

CAPÍTULO 1. ELEMENTOS DE SUPORTE ADAPTADOS PARA AEF

1. ELEMENTOS DE CARÁCTER CONTABILÍSTICO-FINANCEIRO

1.1. Enumeração

- Balanço
- Demonstração dos Resultados
- Demonstração das alterações no Capital Próprio
- Demonstração dos Fluxos de Caixa/Mapa de fluxos financeiros, monetários ou de Tesouraria
- Anexo (divulga as base de preparação e políticas contabilísticas adoptadas, bem como outras divulgações exigidas pelas NCRF)
- Orçamento de Tesouraria

1.2. Limitações

- Resultam, ou podem resultar, da adopção de diferentes critérios valorimétricos
- Não reflectem valores actuais ou de substituição (assentam geralmente em valores históricos)
- Não registam, em princípio, as revalorizações
- Ainda não relevam o valor dos principais activos intangíveis/materiais, nomeadamente, os respeitantes a capital intelectual

1.3. Apresentação

1.3.1. Balanço Contabilístico

	<i>Rubricas</i>	<i>Notas</i>	<i>31.Dez.N</i>	<i>31.Dez.N-1</i>
Grau Crescente de liquidez ↓	ACTIVO			
	Activo não corrente⁽¹⁾			
	Activos fixos tangíveis			
	Propriedades de investimento			
	Goodwill			
	Activos intangíveis			
	Activos biológicos			
	Participações financeiras – método de equivalência patrimonial			
	Participações financeiras – outros métodos			
	Accionistas/sócios			
	Outros activos financeiros			
	Activos por impostos diferidos			
	Activo corrente⁽²⁾			
	Inventários			
	Activos biológicos			
	Clientes			
	Adiantamentos a fornecedores			
	Estado e outros entes públicos			
	Accionistas/sócios			
	Outras contas a receber			
	Diferimentos			
	Activos financeiros detidos para negociação			
	Outros activos financeiros			
	Activos não correntes detidos para venda			
	Caixa e depósitos bancários			
	Total do activo			

(1) De acordo com NCRF nº 1, ponto 15, esta rubrica inclui “activos tangíveis, intangíveis e financeiros cuja natureza seja de longo prazo”.

(2) De acordo com NCRF nº 1, ponto 14, um activo deve ser classificado como corrente quando satisfizer qualquer dos seguintes critérios:

- “a) espera-se que seja realizado, ou pretende-se que seja vendido ou consumido, no decurso normal do ciclo operacional²⁰ da entidade;
- b) esteja detido essencialmente para a finalidade de ser negociado;
- c) espera-se que seja realizado num período até 12 meses após a data do balanço; ou
- d) é caixa ou equivalente de caixa, a menos que lhe seja limitada a troca ou uso para liquidar um passivo durante pelo menos 12 meses após a data do balanço.”

Nota: Para efeitos de AEF, se o activo corrente não for realizado, vendido ou consumido no decurso normal do ciclo operacional da entidade, será considerado como aplicação de médio prazo, a inserir em Outras Aplicações de Médio Prazo (OAMP). Não sendo divulgada esta excepção, entender-se-á que os activos correntes são realizados, vendidos ou consumidos num período até 12 meses após a data do balanço.

²⁰ O ciclo operacional de uma entidade é o tempo entre a aquisição de activos para processamento e sua realização em caixa ou seus equivalentes. Quando o ciclo operacional normal da entidade não for claramente identificável pressupõe-se que a sua duração seja de 12 meses (NCRF nº 1, ponto 16)

<i>Rubricas</i>	<i>Notas</i>	<i>31.Dez.N</i>	<i>31.Dez.N-1</i>	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
Capital Próprio				
Capital realizado				
Acções (quotas) próprias				
Outros instrumentos de capital próprio				
Prémios de emissão				
Reservas legais				
Outras reservas				
Resultados transitados				
Ajustamentos em activos financeiros				
Excedentes de revalorização				
Outras variações no capital próprio				
Resultado líquido do período				
Interesses minoritários				
Total do capital próprio				
Passivo				
Passivo não corrente⁽²⁾				
Provisões				
Financiamentos obtidos				
Responsabilidades por benefícios pós-emprego				
Passivos por impostos diferidos				
Outras contas a pagar				
Passivo corrente^{(1) (2)}				
Fornecedores				
Adiantamentos de clientes				
Estado e outros entes públicos				
Accionistas/sócios				
Financiamentos obtidos				
Outras contas a pagar				
Diferimentos				
Passivos financeiros detidos para negociação				
Outros passivos financeiros				
Passivos não correntes detidos para venda				
Total do passivo				
Total do capital próprio e do passivo				

Grau crescente de exigibilidade

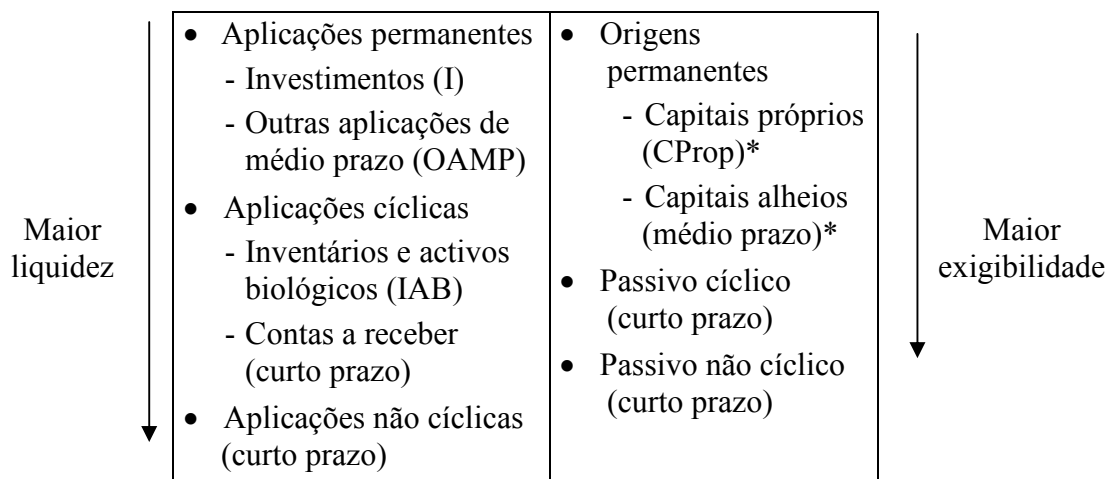
(1) De acordo com NCRF nº 1, ponto 17, um passivo deve ser classificado como corrente quando satisfizer qualquer um dos seguintes critérios:

- “a) se espera que seja liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade;
- b) esteja detido essencialmente para a finalidade de ser negociado;
- c) deva ser liquidado num período até 12 meses após a data do balanço; ou
- d) a entidade não tenha um direito incondicional de diferir a liquidação do passivo durante pelo menos 12 meses após a data do balanço.”

Nota: Há itens operacionais, como dívidas a pagar comerciais, acréscimos de custos relativos a empregados e outros gastos operacionais que são classificados como passivos correntes mesmo que estejam para ser liquidados mais de 12 meses após a data do balanço; nestes casos, para efeitos de AEF, serão agrupados em passivos não correntes e no médio prazo.

(2) De acordo com NCRF nº 1, ponto 21: “se uma entidade esperar e tiver a possibilidade de refinanciar ou substituir uma obrigação durante pelo menos 12 meses, após a data do balanço, ela classifica a obrigação como não corrente, mesmo que fosse devida dentro de um período mais curto. Contudo, quando o refinanciamento ou a substituição (“*rollover*”) da obrigação não depender do critério da entidade (por exemplo, se não houver um acordo de refinanciamento), o potencial de refinanciamento não é considerado e a obrigação é classificada como corrente.

1.3.2. Balanço financeiro (primeira aproximação)



* O seu somatório constitui os capitais permanentes.

1.3.3. Balanço Funcional

1.3.3.1. Caracterização

Prevê o equilíbrio funcional dos recursos (origens) e das aplicações e pretende dar, relativamente a cada momento, a “fotografia” daquelas aplicações e recursos em correlação com os ciclos de operações da empresa²¹:

- ciclo de operações de investimento
- ciclo de operações de exploração
- ciclo de operações financeiras

CICLOS	APLICAÇÕES	RECURSOS	TIPO DE OPERAÇÕES
Investimento	Investimentos e outras aplicações de médio prazo (IOAMP)	Recursos Próprios + Recursos alheios estáveis	Financeiras de capital
Exploração	Necessidades Cíclicas (a)	Recursos Cíclicos (b)	De exploração
Operações Financeiras	Tesouraria activa (c)	Tesouraria passiva (d)	Financeiras de tesouraria

- (a) Englobam rubricas resultantes das decisões tomadas ao nível do ciclo de exploração, as quais implicam persistentemente necessidades de financiamento (v.g. Inventários e Clientes)
- (b) Englobam rubricas resultantes das decisões tomadas ao nível do ciclo de exploração que geram automática e persistentemente recursos financeiros (v.g. Fornecedores Correntes e EOEP)
- (c) Englobam rubricas resultantes de decisões sobre activos, tomadas independentemente do ciclo de exploração (v.g. Depósitos Bancários e Caixa, Activos Financeiros detidos para negociação, Outras Contas a Receber, etc). Também designada por Elementos Activos de Tesouraria (EAT – Tesouraria activa) ou, ainda, por Necessidades Acíclicas (NAC).

²¹ Há autores (v.g. Pierre Conso) que consideram ainda o Ciclo das Operações de Repartição para englobar o reembolso dos custos financeiros de financiamento, o pagamento do ISR e a distribuição de resultados, ciclo este que, no nosso caso, está abrangido pelo das operações financeiras.

- (d) Englobam rubricas resultantes de decisões de financiamento de curto prazo estranhas ao ciclo de exploração (v.g. Financiamentos Obtidos, Outras Contas a Pagar, etc). Também designada por Elementos Passivos de Tesouraria (EPT – Tesouraria passiva) ou, ainda, por Recursos Acíclicos (RAC).

Ciclo de operações de investimento

⇒ Corresponde às actividades e decisões – tomadas ao nível estratégico – e respeitantes à análise e selecção de investimentos e/ou desinvestimentos. Associadas a este ciclo temos, em termos de financiamento, as operações financeiras de capital.

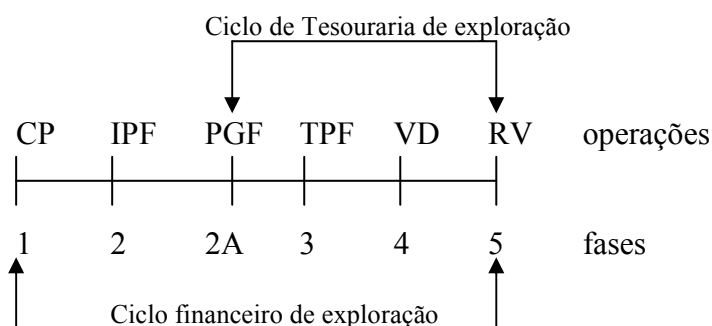
Ciclo de operações financeiras (ou de financiamento)

⇒ Corresponde às actividades e decisões de obtenção e reembolso de fundos (subsídios, empréstimos, reembolsos, variações de capital social, distribuição de lucros, etc) e distinguem-se em:

- Ciclo de operações de capital: visam a obtenção de fundos estáveis para o financiamento de activos estáveis;
- Ciclo de operações de tesouraria: visam gerir disponibilidades assim como assegurar a cobertura financeira, a curto prazo, no caso de insuficiência temporária de fluxos de caixa.

Ciclo de operações de exploração

⇒ Corresponde às actividades e decisões – tomadas ao nível operacional – relacionadas com aprovisionamentos, produção e comercialização. As operações deste ciclo conduzem aos consumos e obtenção de recursos a que vão corresponder, respectivamente, custos e proveitos operacionais. Comporta as operações e fases seguintes:



com os seguintes significados:

CP	- Compras	1 - Aquisição de matérias-primas e subsidiárias
IPF	- Início do processo fabril	2 - Início do processo fabril
PGF	- Pagamento a fornecedores	2A – Pagamento a fornecedores
TPF	- Termo do processo fabril	3 - Termo do processo fabril
VD	- Vendas	4 - Venda dos produtos acabados
RV	- Recebimento das vendas	5 - Recebimento dos fundos relativos a créditos comerciais

Considerando o horizonte temporal compreendido entre as diversas fases, teremos as seguintes durações, associáveis aos prazos de rotação de stocks (PRS), aos prazos médios de recebimento (PMR) e aos prazos médios de pagamento (PMP):

2 – 1	=> Duração do armazenamento das matérias-primas	} PRS
3 – 2	=> Duração do ciclo de produção (relacionável com existência de produtos e trabalhos em curso e intermédios)	
4 – 3	=> Duração da armazenagem dos produtos acabados	
5 – 4	=> Duração do crédito concedido aos clientes (PMR)	
2A – 1	=> Duração do crédito obtido junto dos fornecedores (PMP)	

Recorrendo a PRS, PMR e PMP podemos calcular, do seguinte modo, a Duração Líquida do Ciclo da Tesouraria de Exploração (DLCTE):

$$DLCTE = PRS + PMR - PMP$$

que é geralmente expressa em dias e que será tanto mais favorável quanto menor for o respectivo tempo de duração.

Associada à DLCTE é possível determinar a Rotação Anual das Disponibilidades (RAD) e, por sua vez, a Reserva de Segurança de Tesouraria (RST²²). Assim, teremos:

$$RAD = \frac{\text{nº de dias do ano comercial}}{DLCTE}$$

e

$$RST = \frac{\text{Pagamentos de exploração anuais}}{RAD}$$

Exemplificação prática

Admitindo que dispúnhamos dos seguintes dados:

PMR = 30 dias

PRS = 45 dias

PMP = 60 dias

Pagamentos de exploração anuais = 2.400.000 €

obteríamos os seguintes indicadores:

$$DLCTE = 45 + 30 - 60 = 15 \text{ dias}$$

$$RAD = 360/15 = 24$$

$$RST = 2.400.000/24 = 100.000 \text{ €}$$

²² Representa o montante de disponibilidades permanentemente exigíveis para obstar à ocorrência de rupturas de tesouraria por exemplo decorrentes de um atraso não previsto dos recebimentos de exploração.

1.3.4. Demonstrações dos Resultados, de acordo com o SNC

1.3.4.1. Demonstração dos resultados por naturezas

<i>Rubricas</i>	Notas	<i>31.Dez.N</i>	<i>31.Dez.N-1</i>
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados		+	+
Subsídios à exploração		+	+
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		+ / -	+ / -
Variação nos inventários da produção		+ / -	+ / -
Trabalhos para a própria entidade		+	+
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-	-
Fornecimentos e serviços externos		-	-
Gastos com o pessoal		-	-
Ajustamentos de inventários (perdas/reversões)		- / +	- / +
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		- / +	- / +
Provisões (aumentos/reduções)		- / +	- / +
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)		- / +	- / +
Aumentos/reduções de justo valor		+ / -	+ / -
Outros rendimentos e ganhos		+	+
Outros gastos e perdas		-	-
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		=	=
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		- / +	- / +
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)		- / +	- / +
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		=	=
Juros e rendimentos similares obtidos		+	+
Juros e gastos similares suportados		-	-
<u>Resultado antes de impostos</u>		=	=
Imposto sobre o rendimento do período		- / +	- / +
<u>Resultado líquido do período</u>		=	=
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período			
Resultado líquido do período atribuível a: ²⁷			
Detentores do capital da empresa-mãe			
Interesses minoritários		=	=
Resultado por acção básico			

²⁷ Esta informação apenas será fornecida no caso de contas consolidadas.

1.3.4.2. Demonstrações de Resultados por funções

Pressupõe a existência de contabilidade analítica de exploração (contabilidade de gestão) e, embora de elaboração não genericamente obrigatória, é de evidente utilidade para a gestão empresarial, para além de ser o modelo de maior aceitação a nível internacional e de proporcionar uma mais rica informação para os seus vários tipos de utentes.

<i>Rubricas</i>	Notas	<i>31.Dez.N</i>	<i>31.Dez.N-1</i>
Vendas e serviços prestados		+	+
Custos das vendas e dos serviços prestados		-	-
<u>Resultado bruto</u>		=	=
Outros rendimentos		+	+
Gastos de distribuição		-	-
Gastos administrativos		-	-
Gastos de investigação e desenvolvimento		-	-
Outros gastos		-	-
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		=	=
Gastos de financiamento (líquidos)		-	-
<u>Resultado antes de impostos</u>		=	=
Imposto sobre o rendimento do período		- / +	- / +
<u>Resultado líquido do período</u>		=	=
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período			
Resultado líquido do período atribuível a:²⁸			
Detentores do capital da empresa-mãe			
Interesses minoritários		=	=
Resultado por acção básico			

²⁸ Esta informação apenas será fornecida no caso de contas consolidadas.

1.3.4.3. Demonstrações dos resultados preparadas para AEF

Baseada na demonstração dos resultados por naturezas do SNC

É frequentemente utilizada, após adequadas adaptações, pelos analistas, uma vez que os seus elementos se encontram disponíveis na contabilidade financeira.

Anos	X		X-1	
	Valor	%	Valor	%
Rubricas				
1. RENDIMENTOS DE EXPLORAÇÃO		100		100
Vendas				
Prestações de serviços				
Subsídios à exploração				
Variação nos inventários de produção				
Outros rendimentos e ganhos				
2. GASTOS DE EXPLORAÇÃO				
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas				
Fornecimentos e serviços externos				
Gastos com o pessoal				
Gastos de depreciação e de amortização				
Provisões do período				
Perdas por imparidade				
Outros gastos e perdas ²⁹				
3. RESULTADO DE EXPLORAÇÃO (ROAGFI ³⁰) (1. – 2.)				
4. JUROS E GASTOS SIMILARES SUPORTADOS ³¹				
5. JUROS E RENDIMENTOS SIMILARES OBTIDOS				
6. RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS (RAI) (3. – 4. + 5.)				
7. IMPOSTO SOBRE O RENDIMENTO DO PERÍODO (ISRP)				
8. RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO (RLP) (6. – 7.)				
9. RESULTADO DISTRIBUIDO				
10. RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO RETIDO (RLPR) (9. – 10.)				

²⁹ Incluem, designadamente, gastos com serviços bancários, descontos de pronto pagamento concedidos, etc, e outros gastos e perdas associados ao ciclo de exploração.

³⁰ Resultado Operacional Antes de Gastos de Financiamento e Impostos. Identificável com EBIT (Earnings Before Interests and Taxes)

³¹ Encontram-se associados ao ciclo de operações financeiras de que são exemplos os juros de empréstimos obtidos e as remunerações dos títulos de participação, juros e encargos de *factoring*, etc (são essencialmente relativos a débitos por financiamento)

Com explicitação de EBITDA

<i>Rubricas</i>	Notas	<i>N</i>	<i>N-1</i>
1. Rendimentos operacionais			
1.1. Volume de negócios			
1.1.1. Vendas de mercadorias e produtos			
1.1.2. Prestações de serviços			
1.2. Variação nos inventários da produção			
1.3. Outros rendimentos e ganhos operacionais			
2. Gastos operacionais			
2.1. Gastos variáveis			
2.2. Gastos fixos desembolsáveis			
3. Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA) (1. – 2.)			
4. Gastos/reversões de depreciação e amortização			
5. Resultado operacional antes de gastos de financiamento e impostos (ROAGFI = EBIT) (3. – 4.)			
6. Resultado financeiro			
6.1. Rendimentos financeiros (juros e rendimentos similares obtidos)			
6.2. Gastos financeiros (juros e gastos similares suportados)			
7. Resultado antes de impostos (5. ± 6.)			
8. Imposto sobre o rendimento do período			
9. Resultado líquido do período (7. – 8.)			

Com explicitação da margem bruta

<i>Rubricas</i>	Notas	<i>N</i>	<i>N-1</i>
1. Volume de negócios			
1.1. Vendas de mercadorias e produtos			
1.2. Prestações de serviços			
2. Gastos operacionais variáveis			
3. Margem bruta (1. – 2.)			
4. Outros rendimentos operacionais			
5. Gastos operacionais fixos			
6. Resultado operacional (3. + 4. – 5.)			
7. Resultado financeiro			
7.1. Rendimentos financeiros (juros e rendimentos similares obtidos)			
7.2. Gastos financeiros (juros e gastos similares suportados)			
8. Resultado antes de impostos (6. ± 7.)			
9. Imposto sobre o rendimento do período			
10. Resultado líquido do período (8. – 9.)			

1.3.5. Anexo

Esta peça contabilística sofreu total remodelação aquando da entrada em vigor do POC decorrente da adaptação à 4ª Directiva da CEE (POC 90), passando a abranger um extenso conjunto de informações através da divulgação de 48 notas destinadas quer a desenvolver e comentar valores inscritos no Balanço e na Demonstração dos Resultados, quer a divulgar factos ou situações que, não tendo expressão naquelas peças contabilísticas, poderão ser importantes para o utente da informação financeira porquanto influenciam ou podem vir a influenciar a situação económico-financeira da empresa.

Embora para a grande maioria das empresas não seja simultaneamente aplicável a totalidade das notas³², importa, no entanto, considerar que – para efeitos de normalização e referenciação das situações ou factos a divulgar – dever sempre ser respeitado o respectivo número de ordem.

Tendo em vista uma melhoria da qualidade da informação financeira convém que o conteúdo das notas seja clara e objectivamente divulgado, sendo igualmente fundamental, nesse sentido, o conhecimento da ligação entre os elementos daquelas peças e as notas respectivas que complementam a informação nelas contida.

Entretanto, com a publicação da Portaria nº 986/2009, de 7 de Setembro, foram aprovados, no âmbito do SNC, o Modelo Geral (com 31 notas) e o Modelo Reduzido (com 18 notas) enquanto compilação das divulgações exigidas pelas NCRF. Tais modelos, seguidamente apresentados, constituem, respectivamente, os anexos nº 6 e 10 daquela Portaria.

³² Esta totalidade é exigível para as empresas que ultrapassem, durante 2 anos consecutivos, dois dos três limites referidos no artº 262º do CSC.

1.3.6. Orçamento de Tesouraria

Trata-se de documento primordial da gestão financeira a curto prazo e traduz, relativamente a este horizonte temporal, o orçamento global da empresa em termos de recebimentos e pagamentos, no sentido de procurar garantir, em permanência, o cumprimento da regra do equilíbrio de tesouraria, assim entendida:

Saldo Inicial + Recebimentos – Pagamentos ≥ Saldo Final Pretendido
(SI) (SP) (SFP)

Entre os vários modelos possíveis apresentamos, de seguida, sinteticamente, um dos que nos parece mais relevante:

Rubricas	Momentos				Totais
	N	N+1	N+2	...	
I – EXPLORAÇÃO					
1. Recebimentos					
1.1. De Vendas					
1.2. De Prestações de Serviços					
1.3. Outros					
2. Pagamentos					
2.1. A Fornecedores de bens					
2.2. A Fornecedores de serviços					
2.3. Gastos c/ Pessoal					
2.4. ISRP					
2.5. Outros					
3. Saldo de exploração					
II – EXTRA-EXPLORAÇÃO					
4. Pagamentos					
4.1. Reembolsos de Empréstimos					
4.2. Gastos de financiamento					
4.3. Distribuição de Resultados					
4.4. A Fornecedores de Investimentos					
4.5. Outros					
5. Recebimentos					
6. Saldo extra-exploração					
III – SALDO DO PERÍODO (SP = ± 3 ± 6)					
IV – SALDO INICIAL (SI)					
V – REFORÇO DE TESOURARIA					
VI – SALDO FINAL PRETENDIDO (SFP)					

Na sua elaboração são, designadamente, necessárias informações com implicações em:

- a) Recebimentos – prazo médio de recebimentos, descontos concedidos, preços de venda, quantidades vendidas, quotas e segmentos de mercado, tipo de canais de distribuição, etc;
- b) Pagamentos – prazo de rotação de stocks, prazo médio de pagamentos, descontos obtidos, particularidades de pagamentos a pessoal (nomeadamente trabalho subordinado, avenças e subcontratações), investimentos efectuados, etc.

2. ELEMENTOS DE CARÁCTER EXTRACONTABILÍSTICO OU COMPLEMENTAR

2.1. Informações gerais sobre a empresa

- Tipo de actividade económica (CAE)
- Natureza jurídica e responsabilidade dos Sócios
- Composição e repartição do Capital
- Localização dos estabelecimentos e instalações
- Evolução histórica
- Certificação de qualidade
- Pontos fortes e pontos fracos
- Ameaças e oportunidades

2.2. Informações sobre o Produto/Serviço

- Natureza e qualidade (essencial ou não, sazonalidade das vendas, ciclo de transformação, maior ou menor diversidade, carácter estratégico, etc)
- Canais de distribuição
- Ciclo de vida e inovação

Nas diferentes fases do ciclo de vida (lançamento/criação, crescimento, maturidade e declínio), teremos as seguintes qualificações relativamente aos diversos indicadores das funções marketing e financeira:

Fases Funções	I	II	III	IV
	Lançamento/ Criação	Crescimento	Maturidade	Declínio
MARKETING				
Taxa de crescimento	Forte	Forte	Fraca	Negativa/ Fraca
Quota de mercado	Fraca	Média/Forte	Forte	Fraca
FINANCEIRA				
Liquidez	Insuficiente	Equilibrada	Excessiva	Equilibrada
Resultados	Fracos	Médios	Fortes	Fracos
Margem bruta	Irrelevante	Forte	Média	Fraca
Investimento	Forte	Médio	Fracos	Fracos
Capacidade de endividamento	Variável	Variável	Forte	Fraca

Na caracterização de cada fase teremos:

I – Lançamento/Criação

- Inexistência de procura efectiva
- Vendas fracas e de progressão lenta
- Necessidade de grandes investimentos
- Consideráveis gastos de introdução
- Elevado custo unitário de produção
- Concorrentes: os produtos a substituir

II – Crescimento

- Expansão da procura
- Necessidades de financiamento
- Tendência para autofinanciamento
- Redução custo unitário de produção
- Concorrentes: o mesmo tipo de produtos

III – Maturidade

- Estabilização da procura (expansão apenas em novos espaços)
- Fraco investimento
- Excesso de liquidez
- Selectividade de concorrência
- Elevado nível de resultados
- Inexistência de investimentos

IV – Declínio

- Queda das vendas
- Abandono progressivo do produto/serviço
- Desinvestimentos

Em termos de ciclo de vida de um produto ou de um serviço, a inovação³⁵ desempenha o seu papel na fase inicial do ciclo do produto e na sua fase de crescimento rápido. Tal ciclo de vida está-se a tornar cada vez mais curto, implicando que os produtos actuais tenham apenas um pequeno período em que podem ser considerados inovadores, seguindo-se rapidamente uma onda de imitadores e de competidores muito agressivos (tudo isto implica que, para que a empresa mantenha ou restabeleça a sua quota de mercado, tem de inovar constantemente).

2.3. Informações sobre o mercado

São geralmente recolhidas pelo departamento de marketing e poderão compreender estudos sobre:

a) Poder concorrencial

Será maior ou menor consoante o número de unidades intervenientes na procura/oferta, podendo assumir as designações de concorrência perfeita, monopólio, monopsónio, oligopólio, etc, como no quadro seguinte exemplificamos.

Procura\Oferta	Muitas unidades pequenas	Uma unidade grande	Algumas unidades pequenas
Muitas unidades pequenas	Concorrência perfeita ou bilateral	Monopólio do lado da oferta	Oligopólio
Uma unidade grande	Monopsónio (monopólio da procura)	Monopólio bilateral	Monopsónio limitado
Algumas unidades pequenas	Oligopsónio	Monopólio limitado	Oligopólio bilateral

³⁵ Consideram-se geralmente três principais tipos de inovação:

- inovação no produto (aptidões e competências envolvidas no design e na produção)
- inovação no processo (aptidões e competências envolvidas no design, na produção e nos processos de distribuição)
- inovação organizacional (competências/aptidões ao nível do processo administrativo, da gestão estratégica, da inteligência empresarial e da investigação de mercado)

b) Domínios

- | | |
|--|--------------------|
| ○ Concorrência perfeita com produto homogéneo | - Domínio nulo |
| ○ Concorrência perfeita com produto diferenciado | - Domínio reduzido |
| ○ Oligopólio e oligopsónio | - Domínio grande |
| ○ Monopólio ou monopsonio | - Domínio total |

2.4. Informação sobre o sector de actividade

- Possibilidade de entrada de novos concorrentes (barreiras de entrada)
- Conhecimento das empresas que produzem o mesmo produto, em termos de dimensão, número de efectivos, capacidade instalada, processo tecnológico, qualidade do elemento humano, etc.
- Pontos fortes e fracos do sector
- Quotas de mercado históricas e previsionais relativamente ao sector e ao crescimento da economia (crescimento acima ou abaixo da inflação, do PIB, etc)
- Ciclo de vida do sector
- Estudos sobre a situação, actividade e perspectivas de empresas congéneres, do sector
- Histórico de evoluções de vendas por mercado e produto, nível de preços, alterações nos hábitos de consumo, etc.

2.5. Informação sobre as estratégias competitivas empresariais

Segundo Michael Porter³⁶, visam estabelecer uma posição lucrativa contra as forças que determinam a concorrência no sector, propondo este autor uma progressão, **em 3 fases**, para que elas se transformem em vantagens competitivas:

1ª fase – Análise da estrutura do sector de actividade

A estrutura do sector de actividade é determinada pela pressão de 5 forças competitivas: ameaça de entrada de novos concorrentes (i), poder de negociação dos clientes (ii), poder de negociação dos fornecedores (iii), ameaça de produtos substitutos (iv) e rivalidade entre concorrentes já existentes (v). Quanto maior for a pressão das 5 forças menos atractivo será o sector de actividade, tornando-se, nesse caso, mais difícil manter a posição competitiva e obter retornos razoáveis de capital investido.

³⁶ Segundo um estudo efectuado pela Accenture, e referido na “Gestão Pura” de Abril/Maio de 2003, Michael Porter – professor de Estratégia na Harvard Business School – ocupa o primeiro lugar num ranking de intelectuais de negócios (1º guru entre 50 considerados a nível mundial).

2ª fase – Decidir a estratégia competitiva

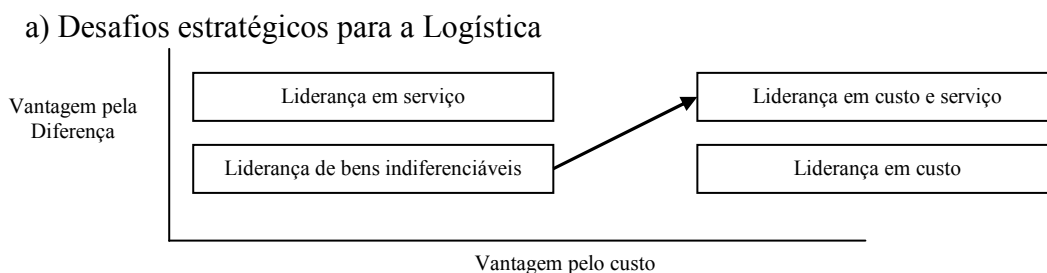
Há a possibilidade de escolher entre três estratégias genéricas, para alcançar vantagens competitivas sustentadas:

- Liderança através dos custos (*cost leadership*): a empresa procura praticar os preços mais baixos do sector
- Diferenciação do produto (*differentiation*): a empresa procura oferecer algo único no seu produto ou serviço que seja valorizado pelos clientes, de tal modo que estes estejam dispostos a pagar um preço mais elevado
- Enfoque (*focus*): a empresa focaliza a sua atenção num segmento de mercado procurando obter vantagens por via de custos baixos ou por via de diferenciação

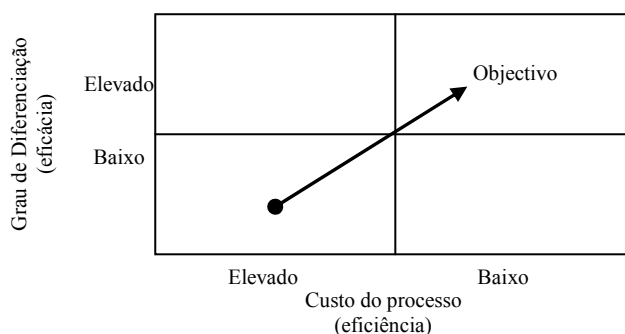
A estratégia a seguir depende das forças e das fraquezas da empresa conjugadas com a posição dos concorrentes no mercado.

Importa observar que só pode existir um líder de custos num sector de actividade mas podem existir muitas formas de diferenciação no mercado.

Note-se que, no âmbito da gestão logística³⁷ – gestão de fluxos físicos e informacionais de forma integrada e com o objectivo de fidelizar clientes e fornecedores –, a liderança pelos custos e diferenciação podem ser graficamente representados do seguinte modo:



b) Baixo custo e diferenciação como “ambição logística” – Eficácia³⁸ e Eficiência³⁹



³⁷ Na linguagem de Porter a gestão logística pode proporcionar “uma posição de superioridade duradoura face aos concorrentes, nomeadamente em termos que revertem a favor da preferência ou mesmo da fidelização do cliente/consumidor face à proposta de produto e/ou serviço em causa, ou vice-versa”.

³⁸ Tem a ver com o facto de se atingir, ou não, o objectivo pretendido na perspectiva dos destinatários finais. Na sua avaliação comparam-se os resultados atingidos com os objectivos definidos (especificações pretendidas)

³⁹ Respeita à melhor forma de atingir determinado objectivo e na sua avaliação comparam-se os resultados atingidos com os recursos utilizados (uma empresa pode ser bastante eficiente e, no entanto, não ser eficaz se fizer bem aquilo que faz mas não fizer de acordo com as especificações pretendidas).

3ª fase – Implementação da estratégia

É necessário começar por diagnosticar a vantagem competitiva através da identificação da cadeia de valor⁴⁰ da empresa, a qual comporta um conjunto de actividades primárias e secundárias necessárias para fornecer o produto ou serviço ao consumidor.

- Primárias: intervêm directamente na produção do produto ou serviço e repartem-se por Compras, Logística de entrada, Operações (Produção), Logística de saída, Marketing/Vendas e Serviço pós-venda;
- Secundárias (ou de Suporte): são actividades que apoiam as primárias e apoiam-se a si mesmas. É o caso da Gestão de materiais, do Desenvolvimento tecnológico (R&D), da Gestão de recursos humanos e da Infraestrutura⁴¹.

2.6. Ética e responsabilidade social

De acordo com o Livro Verde das Comunidades Europeias – Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas, responsabilidade social “é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua intervenção com as outras partes interessadas”, ou seja, é a adopção, por parte das empresas, de um conjunto de boas práticas, quer a nível interno, quer a nível externo.

2.7. Informações sobre a natureza dos recursos humanos

Trata-se de avaliar quer a capacidade de gestão e os níveis de eficiência empresarial (gestão de topo), quer a qualidade dos recursos humanos em geral (*know how* e *know why*), factores que são cada vez mais determinantes da maior ou menor libertação de cash-flows, a qual, por sua vez, influencia, positiva ou negativamente, o valor de mercado de cada empresa.

Havendo “boa qualidade do elemento humano” é expectável que o valor de mercado seja superior ao seu homólogo contabilístico (capitais próprios), sendo a respectiva diferença imputável a **capital intelectual**⁴², o qual compreende um conjunto de activos intangíveis repartidos pelos diferentes “capitais” seguida e graficamente representados.

⁴⁰ Na cadeia de valor existem funções mas não está em causa quem as executa (quem faz as Vendas pode ser uma pessoa de R&D embora seja expectável que sejam os vendedores). Não substituí o organograma pois nela não está em causa a hierarquia.

⁴¹ Não se trata de infraestrutura física mas sim de Liderança, Organização, Cultura empresarial, etc. Engloba também o envolvimento activo e empenhado da gestão de topo, bem como os sistemas de controlo.

⁴² Esta designação surgiu, em Maio de 1995, num documento - publicado e distribuído aos accionistas da Skandia AFS durante a sua reunião anual – intitulado “Visualizing Intellectual Capital”, que considerava que o valor de mercado correspondia ao somatório do capital financeiro com capital intelectual e cujo principal contributo ficou a dever-se a Leif Edvinsson, autor que se tem dedicado, desde 1992, à avaliação dos activos intangíveis.

		Capital Humano (CH)	
Capital Explicito		<u>CH da Equipa (CHE)</u> Talentos e competências partilhadas (a equipa faz a diferença)	<u>CH Individual (CHI)</u> Talentos e competências individuais incluindo as emocionais Atitude e agilidade intelectual
		<u>CE Organizacional (CEO)</u> -Rotinas e procedimentos -Sistemas e tecnologias de informação -Patentes e invenções -Direitos de propriedade* -Culturas	<u>CE de Cliente (CEC)</u> -Fidelização (lealdade à marca, ao produto, à empresa) -Satisfação -Parcerias comerciais
		Capital Estrutural (CE)	
		Capital tácito ou implícito	

* Inovação em propriedade industrial, melhores práticas, recursos na intranet, capital de processos formalizado em manuais, capital cultural assente em símbolos e normas que diferenciam.

2.8. Outras informações

- Relatórios sobre as tendências de crescimento e desenvolvimento das economias nacional, comunitária e internacional e seu subsequente reflexo sobre a empresa e o sector
- Indicações sobre evolução e tendência da inflação, PIB, taxas de juro, taxas de câmbio, fiscalidade, taxa de desemprego, salários (acordos de concertação social), preço de matérias-primas (v.g. do petróleo), inovações tecnológicas, acordos (Organização Mundial de Comércio - OMC⁴³) e blocos comerciais (CEE, EFTA, NAFTA, MERCOSUL, ASEAN⁴⁴), etc.
- Publicações de instituições de crédito, de organizações patronais e sindicais, técnicas e outras
- Legislação oficial (DR e Jornal das Comunidades)
- Artigos de revistas e da imprensa especializadas (exemplo recente: criação do PRASD – Programa para a Recuperação de Áreas e a Sectores Deprimidos)
- Acompanhamento permanente das “*mass-media*”

⁴³ Resultou do chamado Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT), iniciado em 1947, em Genebra, tendo reunido, nessa altura, 23 partes interessadas nos lucros de 10 mil milhões de dólares do comércio de mercadorias (metade do total mundial). Com esta designação (OMC) passou a ser conhecida a partir de 1995.

⁴⁴ NAFTA – Acordo norte-americano de livre comércio a estabelecer entre Estados Unidos, Canadá e México

MERCOSUL – Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai

ASEAN – Associação de nações do sudeste asiático (Singapura, Tailândia, Filipinas, Indonésia, Malásia, e Brunei)