

Luís Manuel Pereira Cardoso

Dissertação de Mestrado Em Ciências Empresariais

Modelo de Apoio à Decisão Para a Gestão de Informação Contabilística



Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, Junho de 2012

Luís Manuel Pereira Cardoso

Dissertação de Mestrado Em Ciências Empresariais

Modelo de Apoio à Decisão Para a Gestão de Informação Contabilística

Universidade Fernando Pessoa

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, Junho de 2012

Título da dissertação: Modelo de Apoio à Decisão Para a Gestão de Informação Contabilística

Nome do autor: Luís Manuel Pereira Cardoso

N.º de aluno: 16425

Curso: Mestrado Em Ciências Empresariais

Data: Junho de 2012

Docente orientador: Prof. Doutor José Ângelo Braga de Vasconcelos

Assinatura do aluno: _____

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como requisito para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é, por vezes, um gesto necessário, não como reconhecimento, mas como memória pois sem a ajuda desinteressada de algumas pessoas, certos objectivos não seriam atingidos.

À minha família e em especial à minha mulher,

Ao Doutor José Ângelo Braga de Vasconcelos que orientou esta dissertação,

À Universidade Fernando Pessoa que me acolheu e aos professores que me proporcionaram a formação, a transmissão e a apreensão de conhecimentos,

Aos que pela importância que tiveram no desenvolvimento desta dissertação, sabem o quanto foram e são importantes neste e em outros projectos futuros.

A todos, o meu obrigado

RESUMO

Mais do que nunca, uma das estratégias das empresas para a criação de vantagens competitivas é a compreensão atempada dos dados que as próprias vão gerando ao longo da sua actividade.

A função gestão de informação é essencial para garantir o normal fluxo nas empresas. Face à sociedade em que actualmente se vive, a importância dos sistemas de informação é acrescida quer do ponto de vistas das empresas, quer do ponto de vista da utilização pelos seus profissionais. Iniciando-se no suporte, passando pelo fluxo da informação, até à facilidade de acesso, recolha e tratamento de dados e aos mecanismos para a sua partilha, as empresas têm, cada vez mais, no sistema de informação um parceiro que não devem descurar.

Num ambiente de negócios de elevada complexidade e concorrência global, as empresas e em especial as pequenas empresas, face à sua dimensão, não possuem um conjunto de competências e de ferramentas, que lhes permita interpretar, gerir e agir em tempo real. Tal só é possível recorrendo ao *outsourcing*.

O presente estudo vai ao encontro da possibilidade das pequenas empresas tirarem conclusões da informação contabilística processada pelas Empresas de Contabilidade (EC) visando a adopção de medidas de gestão.

A informação contabilística a disponibilizar por estas empresas, para além da importância na componente de registos históricos, pode ainda fornecer um conjunto de métricas económicas e financeiras de importância vital para os seus utilizadores que, de outra forma, a ela não teriam acesso.

Assim sendo, neste estudo foi explorado o potencial dessas métricas, mediante a apresentação de um esquema de trabalho que coloca em evidência a importância desses indicadores para a gestão das Pequenas e Médias Empresas (PME).

A Contabilidade tem sempre importância para as organizações, independentemente do seu sector de actividade económica ou localização geográfica. As funções

contabilísticas (tais como as administrativas) são, e continuarão a ser, um suporte básico e imprescindível ao funcionamento das empresas.

Com a apresentação de um modelo para estudo, futuro instrumento de trabalho, pretendeu-se construir um novo conceito para o fluxo da informação entre as diversas entidades, umas dentro da própria empresa, outras fora dela mas com acesso à informação que a primeira proporciona.

Esse modelo enquanto instrumento de apoio à gestão e à tomada de decisões, foi criado de raiz numa realidade empresarial com a qual o autor desta dissertação colabora, permitindo assim um melhor e mais rápido acesso à informação e uma adequada projecção do negócio.

ABSTRACT

More than ever, one of the companies' strategies for creating competitive advantages is the timely understanding of the data that the own vain generating throughout its activity.

The information management function is critical to ensure the normal workflow in companies. In view of the current society lives, the importance of information systems is increased both from the point of view of businesses, both from the point of view of the use by its professionals.

Beginning in support, passing by the flow of information, to the ease of access, collection and processing of data and mechanisms for sharing, companies are increasingly in an information system that partner must not neglect.

In a business environment of high complexity and global competition, organizations and in particular small companies, in relation to their size, do not have a set of skills and tools to enable them to interpret, manage, and act in real time. This is only possible through outsourcing.

This study meets the possibility of small businesses take conclusions of accounting information processed by accounting firms aiming at the adoption of management measures. The accounting information to be made available by these companies, apart from the important component of historical records, can still provide a set of economic and financial metrics of vital importance to its users that, otherwise, they would not have access.

Therefore, it has been explored the potential of these metrics, upon presentation of a scheme of work that highlights the importance of these indicators for the management of small and medium-sized enterprises.

Accounting has always importance for organizations, regardless of their sector of economic activity or geographical location. The accounting functions (such as administrative) are, and remain, a basic support and vital to the functioning of enterprises.

With the presentation of a model for study, future work instrument, was intended to build a new concept for the flow of information between the various entities, some within the company itself, other outside but with access to information that the first provides.

This model as a tool to support the management and decision-making, was created from scratch in a business reality with which the author of this dissertation collaborates, thus better and faster access to information and an adequate business projection.

ÍNDICE GERAL	
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VI
<i>ABSTRACT</i>	VIII
ÍNDICE GERAL	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE QUADROS	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XV
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação do Problema	2
1.2. Objectivos do Estudo	4
1.3. Metodologia de Análise	5
1.4. Organização da Dissertação	6
CAPÍTULO II – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO	7
2.1. Introdução	7
2.2. Gestão da Informação	7
2.2.1. Informação e Decisão	8
2.2.2. Sistemas de Informação	11
2.3. Gestão do Conhecimento Organizacional	15
2.4. Sistemas de Informação na Gestão e na Contabilidade	16
2.4.1. Sistemas de Informação de Gestão	17
2.4.2. Sistemas Integrados de Gestão	19
2.4.3. Sistemas de Informação Contabilística	21
2.5. Modelos de Apoio à Tomada de Decisão	23
2.6. Conclusão	24
CAPÍTULO III – CONTABILIDADE E ANÁLISE FINANCEIRA	26
3.1. Introdução	26
3.3. A Contabilidade Financeira	29
3.3.1. Elementos das Demonstrações Financeiras	30
3.5.1. Balanço	35
3.5.2. Demonstrações dos Resultados	37
3.5.8. Rentabilidade	47
3.5.9. Equilíbrio Financeiro	49
3.5.10. Risco	51
3.6. Conclusão	54
CAPÍTULO IV- O MODELO E SUA IMPLEMENTAÇÃO	56
4.1. Introdução	56

4.2. A Construção do Modelo	57
4.2.2. Processo de Recolha dos Dados	58
4.2.3. Tratamento e Classificação dos Dados Contabilísticos	59
4.2.4. Controlo dos Dados de <i>Input</i>	60
4.2.5. Controlo do Processamento dos Dados	62
4.2.7. Produção e Delimitação da Informação	63
4.2.8. Aplicabilidade da Informação no Apoio à Decisão	64
4.2.9. Os Instrumentos de Suporte à Decisão e a Implementação do Modelo	65
4.3. Conclusão	80
Capítulo V – CONCLUSÕES FINAIS	84
BIBLIOGRAFIA	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura nº 2.2.1.1.	:	Ciclo dados-informação-decisão	9
Figura nº 2.2.2.1.	:	Monitor de negócio	12
Figura nº 2.3.1.	:	Dos dados ao conhecimento	15
Figura nº 2.4.2.1.	:	Diversos módulos dos ERP	20
Figura nº 3.2.1.	:	Relação entre os tipos de fluxos	28
Figura nº 3.3.1.	:	Tipos de informação para a gestão das organizações	29
Figura nº 4.1.1.	:	Ciclos de processamento da informação contabilística	57
Figura nº 4.3.1.	:	Diagrama do modelo de apoio à decisão para a gestão da informação contabilística	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico nº 4.2.9.1.	:	Variação gráfica dos indicadores económicos	68
Gráfico nº 4.2.9.2.	:	Variação gráfica dos indicadores financeiros	70
Gráfico nº 4.2.9.3.	:	Demonstração dos Resultados	72
Gráfico nº 4.2.9.4.	:	Análise dos rendimentos, gastos e ponto crítico	73
Gráfico nº 4.2.9.5.	:	Indicadores de rentabilidade	74
Gráfico nº 4.2.9.6.	:	Balanço	75
Gráfico nº 4.2.9.7.	:	Orçamento de Tesouraria	76
Gráfico nº 4.2.9.8.	:	Orçamento de Tesouraria	76

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 3.5.1.1.	:	Balanço, Fundo de Maneio e Elementos Adicionais Para Efeitos de Análise	37
Quadro nº 3.5.2.1.	:	Demonstração dos Resultados	38
Quadro nº 3.5.3.1.	:	Orçamento de Tesouraria	39
Quadro nº 3.5.4.1.	:	Fornecimentos e Serviços Externos	40
Quadro nº 3.5.5.1.	:	Análise Comparativa de Exploração	41
Quadro nº 3.5.6.1.	:	Análise da Situação Financeira e da Rentabilidade	42
Quadro nº 3.5.8.1.	:	Demonstração dos Resultados <i>versus</i> Balanço	48
Quadro nº 4.2.9.1.	:	Principais indicadores económicos	67
Quadro nº 4.2.9.2.	:	Principais indicadores financeiros	69
Quadro nº 4.2.9.3.	:	Análise aos indicadores e peças financeiras	71
Quadro nº 4.2.9.4.	:	Indicadores de rentabilidade	73
Quadro nº 4.2.9.5.	:	Orçamento de Tesouraria	77
Quadro nº 4.2.9.6.	:	Principais números da Tesouraria	78
Quadro nº 4.2.9.7.	:	Análise à Tesouraria	78
Quadro nº 4.2.9.8.	:	Caracterização dos prazos em atraso	79
Quadro nº 4.2.9.9.	:	Estrutura de risco/pressão	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

% - Percentagem

& - E, *and*

< - Menor do que

> - Maior do que

≤ - Menor ou igual a

≥ - Maior ou igual a

§ - Parágrafo

2nd - *Second*

4C - Comparação, Consequências, Conexões, Conversação

9th - *Nineth*

AB – Activos Biológicos

Abr – Abril

AF - Autonomia Financeira

Ago – Agosto

ALF – Alavancagem Financeira

Amortiz. - Amortização

ANCDV – Activos Não Correntes Detidos Para Venda

Aplic. – Aplicações

C.p. - Curto prazo

C/ - Com

Cap. - Capital

Cit. In – Citado Em

CLT – Clientes

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Mercadorias Consumidas

CP – Capitais Permanentes

CTOC - Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas

Dez – Dezembro

DF - Demonstrações Financeiras

DGCI - Direcção Geral de Contribuições e Impostos

DpFin - Dependência Financeira

DR - Demonstração dos Resultados

DRep - Diário da República

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*
EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
EBT - *Earnings Before Interest*
EC - Empresa(s) de Contabilidade
Económ. – Económico
EIC - *Euro Info Centre*
Emp. – Empréstimos
Enc. - Encargos
Endivid. – Endividamento
EOEP - Estado e Outros Entes Públicos
ERM - *Enterprise Risk Management*
ERP - *Enterprise Resource Planning*
Et al. - *Et Alli* (e outros)
Ex – Exemplo
Fev – Fevereiro
Financ. - Financeiro
FM – Fundo de Maneio
FSE - Fornecimentos e Serviços Externos
FSE – Fornecimentos e Serviços Externos
Http - *Hypertext Transfer Protocol*
I.e. - Isto é
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
IRC - Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas
ISR – Imposto Sobre o Rendimento
Jan – Janeiro
Jul – Julho
Jun – Junho
Lda. - Limitada
LG - Liquidez Geral
LI - Liquidez Imediata
Liq. - Líquido
LR - Liquidez Reduzida
M.l.p. – Médio e Longo Prazo
Mai – Maio

Mar – Março
Máx. – Máximo
Mín. – Mínimo
MIS - *Management Information System*
Nº- Número
Nov – Novembro
Operac. - Operacionais
OROC - Ordem dos Revisores Oficiais de Contas
OTOC - Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
Out – Outubro
P. – Página
PME - Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)
PMP – Prazo Médio de Pagamentos
PMR – Prazo Médio de Recebimentos
Pp. - Páginas
Prof. - Professor
RA – Rotação do Activo
RADGFI - Resultado Antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos
RAI - Resultado Antes de Impostos
RCP – Rentabilidade dos Capitais Próprios
Rend. – Rendimento(s)
Rendibili. – Rendibilidade
Result. - Resultados
RL - Resultados Líquidos
RLV – Rentabilidade Líquida das Vendas
ROA - *Return on Assets* (Rentabilidade dos Activos)
ROE – *Return on Equity* (Rentabilidade dos Capitais Próprios)
ROI – *Return on Investment* (Rentabilidade Económica do Activo)
ROV – Rentabilidade Operacional das Vendas
S.A. - Sociedade Anónima
S/ - Sobre
SC - Sistema Contabilístico
Set – Setembro
SG – Sistema(s) de Gestão

SI - Sistema(s) de Informação
SIC - Sistema de Informação Contabilística
SIG - Sistema de Informação de Gestão
SNC - Sistema de Normalização Contabilística
SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação
ST - Solvabilidade Total
TI – Tecnologia(s) de Informação
TOC – Técnico(s) Oficial(ais) de Contas
UK - *United Kingdom*
USA - *United States of America*
Vol – Volume
Vs - *Versus*
WWW – *World Wide Web*

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O valor da informação contabilística para a gestão, i.e., para a tomada de decisões dos gestores e, de uma forma geral, de todos os interessados (utentes/utilizadores) na empresa, independentemente da sua dimensão, é uma das questões que tem despertado o interesse dos estudiosos da Contabilidade.

Esta questão está associada à ideia de que a Contabilidade enquanto estrutura conceptual, de relato financeiro, deverá servir de suporte à tomada de decisões dos seus utentes/utilizadores, nomeadamente os investidores, accionistas actuais e potenciais, os financiadores (banca, locadoras, fornecedores) e os trabalhadores da empresa (Guimarães, 2006).

Aliás, o §12 relativo à Estrutura Conceptual¹ do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) determina que

O objectivo das demonstrações financeiras é o de proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira de uma entidade que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas.

Recorrendo à Contabilidade como sistema de informações, Pinto (*cit. in* Camara, Guerra e Rodrigues, 2007, p. 433) considera que

A contabilidade, como sistema de informação sobre os meios económicos ao dispor das unidades económicas, tende a evoluir em função da evolução da economia. Assim tem sido, na verdade, historicamente.

Assim, neste trabalho, apresentam-se alguns temas actuais inerentes à utilidade da Contabilidade para a tomada de decisões, com especial incidência na clarificação do papel das Empresas de Contabilidade (EC) como veículo de transmissão desta

¹ Publicado no Aviso n.º 15652/2009, D.Rep. n.º 173, 2.ª Série, de 7 de Setembro.

informação para as pequenas e médias empresas (PME)² as quais são obrigadas a recorrer aos serviços de Contabilidade em regime de *outsourcing*.

No caso em apreço, o *outsourcing* consiste na entrega de áreas de gestão não estratégicas a um parceiro externo, tendo este, através de um contrato de prestação de serviços, a responsabilidade funcional do exercício das tarefas, assente num serviço mais focado e em mão de obra mais especializada. É este o posicionamento do autor desta dissertação no estudo de caso que será desenvolvido.

1.1. Apresentação do Problema

As PME perspectivam a Contabilidade como um mal necessário para o cumprimento da sua obrigação legal e periódica do foro fiscal, ignorando que a mesma é em si uma ferramenta de informação potencial e um elemento integrante da componente analítica das organizações.

Aliás, independentemente da sua dimensão, é comum as organizações possuírem registos contabilísticos que reflectam todas as operações decorrentes da actividade económica e financeira que, posteriormente, serão objecto de classificação e enquadramento como património da organização.

Por sua vez, estes registos que constituem a informação contabilística, são de importância vital no relacionamento, cada vez mais necessário, com as entidades bancárias, por via das necessidades ou manutenção do financiamento à tesouraria ou ao investimento, pois permitem analisar a evolução da organização e responder consoante o risco de crédito (Perry e Coetzer, 2009).

Esta mesma informação contabilística fornece diversos dados relativos à organização que permitem constituir uma mais-valia relevante para a tomada de decisão, na

² De acordo com a definição europeia, as PME têm menos de 250 trabalhadores, um volume de negócios anual que não excede 40 milhões de euros ou um Balanço total anual que não excede 27 milhões de euros e que não são propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto de uma empresa ou, em conjunto de várias empresas que não se enquadram nos critérios anteriores. Para mais desenvolvimentos, consultar Euro Info Centre (2012) e Europa (2012).

formulação de estratégias, bem como no planeamento de longo prazo (Borges, Rodrigues & Rodrigues, 2010).

Na perspectiva da regulamentação, o Sistema de Normalização Contabilística (SNC) é hoje a lei em sede de Contabilidade, pelo que qualquer disposição de um código ou regulamentação que disponha em sentido distinto daquele, será derogado.

No entanto, sucede que os contribuintes e os seus técnicos, perante normas que se contradizem poderão ser tentados a seguir na prática, os critérios e procedimentos que lhes parecerem mais expeditos ou convenientes.

Segundo Ferreira (1997, p. 85) “(...) É de referir que a razão utilitária não deveria prevalecer, mas verifica-se que na vida real uma coisa é o dever ser e outra é o convir ser.”

Na verdade, os contribuintes, os seus técnicos e eventualmente as demais entidades intervenientes, entenderão que em tais casos, o que importa é o cumprimento das obrigações fiscais, sacrificando-se assim o que nos dias de hoje é visto como um sistema de informação indispensável para a tomada de decisão, a Contabilidade, pois constitui o interface entre a fonte de informação, a organização e, os utilizadores dessa mesma informação (Borges, Rodrigues & Rodrigues, 2010).

Aliás, o próprio fluxo da informação contabilística é processado na sua grande maioria por *software* ou aplicações de Contabilidade que, só por si, não são suficientes para processarem de uma forma analítica, automática e profundidade suficiente, a proposição de medidas de suporte à decisão, numa perspectiva de estratégia, retardando deste modo, a utilização em tempo útil da informação disponível por parte das PME.

Reforçando este pensamento, é de referir que a generalidade das aplicações de Contabilidade está essencialmente vocacionada para responder atempadamente ao Estado, o que tem relegado para segundo plano, o interesse dessa informação na componente analítica.

É nessa perspectiva que se focará esta análise, procurando despertar o interesse de se observar e disponibilizar a informação contabilística numa perspectiva de evolução multidimensional, com o intuito de proporcionar e apoiar a decisão estratégica nas organizações.

1.2. Objectivos do Estudo

Numa altura em que uma das chaves da estratégia empresarial para a criação de vantagens competitivas é compreender os dados que as próprias organizações geram na sua actividade, este estudo pretende proporcionar às pequenas e médias empresas a oportunidade de compreenderem a importância da informação passível de ser obtida, através do registo histórico da sua actividade.

De um modo geral, muitas das PME portuguesas não têm sistemas (próprios) de informação contabilística e financeira e, mesmo dispendo, porque a isso são obrigadas por motivos fiscais, nem sempre fazem bom uso da mesma para fins de gestão (Marcos, Naia & Madail, 2001).

Porém, a informação contabilística, pode e deve (para além da vertente fiscal) fornecer um conjunto de métricas económicas e financeiras a que as PME deverão dar todo o relevo, tendo em vista o potencial dessa informação, como suporte à decisão.

O reconhecimento da importância dos dados contabilísticos no apoio à formulação da estratégia nas PME aliada à escassez dessa informação em tempo oportuno e de qualidade duvidosa, pode e deve estimular o mercado das Empresas de Contabilidade a reformularem a forma como prestam os seus serviços, com o objectivo de disponibilizarem os dados de modo mais apelativo, proporcionando uma leitura clara e objectiva com vista a despertar a atenção dos utilizadores dessa informação, na aplicação do planeamento estratégico e na tomada de decisão.

Para atingir este nível de prestação de serviços é necessário utilizar técnicas e procedimentos para a apresentação das demonstrações financeiras, fazendo com que as mesmas sejam um elemento facilitador na observação da própria realidade empresarial.

Assim, torna-se necessário avaliar as necessidades das PME neste tipo de apoio e daí, o tipo de serviços propostos pelas EC, com vista à elaboração de uma ferramenta de trabalho (metodologia de trabalho).

Em síntese, os objectivos deste trabalho são os seguintes:

- Análise das Tecnologias e Sistemas de Informação para a Gestão de Informação Contabilística;
- Desenvolvimento de um modelo de apoio à decisão que sirva, simultaneamente, como instrumento de trabalho em contínuo aperfeiçoamento e transmissor de dados e informação;
- Implementação e ulterior avaliação do modelo numa organização do tipo PME, permitindo identificar os pontos positivos e negativos do mesmo e da própria empresa.

1.3. Metodologia de Análise

Pela procura, as empresas objecto do presente estudo pertencem ao universo das que recorrem ao serviço de *outsourcing* em Contabilidade e, um dos seus pressupostos passa pela compreensão das principais carências ao nível da informação contabilística empresarial, quanto à sua disponibilidade, acesso e forma. Nesta fase, a abordagem será teórica e conceptual reforçada por bibliografia como forma de suportar e complementar o estudo.

Posteriormente, serão demonstradas e analisadas as diversas componentes da Contabilidade, das demonstrações financeiras, fiscalidade e análise financeira nas organizações, procurando evidenciar as características e a grande potencialidade da informação contabilística no suporte à decisão e na formulação de estratégias de longo prazo.

Explanadas as várias características da informação contabilística, foi necessário avaliar a situação entre necessidades e informação disponibilizada com vista à elaboração de um modelo de trabalho onde fosse visível tal prática.

Neste contexto, com base nos dados recolhidos e na experiência profissional do autor desta tese, foi elaborado um capítulo, quiçá um manual de trabalho, contendo a sua

opinião pessoal como processar e disponibilizar a informação obtida. Trata-se da apresentação de um modelo de apoio à decisão, ressaltando a relevância da informação e da Contabilidade, criado e implementado numa empresa concreta.

1.4. Organização da Dissertação

Em termos estruturais, esta dissertação divide-se em cinco capítulos. No primeiro apresentou-se o enquadramento da tese, focando a descrição do problema, o objectivo da sua análise, o alvo do estudo e a metodologia seguida.

No Capítulo II descreveu-se a importância do sistema de informação, suportada na revisão bibliográfica e na experiência do autor, dando conhecimento e explicando os elementos que podem ter aplicação no processo de decisão da PME.

A explanação e análise das componentes económico-financeiras numa organização e a apresentação de alguns exemplos práticos, foi feita no Capítulo III. Este processo, dado a sua amplitude, foi sistematizado de forma a chamar a atenção para a importância da análise das contas da organização, fazendo-se o cruzamento dessa informação a partir de rácios apurados nessas mesmas contas.

No Capítulo IV procedeu-se ao desenvolvimento do conceito prático de como deve funcionar a ligação entre cliente (PME) e EC, respectivo fluxo de trabalho e *outputs*, consubstanciado no estudo de caso e na apresentação de um modelo de apoio à tomada de decisão, assente na informação e na importância da gestão. Comprovou-se a utilidade e eficácia deste modelo de apoio à decisão onde a partir de uma empresa concreta se implementou este mesmo modelo, permitindo identificar os pontos fortes e fracos, falhas a serem colmatadas e aspectos positivos a serem potencializados.

No Capítulo V foram expostas as limitações e condicionantes que se encontraram no desenvolvimento do trabalho, para além das respectivas conclusões e recomendações. Analisaram-se ainda os efeitos ou contribuições que, eventualmente, o presente trabalho pode oferecer numa perspectiva profissional.

CAPÍTULO II – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO

2.1. Introdução

Toda a organização é formada por um planeamento que inclui objectivos e metas, actuando como um sistema dentro do mundo empresarial, como um conjunto de componentes que interagem num sentido comum.

A informação, em todas as suas formas e ao nível empresarial é muito importante, dado influenciar as decisões económicas e contribuir para a avaliação de factos presentes, passados e futuros, permitindo ainda efectuar os ajustamentos e correcções necessárias. Enquanto colecção de dados, quando apresentada de determinada forma e em certo momento do tempo, melhora o conhecimento do indivíduo que a recebe, pois este tornar-se-á mais capaz de agir e decidir (Gouveia e Ranito, 2004).

2.2. Gestão da Informação

A gestão da informação trata-se de um processo que consiste nas actividades de recolha, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação da informação, independentemente do formato ou meio em que se encontra, seja via documentos físicos ou digitais (Robertson, 2005).

A sua finalidade é fazer chegar as informações às pessoas que delas necessitam para decidir oportunamente, no momento certo, de forma eficaz e eficiente. Para tanto, requer-se competências específicas por parte dos gestores ou responsáveis pela administração da empresa.

O objectivo inerente à gestão da informação é o de apoiar a política global da empresa, tornando o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem, mais eficientes, apoiando os gestores na tomada de decisões e na responsabilização. Daí ser essencial uma política de gestão de *inputs* eficaz, mormente na relação com as tecnologias de informação (TI).

Wilson (1989), reforça a ideia de que na gestão da informação a eficácia e a eficiência devem estar sempre presentes, dado que a introdução de um sistema de informação numa organização, provocará um conjunto de alterações ao nível das relações da empresa com o meio envolvente (óptica da eficácia) e ao nível de impactos internos (óptica da eficiência).

Para Robertson (2005) a gestão da informação é um termo genérico englobando sistemas e processos dentro de uma organização para criar e usar informações empresariais, sendo muito mais do que apenas TI, pressupondo práticas negociais, gestão de recursos humanos e cultura organizacional. Enumera então dez princípios para garantir que a gestão da informação tenha sucesso, conforme abaixo se indica:

1. Reconhecer a complexidade;
2. Concentrar-se sobre a implementação;
3. Oferecer benefícios visíveis;
4. Hierarquizar objectivos de acordo com necessidades;
5. Estabelecer um percurso de muitas etapas;
6. Providenciar uma liderança forte;
7. Mitigar os riscos;
8. Comunicar de modo amplo;
9. Proporcionar uma experiência contínua;
10. Escolher cuidadosamente o projecto de arranque.

2.2.1. Informação e Decisão

O propósito básico da informação é habilitar o gestor para que possa alcançar os objectivos da empresa pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. Portanto, as informações podem determinar o futuro da organização. Quando a informação não é suficientemente precisa ou completa, as decisões tomadas com base na mesma podem gerar equívocos, que resultam em perdas sociais e/ou económicas para a empresa.

Segundo Rob e Coronel (*cit. in* Azevedo, Abreu e Vidal, 2002, p. 23) em qualquer organização é possível identificar um ciclo de dados-informação-decisão: o utilizador aplica a sua inteligência sobre os dados, produzindo informação; esta será a base do conhecimento que é utilizado na tomada de decisões que, por sua vez, geram acções que

produzem mais dados (ver Figura nº 2.2.1.1.). A informação contribui para modificar a cultura e a estrutura organizacional, bem como adicionar valor ao produto ou serviço, para além de alargar os seus mercados.

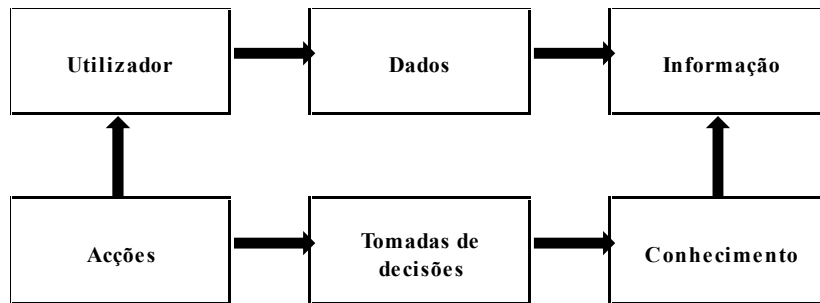


Figura nº 2.2.1.1. - Ciclo dados-informação-decisão

Fonte: Azevedo, Abreu e Vidal (2002, p. 23), adaptado

Com o aparecimento das TI a ligação entre empresa - fornecedor e empresa - cliente, melhorou por via da utilização de novos recursos nos processos empresariais, fazendo com que a tomada de decisão fosse alavancada com base nos benefícios originados nos dados acumulados através da Contabilidade.

Quando a empresa tem uma estrutura organizacional e sabe utilizar os recursos oferecidos pela Tecnologia de Informação e Sistemas de Informação, pode desta forma obter benefícios que poderão auxiliar a gestão na tomada da decisão e, assim, atingirem os propósitos previstos para a empresa.

O Sistema de Informação (SI) possibilita um acompanhamento das rotinas económico-financeiras, proporcionando um panorama seguro da organização e uma melhor alocação de investimentos, constituindo um grande diferencial para a empresa, garantindo também, a gestão das informações para elaborar relatórios rápidos e precisos, agilizando o processo de tomada de decisões.

Em consequência, podem elencar-se algumas vantagens, tais como:

- Redução dos custos das operações;
- Acesso facilitado às informações, através de *outputs* precisos e em tempo;

- Pensar globalmente e agir localmente;
- Decisões participativas, gestão por resultados;
- Estímulo de maior interacção dos tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projecções dos efeitos das decisões;
- Recursos descentralizados, sinergia, trabalho em equipa;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- Adaptação facilitada aos imprevistos.

Estas premissas facultam às empresas a definição de possíveis fortalecimentos do processo de gestão, garantindo o diferencial de actuação e, por consequência, vantagem competitiva.

Aliás, segundo Nonaka e Takeuchi (*cit. in* Camara, Guerra e Rodrigues, 2007, p. 624), “(...) a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”.

Conforme já referido anteriormente, a informação deriva dos dados, o conhecimento deriva da informação. No entanto, para que a informação se transforme em conhecimento é da responsabilidade das pessoas efectuar todo o trabalho.

Essa transformação passa pela resposta aos **4 C**, tal como afirmam Camara, Guerra e Rodrigues (2007):

- **Comparação:** de que forma as informações desta situação se comparam a outras situações conhecidas;
- **Consequências:** que implicações têm estas informações para a tomada de decisão;
- **Conexões:** quais são as relações entre este novo conhecimento com o conhecimento já acumulado;
- **Conversação:** o que outras pessoas pensam desta informação.

É neste contexto que a informação na sua transformação em conhecimento ganha maior importância na gestão empresarial, já que pretende produzir, recolher, armazenar e

distribuir a forma de actuar específica de uma organização, transformando-se numa ferramenta indispensável para a sobrevivência das empresas.

2.2.2. Sistemas de Informação

No contexto empresarial, os sistemas de informação são aplicações informáticas que apoiam e sistematizam os dados da empresa de forma a gerarem informações sob a forma de relatórios. Podem apontar-se aos SI múltiplas funções, nomeadamente:

- Recolha da informação, garantindo a entrada de dados no sistema;
- Armazenamento da informação, assegurando o registo dos dados de que o sistema necessita;
- Representação da informação, permitindo a percepção correcta dos dados disponíveis;
- Processamento da informação, dando resposta às exigências de suporte do sistema;
- Distribuição da informação, suportando o fluxo de dados e informações no sistema.

Segundo Freitas e Kladis (*cit. in* Pereira, 1997, p. 241) os SI podem ser classificados em:

- **Sistemas de informação transaccionais ou de registo contabilístico**, responsáveis pelo processamento de um grande volume de informações para decisões administrativas de rotina;
- **Sistemas de informação de gestão**, contendo informações periódicas de planeamento e controlo para a tomada de decisão;
- **Sistemas de apoio à decisão** que contêm informações que auxiliam a experiência dos decisores nas propostas de alternativas;
- **Sistemas especialistas** que reúnem a experiência dos decisores para a resolução de problemas semelhantes no futuro;
- **Sistema de apoio à gestão** que tem a missão de tratamento das informações necessárias de gestão corrente, baseadas no controlo de custos, de orçamentação, de gestão de tesouraria, observação e acompanhamento dos resultados através da análise contabilística.

A junção dos dados de todos estes sistemas possibilita a saída dos mais diversos tipos de informação.

Para as decisões organizacionais serem tomadas com rapidez e qualidade é importante para as empresas disporem de um sistema de comunicação eficiente para permitir a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo suportado pela tecnologia – um monitor de negócio conforme se mostra na figura seguinte.



Figura nº 2.2.2.1. – Monitor de negócio

Fonte: Primavera Business Software Solutions, S.A. (2011)

Dados, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e para a tomada de decisões nas organizações, ainda que os seus significados sejam distintos. Daí que o grande desafio dos decisores é transformar dados em informação e informação em conhecimento aplicável à empresa, interna e externamente.

A construção de um bom sistema de informação é um factor preponderante na elaboração e na tomada de decisão permitindo ter à sua disposição dados, informação e

conhecimentos, que normalmente estão dispersos, fragmentados e interpretáveis de modo distinto pelos indivíduos.

A tecnologia tem um papel fundamental tanto na comunicação e armazenamento dos dados, das informações e dos conhecimentos, como na integração dos tomadores de decisão. Hodiernamente, as organizações precisam de uma gestão estratégica eficiente que pode ser facilitada pela utilização de recursos inteligentes oferecidos pela TI e SI. A TI oferece recursos tecnológicos e computacionais para gerar informação e os SI estão cada vez mais sofisticados, propondo mudanças nos processos, estrutura e estratégia de negócio.

A informação e a tecnologia actuando conjuntamente no contexto organizacional, proporcionam benefícios às empresas, mormente na definição de objectivos, hierarquização de metas e delineação de estratégias. Daí ser fundamental qualquer empresa ter um bom sistema tecnológico de informação, permitindo redefinir as políticas de gestão.

Cada vez mais a informação e a sua correcta avaliação e transmissão é vista como um recurso estratégico, simultaneamente motivo de sucesso e fracasso, dependendo do modo como é utilizada pelos empresários e decisores. O valor atribuído pelos gestores às informações, depende dos resultados alcançados pela empresa.

Na óptica de Padoveze (2000) o valor da informação relaciona-se com a redução do risco e da incerteza no processo de tomada de decisões de todo o tipo, relacionando o benefício gerado pela informação quando confrontado com o custo de a produzir, fazendo aumentar a qualidade da decisão.

O ambiente empresarial de hoje muda continuamente, sendo mais complexo, menos previsível e volátil. Cada vez mais, depende da informação e de toda a infra-estrutura tecnológica que permite a gestão de enormes quantidades de dados, sendo por isso imprescindível a qualquer empresa ter uma boa estrutura informativa e tecnológica. Isso mesmo consideram Foina (2001) e Garcia e Garcia (2003).

A necessidade do SI nas empresas surgiu devido ao grande e crescente volume de informação que a empresa possui e que necessita de estruturar, filtrar e aplicar para, perante a avaliação de cenários e opções, ser escolhida a mais acertada, permitindo a criação de um diferencial face aos concorrentes.

A implementação de novos processos suportados pela Internet, que substituem os modelos tradicionais de negócio, reflectir-se-á desde logo, na optimização de recursos humanos e materiais e, na qualidade dos serviços prestados aos clientes, fornecedores e colaboradores, assim como na imagem de modernidade transmitida para o exterior.

Assim, a digitalização e desmaterialização de processos dentro de uma organização, integrando um qualquer sistema de informação que disponibilize interfaces para a Web, facilitam a partilha da informação de uma forma mais ampla e sem barreiras geográficas, promovendo a liberdade e flexibilidade total.

É neste contexto que se insere a Contabilidade, responsável pela organização dos documentos inerentes a todo o processo negocial da empresa, trocas comerciais, bem como o registo dos factos ocorridos em determinado período, inerentes a essas mesmas transacções. Para que este processo resulte e se transforme numa ferramenta de trabalho útil e permita uma resposta atempada, é necessário recorrer aos SI.

As Tecnologias de Informação são hoje uma poderosa ferramenta, pois auxiliam as empresas a manterem-se competitivas, influenciando os processos de trabalho/produção, fazendo da informação um instrumento eficiente na gestão empresarial, através do apoio à tomada de decisões, onde a Internet e as redes similares (intranets) dentro das empresas, têm um papel fundamental, sendo uma das principais componentes da estrutura dos SI.

Para além do capital financeiro que funciona como instrumento de medida e balanço da capacidade de reproduzir e gerar valor, as organizações actuais têm que conjugar capital tecnológico, capital intelectual e capital relacional, para se afirmarem competitivamente. Este último constitui mesmo o sustentáculo principal de viabilidade, uma vez que assegura vantagens no acesso ao mercado da informação e dos produtos daí resultantes.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 619)

Num meio de elevada complexidade e concorrência global, as vantagens competitivas das Empresas deixaram de estar localizadas nos produtos e serviços específicos que fornecem e passaram a estar relacionadas com o saber com que o fazem. Ou seja, a vantagem competitiva sustentada de uma Empresa que lhe permite uma elevada competitividade não está «nas coisas que fazem» mas «naquilo que sabem para as fazer». Conseguir gerir este conhecimento estimulando a sua produção e utilização e alinhando-o com os objectivos de negócio é o grande desafio da Gestão do Conhecimento.

2.3. Gestão do Conhecimento Organizacional

Como resultado do processamento, manipulação e organização de dados tratados a montante, resulta a informação que se transforma em conhecimento para a pessoa que a recebe e utiliza a jusante. Quer isto dizer, que a sustentação da vantagem competitiva está no conhecimento das pessoas que utilizando ou não, a tecnologia, tomam os dados, as informações e os transformam em conhecimento (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

A informação enquanto conceito carrega uma diversidade de significados, do uso quotidiano ao técnico. Genericamente, o conceito de informação está intimamente ligado às noções de restrição, comunicação, controle, dados, forma, instrução, conhecimento, significado, estímulo, padrão e, por último, à percepção e representação do conhecimento. Todos estes conceitos e sua interligação podem ver-se na próxima figura.

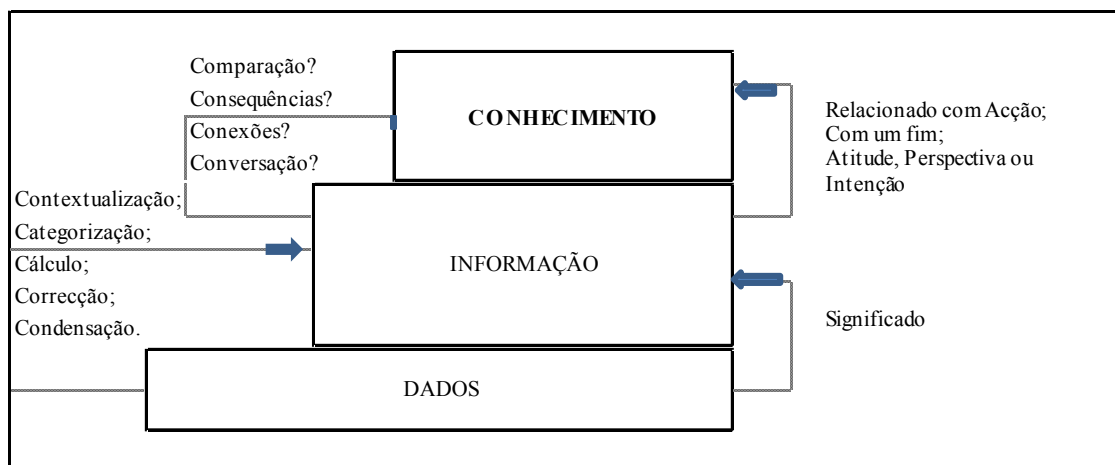


Figura nº 2.3.1. - Dos dados ao conhecimento

Fonte: Camara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 625), adaptado

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007) os dados não passam de um conjunto simples e objectivo de registos de factos, que por si só não são dotados de propósitos e relevância. Apenas narram de forma sucinta um acontecimento sem qualquer interpretação ou julgamento. Tornam-se informação quando lhes é acrescentado um significado.

Actualmente, é vulgar falar sobre a Era da Informação como o tempo do conhecimento ou da sociedade do conhecimento. A sociedade da informação, a tecnologia da informação, a ciência da informação e a ciência da computação em informática são assuntos e ciências recorrentes. Daí que a palavra informação (ou o seu sentido) tenha perdido algum conteúdo e significado ao longo do tempo.

A utilização de tecnologias de última geração e a melhor prática em *software* possibilita assim, encarar a informação como um dos recursos mais importantes de uma empresa, contribuindo decisivamente para um melhor desempenho e aumento da competitividade.

Pode por isso afirmar-se, tal como Davenport e Prusak (*cit. in* Camara, Guerra e Rodrigues, 2007, p. 622) “[que] A diferenciação das empresas está, cada vez mais naquilo que sabem”.

2.4. Sistemas de Informação na Gestão e na Contabilidade

Para medir o valor da informação, o gestor deve dispor da informação de molde a reduzirem-se as incertezas e dúvidas encontradas no decorrer do processo decisório e, conseqüentemente, fundamentar a qualidade dessa decisão.

O SI é assim um conjunto de procedimentos que abrange pessoas, equipamentos e métodos, que permitem a recolha, transmissão e aplicabilidade de dados representativos de informação para o utilizador e/ou cliente. Este conceito associa-se à Informática e às Tecnologias de Informação e, numa concepção mais abrangente e global, também à Internet (um aglomerado muito complexo de redes de computadores interligados que permite o acesso à informação e transferência de dados).

2.4.1. Sistemas de Informação de Gestão

O Sistema de Informação de Gestão (SIG) ou na terminologia anglo-saxónica, *Management Information System* (MIS) é um conjunto de vários elementos que permitem a recolha, o tratamento e a divulgação de dados e de informação, englobando ainda máquinas e pessoas, aplicando-se numa organização.

Do ponto de vista estratégico, refere-se às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas concebidas para assessorar as empresas na tomada de decisões estratégicas, permitindo suportar a cultura organizativa.

Tendo em conta esta ligação, podem estabelecer-se algumas ideias de base para o trinómio informação – gestão – estratégia, entre as quais:

- Definir objectivos precisos e exequíveis;
- Disponibilizar dados transparentes e adaptáveis à realidade empresarial;
- Avaliar cuidadosamente e em tempo real os projectos.

Chiavenato (1997) considera a decisão como um processo de análise e de escolha entre várias alternativas disponíveis, sendo necessário prever os efeitos de uma escolha inadequada ou mesmo errada. Decidir é converter a informação em acção e agir assertivamente.

Da conjugação das ideias de Chiavenato (1997) e Johnson & Scholes (1992) pode considerar-se que a tomada de decisões se constrói a partir de um conjunto de etapas que se interrelacionam e influenciam mutuamente, a saber:

- Percepção do problema e elaboração de um diagnóstico;
- Definição e hierarquização de objectivos;
- Determinação de soluções alternativas ou cursos de acção;
- Adequação da solução ao problema;
- Implementação da decisão;
- Supervisão das acções e correcção de falhas.

Desta forma, os Sistemas de Gestão (SG) permitem melhores desempenhos quando bem construídos, pelo que as empresas estão e devem estar em constante aperfeiçoamento dos mesmos, até porque os *stakeholders* a isso obrigam.

Actualmente, as empresas têm necessidade de desenvolver, implementar e gerir toda uma infra-estrutura capaz de dar apoio aos processos de recolha, armazenamento, criação e distribuição de informação.

Essa infra-estrutura, que constitui o SI da organização, deve ser composta por recursos computacionais, humanos e organizacionais, que devem agir de forma integrada, com o objectivo de suportar as funções operacionais e de gestão da organização (Monks & Minow, 2008).

Como afirma Serrano (*cit. in* Azevedo, Abreu e Vidal, 2002, p. 25) “(...) o sistema de Informação e as [TI] e Comunicação não cumprem as suas funções sem a cumplicidade activa dos membros da organização, quer [ao] nível dos utilizadores quer ao nível dos decisores”.

Neste contexto, os SI são utilizados pelas empresas principalmente para acelerar o processo de tomada de decisão, disponibilizando informações oportunas e em tempo real aos decisores. Considerando que os decisores estão organizados nos três níveis de gestão - estratégico, tático e operacional então, compete aos encarregados pelo fornecimento das informações fazer um estudo minucioso sobre as necessidades de cada um.

Por um lado, como qualquer sistema, o SIC é constituído por vários subsistemas; por outro lado, faz parte integrante de um sistema maior que constitui o seu ambiente. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de finanças, Contabilidade, recursos humanos, produção, marketing, vendas e compras) e sob a perspectiva sistémica (sistema de processamento de transacções e sistemas de apoio à decisão).

2.4.2. Sistemas Integrados de Gestão

De molde a evitar ineficiências resultantes da existência de múltiplos sistemas, a empresa deve procurar a implementação de um sistema integrado que, de acordo com a SGS (2012) pode e deve ser certificado.

A circulação da informação através de toda a organização com um sistema deste tipo, processa-se de modo mais rápido, completo e fluido, permitindo o apuramento de responsabilidades, a diminuição dos riscos e a redução dos custos. Assim sendo, o sistema de gestão acaba por ser o *modus operandi* de toda a empresa (Infocontab, 2012 e Graetz *et al.*, 2002).

Assim, os sistemas, vulgarmente designados por *Enterprise Resource Planning* (ERP) são compostos por uma base de dados única e por módulos que suportam diversas actividades das empresas. Os ERP surgiram como uma solução para ajustar as empresas a melhorar a sua produtividade e obter uma vantagem competitiva via TI, apresentando-se como a solução para muitos problemas empresariais.

Trata-se de um *software* que tem como finalidade organizar, padronizar e integrar as informações transaccionais que circulam pelas organizações, permitindo acesso à informação credível assente numa base de dados. Não se trata de um sistema estratégico, mas de uma tecnologia de suporte, visando integrar e controlar toda a informação trocada dentro das empresas.

Os ERP têm uma importância relevante quando se relacionam com as técnicas para a gestão de risco, uma vez que todos os projectos de ERP têm uma grande quantidade de riscos associados que podem comprometer o sucesso da implementação. Estas técnicas de gestão de riscos devem identificar, minimizar e controlar os riscos durante todo o desenvolvimento do projecto.

De acordo com Lima (2000), a adopção de um ERP afecta a empresa em todas as suas dimensões, dado controlarem-na desde o ponto de vista financeiro e contabilístico até ao cultural e, permitindo a transmissão da informação por toda a estrutura organizativa em tempo real e de forma clara e segura.

Parece assim que a adopção por parte da PME de um ERP constituirá uma oportunidade para progredir, sobretudo ao nível do tratamento e transmissão da informação. Concretizar-se-á, em última instância, numa mudança empresarial.



Figura 2.4.2.1. – Diversos módulos dos ERP

Fonte: Sage Portugal (2011)

A figura anterior apresenta uma estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP. Os dados utilizados por um módulo são armazenados na base de dados central para serem manipulados por outros módulos.

O processamento dos dados pressupõe a conversão ou a transformação dos dados em informações que sejam úteis para quem as utiliza. O processamento pode envolver cálculos, comparações, acções alternativas e, a armazenagem de dados e informações para uso futuro. Os ERP ajudam a integrar a circulação dos dados e o acesso à informação em todos os níveis da organização.

Enunciam-se algumas das vantagens e desvantagens da implementação de um ERP numa organização. Quanto às vantagens, elas podem ser as seguintes:

- Eliminar o uso de interfaces manuais;
- Reduzir custos;
- Optimizar o fluxo da informação e a qualidade da mesma dentro da organização (eficiência);
- Optimizar o processo de tomada de decisão;
- Eliminar a redundância de actividades;
- Reduzir os limites de tempo de resposta ao mercado;
- Reduzir as incertezas do *lead-time*.

Um estudo desenvolvido por Mendes e Filho (2002) acentua algumas das vantagens enunciadas e acrescenta duas que parecem ser de primordial relevância, a de possibilitar um apuramento de responsabilidades por parte de todos os colaboradores da empresa (do topo à base) e uma mais rápida correcção de erros e falhas.

Relativamente às desvantagens, apontam-se, entre outras:

- A utilização do ERP por si só não torna uma empresa verdadeiramente integrada;
- Altos custos que muitas vezes não justificam a relação custo/benefício;
- Dependência do fornecedor no que diz respeito ao desenvolvimento;
- Torna os módulos dependentes uns dos outros, pois cada departamento depende das informações do módulo anterior. Logo, as informações têm que ser constantemente actualizadas, uma vez que as informações são em tempo real, ocasionando maior trabalho;
- Limitação aos módulos do fabricante assim como a integração com outros sistemas.

2.4.3. Sistemas de Informação Contabilística

O Sistema de Informação é um conjunto de procedimentos e regras para recolha de informação e ulterior apresentação ao gestor. A informação difere dos dados, uma vez que implica o tratamento destes (que podem ser de natureza qualitativa e quantitativa ainda que aleatórios). Por seu turno, a informação deve ser e é utilizável, além de susceptível de múltiplas interpretações.

A Contabilidade é assim um processo de recolha, análise, registo e interpretação dos dados económico-financeiros da empresa, fundamental na construção e revelação da informação para a gestão (Oliveira *et al.*, 2008).

Pode dizer-se, em consequência, que um Sistema de Informação Contabilística (SIC) é um conjunto de princípios, normas e práticas que orientam o fornecimento de informações financeiras num dado momento e lugar (Caiado, 2011).

Para Collier (2010), normalmente, a organização tem uma estratégia de sistemas de informação que segue a sua estratégia negocial e que determina as exigências ao nível da informação nos diferentes horizontes temporais de actuação. É esta estratégia que poderá proporcionar distintos apoios às tecnologias de informação, que ajudarão à determinação da informação necessária para a tomada de decisões e implementação de estratégias.

Pode daqui concluir-se que entre os SI e as TI há uma profunda interligação, com consequências correlacionadas e profundo impacto na organização. Essa mesma correlação reflecte-se na Contabilidade e nos SIC, pois quanto mais se espera de um sistema de informação e da Contabilidade, melhor e mais abrangente terá de ser a informação, recolhendo dados dos mais diversos sectores (internos e externos à empresa).

O Sistema Contabilístico (SC) tem como finalidade o registo de todas as ocorrências realizadas pela empresa (factos patrimoniais) organizando-as de acordo com as necessidades dos interessados na informação elaborada através dele.

A informação contabilística funcionará deste modo, como um instrumento através do qual as reais actividades da organização são supervisionadas, permitindo a detecção e correcção de eventuais erros. Constituirá ainda, uma ferramenta para apoio ao controlo orçamental, permitindo analisar, tratar e aplicar os dados, interpretando-os e servindo de suporte à tomada de decisão (Yellowscire, 2012).

O SIC é ainda relevante ao permitir a elaboração de demonstrações financeiras, sínteses documentais que facultam informação sobre a posição financeira da empresa, o seu

desempenho e transformações que possam servir de base para a tomada de decisões e sua implementação.

Para Costa (2010) a informação na empresa, que começou por se preocupar apenas com a divulgação dos factos patrimoniais, estende-se hoje a todos os seus sectores. Ainda para este autor, o órgão de gestão de uma empresa será tão mais eficiente quanto maior for a quantidade e qualidade de informações úteis de que possa dispor em tempo oportuno.

O SIC ou para muitos, o Sistema de Informação de Controlo é o conjunto dos instrumentos com que o Técnico Oficial de Contabilidade e o Auditor ou *controller* tem ao seu dispor para registar e controlar a informação contabilística dentro da organização, para que a Contabilidade seja utilizada na sua plenitude (Costa, 2010).

Neste contexto, pode dizer-se que qualquer SIC tem como um dos principais objectivos fornecer informações monetárias e não monetárias com o fim de apoiar decisões a nível operacional, tático e estratégico da empresa, para além da utilização das mesmas pelos *stakeholders*, sendo por isso mesmo um elemento fundamental do ERP da empresa. Este subsistema da informação complementa e desenvolve a Contabilidade financeira, assumindo actualmente grande destaque na gestão das organizações.

2.5. Modelos de Apoio à Tomada de Decisão

Os modelos de apoio à tomada de decisão são técnicas e metodologias que ajudam a obter elementos de modo claro e objectivo que servem de resposta às questões que são levantadas aos processos de tomada de decisão. Podem enumerar-se os seguintes (Collier, 2010, Robertson, 2005, Shimizu, 2006 e Wilson, 1989):

- **Clássico ou racional** – trata-se de um modelo normativo em que a decisão tem basicamente natureza quantitativa, assente na maximização do lucro, calculando-se o risco e pesando-se todas as opções, onde a discricionariedade não tem lugar. As preferências e experiências anteriores podem servir de comparação;
- **Organizacional** – surge quando se expande e integra a tomada de decisão individual numa organização mais ampla. Aumentando-se a estrutura e as unidades de negócio, a capacidade de processamento e transmissão da

informação também cresce. Para evitar conflitos e excesso de divisão de tarefas, com a inerente burocracia e perda de tempo, criam-se mecanismos de controlo e coordenação;

- **De decisão distribuída** – permite-se que a tomada de decisão seja partilhada pelos diferentes níveis hierárquicos da organização, sem pôr em causa os objectivos da empresa e deixando que a gestão de topo possa ter a última palavra na implementação do modelo e da decisão. Criam-se níveis de coordenação e controlo estrutural. Se o nível de confiança é baixo, o controlo é forte e a monitorização contínua, podendo conduzir a um direccionamento da capacidade de processamento da informação e dos dados. Quando os esquemas de avaliação e controlo são demasiado fortes e restritivos, os indivíduos controlados tendem a deixar essa tarefa para níveis superiores, perdendo-se o sentido de autocontrolo e responsabilização na base da empresa;
- **Modelo de Newman** – assenta no planeamento cuidadoso de alternativas, considerando-se a experiência anterior de casos semelhantes, recebem-se e partilham-se decisões e conhecimentos. Parte de quatro etapas fundamentais para qualquer modelo de apoio à tomada de decisão - diagnóstico, planeamento, projecção de consequências e avaliação;
- **Modelo de Simon** – faz uma divisão de partida quanto às alternativas que servem de base à tomada de decisão, as programadas (pesquisa operacional e sugestões a seguir) e as não programadas (intuição, criatividade e poder de iniciativa). Perante o problema e a necessidade de decidir, permite a apresentação de várias alternativas e qual será a melhor ou mais adequada à situação empresarial.

2.6. Conclusão

À escala das organizações, a informação é um factor decisivo na gestão por ser um recurso importante e indispensável tanto no contexto interno como no relacionamento com o exterior.

Quanto mais fiável, oportuna e exaustiva for essa informação, mais coesa será a empresa e maior será o seu potencial de resposta às solicitações da concorrência. Alcançar este objectivo depende, em grande parte, do reconhecimento da importância

da informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para orientarem os problemas enraizados da informação.

A revolução da informação exige, assim, mudanças profundas no modo como se vê a sociedade na organização e sua estrutura, o que se traduz num grande desafio: Aproveitar as oportunidades, dominando os riscos inerentes ou, submeter-se aos riscos com todas as incertezas que acarretam.

A Sociedade de Informação possui pois um efeito multiplicador que dinamizará todos os sectores da economia, constituindo, por sua vez, a força motora do desenvolvimento político, económico, social, cultural e tecnológico.

CAPÍTULO III – CONTABILIDADE E ANÁLISE FINANCEIRA

3.1. Introdução

Neste capítulo, far-se-á um desenvolvimento, ainda que de uma forma sucinta, de aspectos da gestão financeira das organizações, a qual tem por base, em parte, a informação produzida pela Contabilidade.

Em conformidade, serão revistos alguns conceitos da Contabilidade geral ou financeira, com relevância para os principais documentos que traduzem a situação económica e patrimonial das organizações, passando pela abordagem aos principais caracterizadores da Contabilidade analítica ou de gestão.

No encadeamento da informação recolhida urge aplicá-la na definição das políticas de investimento, financiamento e distribuição de dividendos pelo que, em complemento, serão abordados os conceitos básicos da gestão financeira, sumariando os principais aspectos a ter em conta.

Por último, serão focadas algumas técnicas de diagnóstico financeiro das empresas que têm por finalidade proporcionar aos principais interessados (sócios, credores, trabalhadores, fornecedores e bancos) uma visão da sua rentabilidade, do equilíbrio financeiro ou mesmo do risco.

A gestão das organizações implica a tomada de decisões, debatendo-se actualmente com situações cuja complexidade não se pode comparar com o passado, em que o êxito dos negócios dependia essencialmente da intuição, da experiência e da iniciativa. Assim, as actividades de gestão requerem informação de diversa natureza. No presente capítulo apresentam-se as características essenciais de um dos sistemas de informação mais importante, o sistema contabilístico.

3.2. Revisão de Alguns Conceitos Gerais

Ao longo do ponto seguinte irão ser abordados, ainda que de forma genérica, alguns dos conceitos contabilísticos considerados como basilares. Permitir-se-á desta forma, um

melhor enquadramento em termos de apresentação e, uma adequada estruturação no que concerne ao desenvolvimento.

No desenrolar das suas actividades negociais, as empresas estabelecem relações económicas; algumas desenvolvem-se na própria organização; outras, realizam-se entre ela e entidades exteriores, relações estas que se manifestam através de fluxos de bens e serviços (fluxos reais) que, por sua vez, originam fluxos monetários.

Nas relações com o exterior, as empresas efectuam a aquisição de bens e serviços, contraindo assim uma obrigação de pagar determinado valor; ou seja, realizam uma **despesa**. Da utilização dos recursos produtivos adquiridos para a sua actividade interna, com vista à **produção** de um produto (bem ou serviço).

Por produção ou processo produtivo entende-se, tal como o fazem Monks & Minow (2008) e Johnson & Scholes (1992) o conjunto de etapas organizadas que permitem a transformação de *inputs* em *output*. Assenta numa tecnologia vigente e em princípios de eficiência, eficácia e utilidade. Decorrente desse processo as empresas suportam **custos**, resultando uma contraprestação designada **proveito**.

Posteriormente, procede à venda do produto e com isto nasce o direito a receber uma determinada importância, gerando assim uma **receita**. Esta receita, o valor da venda, por norma, incorpora o total do custo do produto vendido, acrescido de uma **margem**, dando assim origem a um aumento do valor do **património** da empresa. O património empresarial é composto por direitos e obrigações, bens móveis e imóveis de que a organização é proprietária e/ou titular, num determinado momento de tempo.

Destas interacções, chamadas **fluxos reais**, resultam os **fluxos monetários**. Ou seja, uma receita dá o direito a receber (**crédito**) um determinado valor, enquanto uma despesa cria a obrigação de pagar (**dívida**) um determinado montante. A satisfação da dívida designa-se **pagamento** e a do crédito **recebimento** (Torrecilla, Fernández e Díaz, 2009).

Os fluxos originados pela actividade das organizações podem, de acordo com Torrecilla, Fernández e Díaz (2009) ser analisados segundo três ópticas:

- **Financeira** - que resulta dos compromissos estabelecidos entre as organizações e entidades exteriores e que se traduzem em valores a receber (receitas) e em dívidas a pagar (despesas);
- **Económica** - está reflectida no consumo ou utilização de recursos (custos) visando a obtenção de um produto final disponível para venda (proveito). A esta diferença, num determinado período (normalmente o ano civil) chama-se **resultado do exercício**. Sendo positivo, tem-se **lucro**; se negativo, está-se perante um **prejuízo**;
- **De tesouraria (ou de caixa)** - corresponde à entrada de valores monetários ou afins (recebimentos) ou à saída dos referidos meios (pagamentos). Destes movimentos (também tendo por referência um determinado período) ou seja, da diferença entre o valor dos recebimentos e o valor dos pagamentos, obtém-se o **saldo de variações de tesouraria** desse mesmo período ou **cash-flow**.

Esta relação entre fluxos pode visualizar-se na figura que se apresenta abaixo.

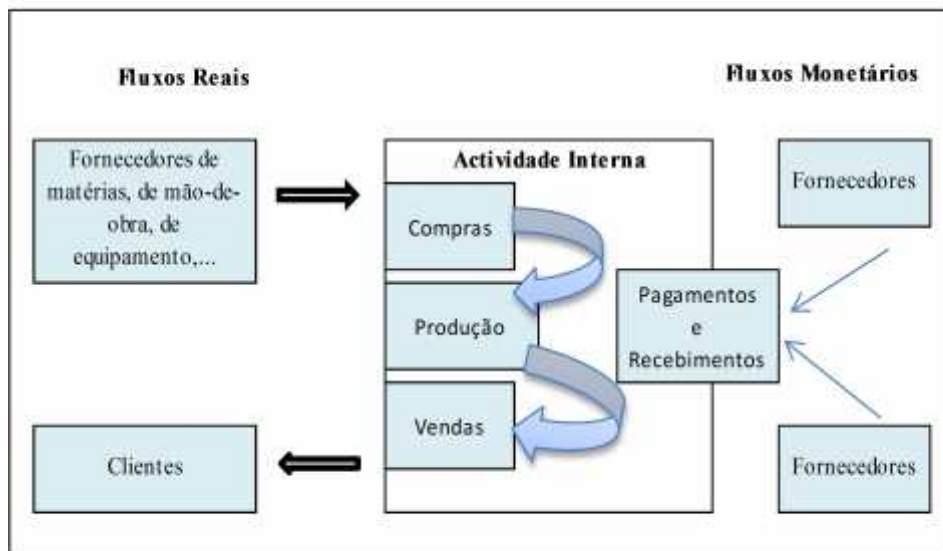


Figura nº 3.2.1. – Relação entre os tipos de fluxos

Fonte: Do autor da dissertação (2012)

3.3. A Contabilidade Financeira

A Contabilidade influencia a tomada de decisões na medida em que representa a actividade negocial sendo, por isso, um processo que identifica, mede e transmite a informação económica, facultando a elaboração de julgamentos por parte dos utilizadores dessa informação (Collier, 2010 e Torrecilla, Fernández e Díaz, 2009).

Desta definição resultam alguns pontos importantes a reter:

- A Contabilidade é um processo ligado à ocorrência de factos negocialmente relevantes, ao registo dos seus efeitos financeiros, ao seu reporte, análise e interpretação;
- A Contabilidade é um conjunto de sistemas e de processos para registo e acompanhamento das actividades das organizações;
- A Contabilidade permite revelar aos *stakeholders* se os gestores que os podem representar dentro da organização, estão actuando no seu melhor interesse ou se existem desvios face a objectivos inicialmente delineados;
- A Contabilidade é uma base de apoio fundamental para a tomada de decisões;
- A Contabilidade produz documentos financeiros relevantes interna e externamente para a organização, uma explicação técnica sobre as suas transacções.

Para que seja possível executar as tarefas inerentes às actividades de gestão, são necessárias informações oportunas e atempadas, muitas das quais são fornecidas pela Contabilidade, conforme se retira desta figura sobre a informação necessária à gestão:

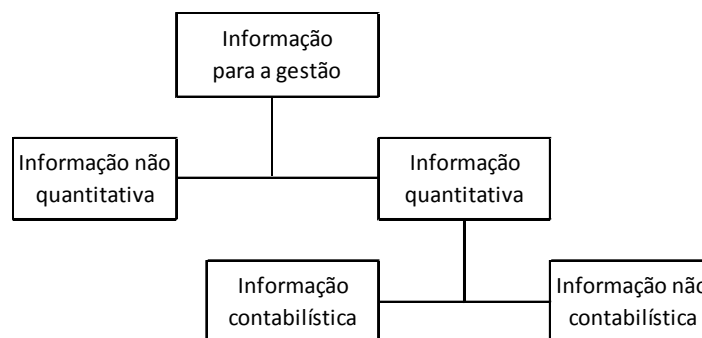


Figura nº 3.3.1. – Tipos de informação para a gestão das organizações
Fonte: Do autor da dissertação (2012)

De acordo com princípios, conceitos e procedimentos geralmente aceites, a Contabilidade fornece informação quantitativa que permite aos gestores, nomeadamente:

- Analisar a formação do resultado em termos de lucro ou prejuízo de um determinado período;
- Analisar a situação económico-financeira da organização em determinado momento, ainda que formada ou assente em vários momentos ou períodos de tempo;
- Obter as informações necessárias para o planeamento e tomada de decisões;
- Auxiliar a coordenação de operações e actividades empresariais;
- Controlar e supervisionar as operações e actividades das organizações;
- Equacionar escolhas alternativas e prever as respectivas consequências (Collier, 2010).

Contabilidade financeira trata-se de uma expressão técnica que resume a aplicação da matéria contábil direccionada para a gestão financeira do capital aplicado da empresa e cuida da elaboração das DF mediante princípios de Contabilidade geralmente aceites (Costa e Alves, 1996).

Isso mesmo acentuam Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) e Machado (1998) quando afirmam que a Contabilidade financeira é parte do sistema que se orienta para utilizadores externos e, por isso, tem de basear-se em princípios geralmente aceites.

Quando se analisam as fontes de informação financeira verifica-se que a empresa pode financiar os seus activos recorrendo a capitais próprios e alheios. Nesta perspectiva, os principais rácios de análise podem ser de dupla natureza, financeira ou económica (Farinha, 1994 e Neves, 2002).

3.3.1. Elementos das Demonstrações Financeiras

As Demonstrações Financeiras (DF) devem proporcionar informação acerca da posição financeira, das alterações desta e dos resultados das operações, para que sejam úteis aos investidores, a credores e a outros utentes, a fim de investirem racionalmente,

concederem crédito e tomarem outras decisões, contribuindo assim para o funcionamento eficiente dos mercados bolsistas.

A informação deve ser compreensível para aqueles que a desejam analisar e avaliar, ajudando-os a identificar a eficiência na gestão de recursos económicos. São os administradores ou gerências quem tem a responsabilidade pela preparação da informação financeira (Perini e Raimundo, 2009).

A qualidade essencial da informação proporcionada pelas DF é a de que seja compreensível aos utilizadores devendo satisfazer as seguintes características principais (Borges, Rodrigues & Rodrigues, 2010):

- **Relevância** - é a capacidade que a informação tem de influenciar as decisões dos utilizadores ajudando-os a avaliar os acontecimentos passados, presentes e futuros, a confirmar ou a corrigir as suas avaliações;
- **Fiabilidade** - significa que a informação tem de estar isenta de erros materiais e de juízos prévios mostrando correctamente os dados, sem qualquer tipo de manipulação;
- **Comparabilidade** - a divulgação e a quantificação dos efeitos financeiros das operações e de outros acontecimentos com relevância financeira devem ser registadas de forma consistente pela empresa durante a sua vida, para se identificarem tendências na sua posição financeira e nos resultados das suas operações.

Por via dos fluxos reais e dos fluxos monetários as organizações sofrem alterações no seu património. Assim, a Contabilidade financeira – como sistema de informação que permite a captação, representação e medida do património e das suas variações – deve fornecer, de acordo com princípios legais e geralmente aceites, informações relevantes, fiáveis e comparáveis que permitam aos gestores e a todos os destinatários da informação (investidores, financiadores, trabalhadores, fornecedores, clientes, bancos, Estado e público em geral) analisar a situação financeira, económica e de tesouraria de qualquer organização.

Deste modo, a partir das informações fornecidas pela Contabilidade financeira, elaboram-se e apresentam-se no final de um determinado exercício económico

(normalmente referidas a 31 de Dezembro de cada ano, dado que o ano civil coincide com o ano económico) as DF, sendo estas constituídas, normalmente, pelos seguintes documentos:

- Balanço;
- Demonstração dos Resultados;
- Demonstração das Alterações na Posição Financeira;
- Demonstração de Fluxos de Caixa;
- Orçamento de Tesouraria;
- Notas e outras demonstrações e material explicativo que constituam parte integrante das Demonstrações Financeiras.

O objectivo das DF é o de proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira de uma entidade, que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas, tal como referido no §12 da Estrutura Conceptual do SNC.

Ainda de acordo com o §1 da Estrutura Conceptual do SNC, as DF são “(...) preparadas com o propósito de proporcionar informação que seja útil na tomada de decisões económicas” pelo que devem responder às necessidades comuns da maior parte dos utentes.

A posição financeira de uma entidade é analisada através da componente das DF que se designa por Balanço ou também Balanço de Situação. Esta posição resulta dos recursos económicos controlados pela empresa, da sua estrutura financeira, da sua capacidade de liquidez e solvência e da sua capacidade de se adaptar às alterações do ambiente em que opera (Torrecilla, Fernández e Díaz, 2009).

O conhecimento da posição financeira é útil porque se pode, de entre outras análises, fazer o prognóstico da capacidade da entidade gerar no futuro fluxos de caixa e equivalentes, em resultado da utilização dos seus recursos económicos. Permite além disso, avaliar futuras necessidades de empréstimos, através da análise da estrutura financeira, os lucros futuros, os fluxos de caixa a serem distribuídos e, ainda, determinar a capacidade da entidade de satisfazer os seus compromissos financeiros à medida que se vencerem, tendo em atenção a liquidez e a solvência.

As DF têm um papel fundamental quando se pretende a recolha de informação acerca da posição financeira, desempenho e alterações substanciais sofridas na organização. É também através destes documentos que se evidenciam pontos fortes e fracos, bem como se possibilita a comparabilidade de dados e informação (Portal Gestão, 2012^a).

3.4. A Contabilidade Analítica

Enquanto a Contabilidade financeira fornece informações em termos monetários e essencialmente dirigidas aos investidores, clientes e público em geral, a Contabilidade analítica divulga informações para os gestores das organizações, quer em valores monetários, quer em valores não monetários.

É nesta perspectiva que Frezatti, Aguiar e Guerreiro (2007) a consideram como focalizada nos utilizadores internos da informação empresarial.

Horngren, Foster e Datar (2000) colocam a tónica na medição e reporte das informações financeiras que auxiliam os gestores a tomar decisões, visando atingir os objectivos empresariais.

Já para Louderback, Holmen e Dominiak (2000) o reforço deve ser feito sobre a importância da informação enquanto apoio à satisfação das necessidades dos gestores.

Acresce que enquanto a Contabilidade financeira, normalmente, regista os factos depois de estes terem ocorrido, facultando informações sintéticas respeitantes ao que aconteceu durante um determinado período, ou seja, avalia o desempenho passado de uma organização, por seu lado, a Contabilidade analítica inclui na sua estrutura formal, não só informações detalhadas acerca do passado, mas também dados que representam previsões e planos para o futuro (Caiado, 2002 e 2011).

Nesse sentido, a Contabilidade analítica desenvolve outro tipo de informação, nomeadamente na óptica económica. É um sistema de informação voltado para o funcionamento interno de uma organização permitindo apurar e determinar os custos e os resultados dos produtos, das funções e das secções, possibilitando para além disso, estabelecer as previsões, ao mesmo tempo que permite conhecer os desvios entre outros

aspectos, complementando desta forma a insuficiência de informação da Contabilidade geral.

Autores como Marcos, Naia e Madail (2001), refutam que a Contabilidade analítica seja um meio para a realização efectiva do controlo de gestão porquanto, considerando-a antes como um instrumento de previsão e de controlo.

Caiado (2011) refere que a Contabilidade analítica deve facultar informação que permita medir a *performance* dos responsáveis nos diversos níveis hierárquicos da organização. Pela análise aos resultados mensais, por centro de custos e outros níveis desagregados informação, será possível estabelecer a origem e determinar as causas das flutuações verificadas.

Parece assim e, tendo em atenção a crescente incerteza no que respeita à evolução dos mercados, que a Contabilidade analítica deverá fornecer não só informações para analisar o passado e gerir o presente, mas também, e essencialmente, informações que estejam ao serviço da estratégia das organizações – informações para antecipar o futuro e permitir lidar melhor com a incerteza e o risco.

3.5. Análise Financeira

De acordo com Emmanuel, C., Otley, D. e Merchant, K. (*cit. in* Collier, 2010, p. 39) “(...) [o controlo de gestão] é um processo que assegura que os recursos [produtivos] são afectados de modo eficiente e eficaz na concretização dos objectivos definidos pela empresa”.

Johnson e Kaplan (1987, *cit. in* Collier, 2010, p. 335) consideram que a Contabilidade de gestão e os sistemas de controlo nem sempre conseguem acompanhar as exigências da informação num ambiente organizacional cada vez mais competitivo. Daí que a Contabilidade de gestão esteja relacionada com a estratégia negocial e a manutenção ou aumento da vantagem competitiva.

Na sequência da apresentação das principais peças financeiras em sede de DF, urge agora analisá-las nos seus pontos principais conforme de seguida se irão apresentar.

Refere-se que estes documentos serão considerados elementos de base para a elaboração do modelo objecto de estudo de caso.

3.5.1. Balanço

É o documento contabilístico que expressa a situação patrimonial de uma empresa num determinado momento (geralmente um trimestre, semestre ou ano). Este documento permite comparar o Activo (bens que a empresa possui assim como o dinheiro que tem e as dívidas de terceiros), com o Passivo ou Capital Alheio (o que a empresa deve a terceiros, quer seja empréstimos bancários, responsabilidades para com o Estado, dívidas a fornecedores ou outros) (Sá, 2005).

A diferença entre o que tem e o que deve é designada Situação Líquida (composta pelo Capital que foi usado para criar a empresa, pelo acumular de resultados positivos ou negativos ao longo dos anos de funcionamento da empresa e, por eventuais reavaliações de componentes do Activo).

Num Balanço, o Activo é igual à soma do Capital de Terceiros com a Situação Líquida, ou seja, o Capital Alheio (Passivo) e a Situação líquida (Capitais Próprios) financiam o Activo.

Devido às empresas se financiarem com Capitais Próprios e Alheios, o Activo, normalmente, é maior do que o Capital Alheio. Caso tal não se verifique, ou seja, sempre que o Activo for inferior ao Passivo (valor do Capital Próprio vai ser negativo), existe falência ou insolvência técnica da empresa.

Numa óptica financeira, o Activo corresponde às aplicações de fundos ou investimento. Estes bens e direitos da empresa são financiados quer por Capitais Próprios, quer por Capitais Alheios. Por isso, também se designa o 2º membro do Balanço como origens de fundos ou financiamento.

O total das aplicações de fundos iguala, a todo o momento, o total das origens de fundos, podendo enunciar-se a equação fundamental da Contabilidade da seguinte forma:

$$\begin{aligned} \text{Activo} &= \text{Passivo} + \text{Situação Líquida} \\ \text{Activo} &= \text{Capitais Alheios} + \text{Capitais Próprios} \\ \text{Aplicações de Fundos} &= \text{Origens de Fundos} \end{aligned}$$

O Balanço sendo a peça financeira mais importante em termos de DF representa a situação patrimonial da empresa num determinado momento do tempo, dividindo-se em três categorias fundamentais – Activo, Passivo e Capital Próprio (Sá, 2005 e Portugal, 2010).

Para a elaboração de um Balanço devem seguir-se os critérios que se enunciam, a saber (Portugal, 2010 e Thinkfn, 2012^a):

- Clareza (utilização de uma linguagem simples e objectiva);
- Exactidão (divulgação com rigor dos dados, que devem ser concretos e reais);
- Integridade (sem compensação ou descontos);
- Consistência (permanência na utilização de critérios e regras);
- Uniformidade (na aplicação das normas).

Neste mapa incluem-se, ainda, mais dois quadros: **Fundo de Maneio e Elementos adicionais** para efeitos de análise. Para que demonstre claramente a situação de uma empresa é necessário que exista uma correcta distribuição dos valores de Dívidas de/e a Terceiros, pelo curto, médio e longo prazo.

O Fundo de Maneio consiste na diferença entre o total dos valores activos realizáveis no curto prazo (incluindo existências) e o passivo exigível a curto prazo. O Fundo de Maneio deve ser suficiente para financiar as existências, de forma a evitar o recurso a financiamentos externos para os aprovisionamentos normais. Se o Fundo de Maneio for negativo ou muito baixo, indicia uma situação a merecer muita atenção, na medida em que obriga a empresa a recurso permanente ao crédito.

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO		PERÍODO
BALANÇO (Grandes Classes)		
ACTIVO		
Disponível		
Activo corrente (realizável a curto prazo)		
Inventários e activos biológicos		
Activo não corrente (realizável a médio e longo prazo)		
Imobilizado		
TOTAL DO ACTIVO		
PASSIVO		
Passivo corrente (exigível a curto prazo)		
Passivo não corrente (exigível a médio e longo prazo)		
TOTAL DO PASSIVO		
CAPITAL PRÓPRIO		
Capital		
Reservas		
Resultados		
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO		
TOTAL DO PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO		
FUNDO DE MANEIO (Disponível + Realizável a curto prazo + Existências) - Exigível a curto prazo		
1	Depósitos Bancários e Caixa / Títulos negociáveis	
2	Dívidas de Terceiros - curto prazo	
3	Existências	
4	SOMA (1 + 2 + 3)	
5	Dívidas a Terceiros - curto prazo	
FUNDO DE MANEIO (4 - 5)		
Elementos adicionais para efeitos de análise		
N.º médio de trabalhadores durante o ano:		
Valor Acrescentado Bruto:		
Amortiz. e Depreciações + Provisões + Gastos c/ Pessoal + Enc. Financeiros + IRC + Result. Líquidos		

Quadro nº 3.5.1.1. – Balanço, Fundo de Maneio e Elementos Adicionais Para Efeitos de Análise
Fonte: Sage Portugal (2012)

3.5.2. Demonstrações dos Resultados

A Demonstração dos Resultados é um documento contabilístico e obrigatório, que fornece um resumo financeiro dos resultados das operações financeiras da empresa, durante um período de tempo específico e, que permite também revelar os proveitos e custos desse mesmo exercício económico.

Trata-se de um mapa financeiro que faculta a avaliação do desempenho da empresa em exercícios de diferentes anos, dando uma visão simplificada da organização (Portal Gestão, 2012^a) e ACISO, 2012).

A apresentação dos resultados deve ser sucinta e apelativa, com vista ao menor ruído possível, onde se possa visualizar por um lado, a dimensão dos rendimentos, dos gastos e a forma como estes vão consumindo os rendimentos; por outro lado, que possa permitir avaliar a dimensão dos resultados.



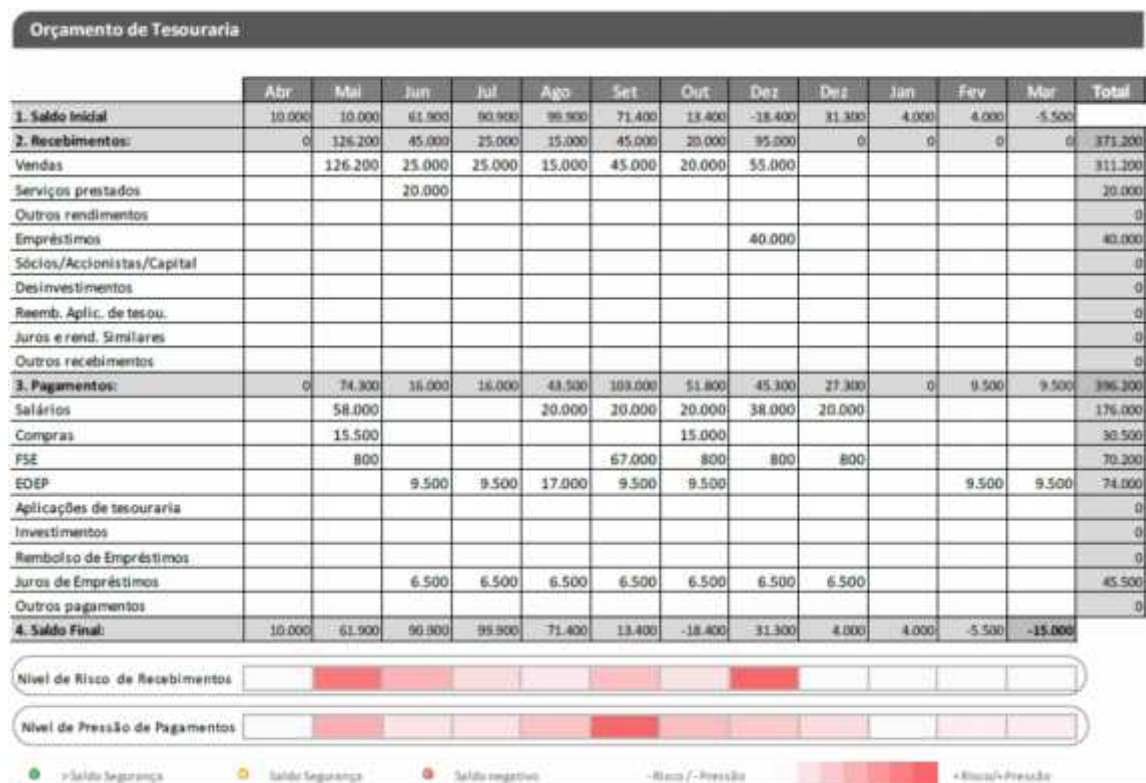
Quadro nº 3.5.2.1. – Demonstração dos Resultados
Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

3.5.3. Orçamento de Tesouraria

Nesta componente, apresentam-se os dados do Orçamento de Tesouraria com maior detalhe que figuram no quadro abaixo e são:

- O saldo inicial;
- Os recebimentos mensais de cada rubrica, por ex.: vendas, serviços prestados, outros rendimentos e desinvestimentos;

- Os pagamentos mensais de cada rubrica, por ex.: salários, Estado e Outros Entes Públicos (EOEP), compras, FSE e investimentos;
- O saldo final;
- O nível de risco associado aos recebimentos;
- O nível de pressão associado ao compromisso dos pagamentos.



Quadro nº 3.5.3.1. – Orçamento de Tesouraria

Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

3.5.4. Fornecimentos e Serviços Externos

Neste mapa comparam-se valores do ano corrente com o total do ano anterior, o que pode revelar-se muito útil para apurar excessos de gastos ou situações anómalas.

Esta análise é realizada a partir dos valores acumulados do ano anterior com os valores do período de referência, reflectindo, em colunas próprias, o peso percentual que as diversas rubricas dos FSE têm no volume de Vendas e/ou Prestações de Serviços de cada período.

Calcula-se assim, rubrica a rubrica, o desvio percentual em relação ao ano anterior, tal como se visualiza no próximo quadro.

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO		PERÍODO			
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS					
		Total ano anterior		Ano corrente	
Vendas de Mercadorias					
Vendas de Produtos					
Prestações de Serviços					
Soma (Volume de negócios)					
			% Vol. Negócios		% Vol. Negócios
					Diferença %
621	Subcontratos				
6221	Trabalhos especializados				
6222	Publicidade e propaganda				
6223	Vigilância e segurança				
6224	Honorários				
6225	Comissões				
6226	Conservação e reparação				
6227	Serviços bancários				
6228	Outros serviços especializados				
6231	Ferramentas e utensílios de desgaste rápido				
6232	Livros e documentação técnica				
6233	Material de escritório				
6234	Artigos para oferta				
6238	Outros materiais				
6241	Electricidade				
6242	Combustíveis				
6243	Água				
6248	Outros fluidos				
6251	Deslocações e estadas				
6252	Transportes de pessoal				
6253	Transportes de mercadorias				
6258	Outros transportes				
6261	Rendas e alugueres				
6262	Comunicação				
6263	Seguros				
6264	Royalties				
6265	Contencioso e notariado				
6266	Despesas de representação				
6267	Limpeza, higiene e conforto				
6268	Outros serviços				
	TOTAL				

Quadro nº 3.5.4.1. – Fornecimentos e Serviços Externos
Fonte: Sage Portugal (2012)

3.5.5. Análise Comparativa da Exploração

Este documento visa a análise comparativa da situação da empresa, abrangendo cinco exercícios. Relativamente à soma entre os valores das Vendas e Prestação de Serviços

(Vendas + Prestação de Serviços) são apuradas as percentagens de incidência dos custos que mais peso têm na estrutura da empresa.

Ou seja, sobre o Custo das Mercadorias Vendidas e Mercadorias Consumidas (CMVMC), Fornecimentos de Serviços Externos (excluídos os Subcontratos) e Custos com o Pessoal.

Sendo uma observação feita na base das percentagens, facilmente se aquilatará dos desvios entre exercícios, o que se revela da maior utilidade para uma boa gestão e, principalmente, para corrigir as anomalias entretanto surgidas.

IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO PASSIVO		PERÍODO									
ANÁLISE COMPARATIVA DE RENDIMENTOS, GASTOS E RESULTADOS											
			%		%		%		%		%
RENDIMENTOS											
71	Vendas										
72	Prestação de serviços										
73	Variação nos inventários de produção										
74 a 78	Outros rendimentos e ganhos										
79	Juros e outros rendimentos análogos										
Total de Rendimentos											
GASTOS											
81	CMVMC										
82	Fornecimentos e serviços externos										
83	Gastos com o pessoal										
84 a 88	Outros gastos e perdas										
89	Gastos e perdas financeiras										
Total de Gastos											
811	Resultado antes dos impostos										
812	Imposto sobre o rend. do período										
RESULTADO LÍQUIDO											

Quadro nº 3.5.5.1. – Análise Comparativa da Exploração
Fonte: Sage Portugal (2012)

3.5.6. Análise da Situação Financeira e da Rentabilidade

Entre os instrumentos de análise normalmente utilizados, os rácios serão os mais comuns, apresentando-se alguns deles no quadro abaixo.

Identificação do Sujeito Passivo	Período
ANÁLISE DA SITUAÇÃO FINANCEIRA E DA RENTABILIDADE	
INDICADORES FINANCEIROS	
LIQUIDEZ GERAL	
Disponível + Realizável a curto prazo + Existências	
Exigível a curto prazo	
$\frac{\text{ACTIVO}}{\text{PASSIVO}} \times 100 =$	
LIQUIDEZ REDUZIDA	
Disponível + Realizável a curto prazo	
Exigível a curto prazo	
AUTONOMIA FINANCEIRA	
Capital Próprio	
Activo Total	
RÁCIOS ECONÓMICOS	
LUCRO LÍQUIDO DAS VENDAS	
Lucro Líquido	
Vendas + Serviços	
$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas + Serviços}} \times 100 =$	
RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	
Lucro Líquido	
Capital Próprio	
$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Capital Próprio}} \times 100 =$	
RENTABILIDADE DO ACTIVO	
Lucro Líquido	
Activo Fixo	
$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Activo Fixo}} \times 100 =$	
RENTABILIDADE GLOBAL DA EMPRESA	
Lucro Líquido	
Activo Total	
$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Activo Total}} \times 100 =$	
PRODUTIVIDADE	
Valor Acrescentado Bruto	
Número de Trabalhadores	

Quadro nº 3.5.6.1. – Análise da Situação Financeira e da Rentabilidade
Fonte: Sage Portugal (2012)

3.5.7. Instrumentos de Análise Financeira

Um dos métodos de análise financeira mais utilizados e divulgados, é a análise de rácios ou indicadores, ainda que envolva riscos e limitações quer ao nível da sua interpretação, quer na sua utilização, ainda que permitam a comparação de valores (Finbolsa, 2012 e Portal Gestão^{b)}).

Um rácio é um quociente que se estabelece entre duas grandezas e que serve de instrumento de apoio para sintetizar e divulgar a informação. Os rácios dependem também dos critérios contabilísticos seguidos pela empresa. Consequentemente, ainda que as empresas apliquem os princípios contabilísticos geralmente aceites, os critérios podem variar e, em resultado, os próprios rácios.

Os rácios financeiros estão muito dependentes da fiabilidade da informação que constam das demonstrações financeiras que, se for incorrecta, pode proporcionar resultados errados e interpretações desajustadas (Thinkfn, 2012^b). Constituem elementos fundamentais para o conhecimento da situação e evolução económico-financeira de uma empresa ao longo do tempo, servindo também para perceber a sua evolução futura.

Existem muitos rácios que podem ser calculados, mas só interessa calcular aqueles que tenham interesse para a análise pretendida, pois só assim é que terão sentido e serão úteis (Silva, 2010).

Por um lado, a correlação estabelecida entre rácios pode determinar se a informação fornecida é a mesma, evitando que se calculem e analisem rácios de forma duplicada. Por outro lado, quando não existe correlação pode obter-se informação adicional.

A análise financeira através de rácios só tem sentido se existir uma base de comparação. Nos tempos que correm, o recurso à técnica de análise através de rácios tem vindo a utilizar-se com frequência para quase todos os fins. Por isso, convém alertar que este instrumento de análise financeira possui limitações.

Os rácios financeiros facilitam a optimização da proporção de Capitais Alheios no financiamento da empresa e, um dos mais utilizados na análise da estrutura financeira das empresas é o ***Debt to Equity***, cuja fórmula é

$$\mathbf{Debt\ to\ Equity = Passivo / Capital\ Próprio}$$

A partir desta fórmula outras se podem adaptar. Se do numerador se retirar o passivo isento de custos, o numerador apenas expressa a dívida sujeita a custo financeiro.

O rácio de **autonomia financeira** permite obter uma imagem instantânea da estrutura financeira da empresa, facultando a análise do grau de alavancagem da empresa, pois os valores retiram-se directamente do Balanço e, não necessitam de ajustamentos ou correcções em função da permanência dos capitais, nem em função do pagamento de juros.

$$\text{Autonomia Financeira (AF)} = \text{Capital Próprio} / \text{Activo}$$

Quando $AF < 1/3$ há uma excessiva dependência de capitais alheios; sendo $\geq 1/3$ a empresa tem um bom grau de autonomia financeira.

A capacidade da empresa para satisfazer os seus compromissos perante terceiros à medida que estes vão surgindo e é dada pelo rácio de **solvabilidade**, que estabelece a relação entre os capitais próprios e o passivo total, como mostra a fórmula seguinte.

$$\text{Solvabilidade (S)} = \text{Capital Próprio} / \text{Passivo Total}$$

Para os analistas de risco, nomeadamente das Instituições Financeiras, quanto mais elevado for este rácio, maior será a estabilidade da entidade. Se $(S) > 1$, o valor do património é suficiente para cobrir todas as dívidas da empresa; se $(S) < 1$ a empresa está impossibilitada de satisfazer todos os compromissos com meios próprios.

A **dependência financeira** mostra o nível de endividamento da empresa, i.e., a participação dos capitais alheios no financiamento da empresa, através do seguinte rácio,

$$\text{Dependência Financeira (Dpfin)} = \text{Passivo} / \text{Activo}$$

A soma do rácio de autonomia com o rácio de dependência deve igualar 1.

À capacidade da empresa para satisfazer as suas obrigações a curto prazo com os activos circulantes chama-se **liquidez geral**, dada pela relação entre os activos circulantes e as dívidas a terceiros de curto prazo, conforme a seguir se indica,

$$\text{Liquidez Geral (LG)} = \text{Activo corrente} / \text{Passivo corrente}$$

Se a $LG < 1$, a empresa tem dificuldades de tesouraria; se $LG > 1$ podem usar-se activos líquidos para pagar dívidas de c.p..

A **liquidez reduzida** mostra a capacidade da empresa satisfazer as suas dívidas a c.p. com activos circulantes sem contar com as existências. É dada pelo rácio,

$$\text{Liquidez Reduzida (LR)} = (\text{Activo corrente} - \text{Inventários-AB-ANCDV}) / \text{Passivo corrente}$$

Os bons valores situam-se entre 0,9 e 1,1. Havendo uma grande diferença entre a LG e LR é sinal de que existem *stocks* desaproveitados com elevados custos de manutenção para a empresa.

A **liquidez imediata** mostra a capacidade da empresa de satisfazer dívidas a c.p. apenas com as disponibilidades. Quando a LI é superior a 0,9 comprova-se uma má aplicação de fundos de tesouraria.

$$\text{Liquidez Imediata (LI)} = \text{Meios financeira líquida} / \text{Passivo corrente}$$

De seguida, apresentam-se os principais rácios económicos, tendo sempre presente a **equação fundamental da rentabilidade**, a saber (Farinha, 1994 e Neves, 2002):

$$\text{Rentabilidade do Activo Total} = \text{Rentabilidade das Vendas} * \text{Rotação do Activo Total}$$

A **rentabilidade do capital próprio** relaciona o lucro obtido num determinado exercício com o capital próprio da empresa, ou seja,

$$\text{Rentabilidade do Capital Próprio} = \text{Resultado Líquido} / \text{Capital Próprio}$$

A análise deste rácio permite ao accionista avaliar a taxa de retorno do capital que investiu, podendo compará-la com outras remunerações oferecidas no mercado bolsista.

A relação entre o lucro obtido num determinado exercício com o activo total da empresa é dada pela **rentabilidade do activo total**, conforme o rácio abaixo.

$$\text{Rentabilidade do Activo Total} = \text{Resultado Líquido} / \text{Activo}$$

Este valor mostra a rentabilidade do investimento realizado, ou de outro modo, o lucro obtido pela empresa por cada unidade monetária investida.

Quando à **rentabilidade das vendas**, relaciona o lucro obtido num determinado exercício com o valor das vendas da empresa, i.e., mostra o lucro obtido pela empresa por cada unidade monetária das vendas.

$$\text{Rentabilidade Líquida das Vendas} = \text{Resultado Líquido} / \text{Volume de Negócios}$$

A **rotação do activo total** mostra a relação entre o valor das vendas com o activo total da empresa, medindo por isso o grau de eficácia na utilização dos activos, tal como se demonstra,

$$\text{Rotação do Activo} = \text{Vendas} / \text{Activo Total Líquido}$$

3.5.8. Rentabilidade

A análise da rentabilidade procura avaliar o lucro empresarial, assentando também em rácios. Estes quocientes relacionam os lucros da empresa com o seu património, baseando-se no princípio da comparabilidade entre o lucro que a empresa gerou num determinado período de tempo e a sua dimensão, valor investido e valor líquido da própria empresa. Do ponto de vista contabilístico é a Demonstração dos Resultados que fornece informação sobre os lucros (Nogueira, 2011).

Se aos proveitos obtidos com as vendas e a prestação de serviços forem retirados os custos operacionais, obtêm-se os resultados operacionais – *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT) – ou seja, os resultados obtidos antes de deduzidos juros e impostos.

Se aos resultados operacionais se retirarem os custos relacionados com juros e outros custos financeiros, obtêm-se os resultados antes de impostos. Se, a estes se subtraírem os impostos, ter-se-á os resultados líquidos do exercício – o lucro da empresa.

Para a construção dos rácios de rentabilidade, considera-se o Balanço (Nogueira, 2011), nas rubricas da Situação Líquida (que representa o valor contabilístico da empresa), Capital Investido e o Activo Total. Assim sendo, comparam-se os resultados da empresa com o seu património, conforme comprova o quadro abaixo.

Resultados Operacionais	Situação Líquida
Resultados Antes de Impostos	Capital Investido
Resultados Líquidos	Activo Total
Demonstração de Resultados	Balanço

Quadro nº 3.5.8.1. – Demonstração dos Resultados *versus* Balanço
Fonte: Do autor da dissertação (2012)

Os principais rácios em termos de rentabilidade são:

ROA (Rentabilidade do Activo, *Return on Assets*) – mostra a capacidade dos Activos da empresa em gerar resultados. Quanto maior o valor do ROA, melhor será o desempenho operacional da empresa, mostrando que os Activos da empresa estão sendo correctamente utilizados e a produzir bons resultados. A sua fórmula é a seguinte:

$$\text{ROA} = \text{Resultados Operacionais} / \text{Activo Total}$$

ROE (Rentabilidade dos Capitais Próprios, *Return on Equity*) – prende-se com a capacidade e eficácia de remuneração dos capitais investidos pelos donos da empresa, sendo particularmente importante para os sócios e accionistas. O ROE mostra a percentagem de lucro por cada euro investido e, quanto mais elevado for, maior o crescimento e o valor acrescentado. Por exemplo, um ROE de 15%, significa que cada 1000 euros de Capital Próprio criam 150 euros de lucro por ano. É dado pela fórmula:

$$\text{ROE} = \text{Resultados Líquidos} / \text{Situação Líquida}$$

Pode dizer-se que o ROE tem três componentes (Nogueira, 2011):

- **Rentabilidade Líquida das Vendas (RLV = Resultado Líquido / Vendas)** – mostra quanto lucro em euros a empresa gera por cada euro de vendas. Mostra a margem líquida de lucro da empresa;
- **Rotação do Activo (RA = Vendas / Activo Total)** – mostra quanto vende a empresa por cada euro de Activos, demonstrando a eficácia da gestão da empresa na utilização dos Activos;
- **Alavancagem financeira (ALF = Activo Total / Situação Líquida)** – mostra a contribuição dos Capitais Alheios no financiamento da empresa.

3.5.9. Equilíbrio Financeiro

Só uma estrutura financeira equilibrada permite à empresa um funcionamento normal. Tal equilíbrio tem como base de análise o Balanço. Quanto à noção de equilíbrio, pode ser tomada sob duas perspectivas que se complementam:

- **Jurídica** - na óptica dos credores para saber se a empresa tem capacidade para solver os seus compromissos nas datas de vencimento respectivas;
- **Organizacional** – associada à necessidade de manter o equilíbrio funcional entre os recursos, tendo em conta a sua estabilidade e aplicações.

Como se sabe, as decisões de gestão têm efeito sobre os resultados operacionais, mas para além disso, o gestor deverá tomar também decisões quanto à estrutura financeira, ou seja, sobre a forma de financiamento do Activo, Capitais Próprios e Alheios.

Estas decisões de carácter financeiro poderão ser favoráveis para a rentabilidade do Activo; mas, por outro lado, induzem um risco adicional sobre a rentabilidade dos Capitais Próprios (risco financeiro) (Caldeira, 2001).

A teoria tradicional da análise financeira conclui que a empresa estará equilibrada a curto prazo desde que (Sá, 2005 e Caldeira, 2001):

$$\begin{aligned} &\text{Activo Circulante} > \text{Passivo Circulante} \\ &\text{ou} \\ &\text{Activo Circulante} - \text{Passivo Circulante} > 0 \end{aligned}$$

Esta diferença designa-se **Fundo de Maneio**. Em alternativa a uma análise de valores absolutos, é costume recorrer-se ao rácio de liquidez. Como o Fundo de Maneio deverá ser positivo para garantir a liquidez, então o rácio de liquidez deverá apresentar-se superior a 1.

$$\text{Activo Circulante} / \text{Passivo Circulante} > 1$$

Alternativamente, o Fundo de Maneio pode ainda calcular-se da seguinte forma:

$$\text{Fundo de Maneio} = \text{Capitais Permanentes} - \text{Activo Fixo}$$

Todavia, a conclusão a que se chegou anteriormente de que o Fundo de Maneio tem de ser positivo para a empresa estar equilibrada, parte de conclusões erradas, uma vez que a análise é demasiado estática, pois parte do princípio de que a actividade da empresa não muda, contradizendo o princípio contabilístico da continuidade dos exercícios em que assenta o Balanço.

Decorrentes destas premissas, podem enumerar-se algumas conclusões:

- O equilíbrio estará tão mais assegurado quanto maior for o capital próprio e menor o alheio (neste caso, se estiver a médio e longo prazo, melhor para o equilíbrio);
- A empresa estará mais equilibrada quanto mais os capitais permanentes cobrirem o imobilizado e outros activos de carácter permanente;
- Quanto maior for a rentabilidade do capital total em relação aos juros a pagar pelo capital alheio, melhores serão as condições de equilíbrio a prazo.

A noção de necessidades de Fundo de Maneio tem inerente a necessidade de financiamento do ciclo de exploração e, subdividem-se nas:

- Necessidades estruturais de fundo de maneio, resultantes da actividade normal da empresa;
- Necessidades temporárias de fundo de maneio, resultantes de factores sazonais ou conjunturais.

Quando o seu valor é positivo, há necessidades de financiamento do ciclo de exploração; se o seu valor for negativo, há excedentes financeiros.

3.5.10. Risco

O risco pode, em termos gerais, ser entendido como a probabilidade de ocorrência de um facto ou circunstância que provoque um resultado indesejado. De outro modo, tal facto provoca um desvio entre as expectativas ou previsões e o que se efectiva ou realiza.

Independentemente dos vários tipos de risco que se podem relacionar com qualquer tipo de investimento e/ou actividade empresarial (como o risco de taxa de juro, de taxa de câmbio, político e legislativo, entre outros) existem duas categorias essenciais que qualquer empresário e gestor deve ter em atenção:

- **Risco sistemático, sistémico ou de mercado** – inerente à existência e funcionamento da economia e dos mercados, que estará sempre presente em qualquer actividade, independentemente da diversificação que possa ser feita, em termos de investimento, unidade de negócio e/ou de produto;

- **Risco não sistemático, não sistémico ou de produto** – ligado ao tipo de actividade e/ou produto desenvolvido, que poderá ser diminuído ou mesmo eliminado através da diversificação.

A gestão do risco pode ser entendida como um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos do projecto ou actividade, constituída por várias etapas que eventualmente poderão ser mais ou menos desenvolvidas (Prado, 2001 e Cruz, 2008):

- **Identificação do risco** – determinação do tipo de risco (especialmente se decorre de um facto interno ou externo à organização);
- **Avaliação de risco** – análise da probabilidade de ocorrência e impacto em termos qualitativos e quantitativos;
- **Desenvolvimento de reacção ao risco** – criação de planos de contingência para riscos identificados e avaliados, visando minimizar os impactos;
- **Controlo de risco** – monitorização de aplicação dos planos de contingência e eventual apresentação de acções alternativas.

Devido à evolução e volatilidade dos mercados e das economias, a abordagem tradicional à gestão do risco já não é suficiente nem, muitas das vezes, adequada, dado partir de uma gestão informal e descentralizada, onde cada área da empresa gere os seus próprios riscos (Castanheira e Rodrigues, 2006).

Para muitas empresas, a motivação para adoptar práticas de gestão de risco tem em vista o alinhamento dessa gestão com os indicadores fulcrais do negócio, fazendo aumentar as possibilidades dos gestores de conseguirem atingir os objectivos propostos.

Tal como afirmam Monks & Minow (2008), o aumento da complexidade e da incerteza associados à gestão, o acréscimo das responsabilidades e as exigências de transparência na governância, conduziram a que a gestão do risco empresarial venha sendo uma prática indispensável.

A maioria dos executivos conhece actualmente a necessidade de gerir a empresa e protegê-la do risco, ainda que nem todo o tipo de risco seja passível de eliminação. A

incerteza passou pois a ser um elemento natural a ter em conta. As organizações tomam consciência que alguns dos seus riscos não são seguráveis como, por exemplo, os riscos que incidem sobre os elementos incorpóreos do respectivo património (Ricketts, 2007).

Daí que a preocupação do empresário deve ser não a de segurar, mas antes prevenir os riscos. Esta é a ideia fulcral da gestão do risco - o processo para a conservação dos activos e do poder gerador de benefícios de uma empresa, mediante a minimização do efeito financeiro das perdas acidentais (Huff *et al.*, 2009).

Em consonância, Monks & Minow (2008), Ricketts (2007) e Cruz (2008) vêem a gestão do risco como um conjunto de técnicas e reflexões que concorrem para a protecção do património da empresa contra os riscos susceptíveis de colocarem em perigo a actividade e sobrevivência da organização. Aqui colocam-se questões associadas à propriedade, à produção, aos recursos humanos, às vendas, à vertente financeira e à responsabilidade.

Há assim uma diferença fundamental entre controlo dos riscos (em termos de prevenção) e controlo dos danos (em termos de resposta). Essencialmente, coloca-se mais uma distinção ao nível da gravidade do risco – leve, médio e grave, que para Huff *et al.* (2009) e, no que concerne ao risco leve deve ser assumido pela empresa; o risco médio a grave deve ser retido ou transferido e, o muito grave, transferido.

Pode então fixar-se o objectivo da gestão do risco como a planificação efectiva dos recursos para recuperar o equilíbrio financeiro e a operacionalidade na sequência de uma perda fortuita e, deste modo, obter a curto prazo uma estabilidade do custo dos riscos e, a longo prazo, a minimização dos riscos.

Para Ricketts (2007) é possível identificar-se um conjunto de elementos básicos inerentes à gestão do risco, a saber:

- Fases do processo de gestão do risco – i) identificação ou modelação do risco (determinar cada factor do risco, seu impacto operacional e financeiro); ii) quantificação (avaliar o impacto de cada cenário na organização como um todo); iii) redução e controlo (tentar prevenir a ocorrência e diminuir o impacto); iv)

financiamento (verificar se a acção de cobertura prevista é suficiente ou se é necessário um programa para financiar a parte do risco a descoberto);

- As técnicas de avaliação de risco são imperfeitas e não exaustivas, devendo estar em permanente actualização;
- Os empresários têm tendência para adoptar uma visão optimista sobre a capacidade para compreender e controlar o nível dos riscos, descuidando muitos aspectos relevantes e, que em determinados casos, podem ser cruciais.

3.6. Conclusão

Conforme foi referido, a Contabilidade, como sistema de informação nas organizações, tem uma função de grande relevo nas actividades de gestão. Segundo, Graetz *et al.* (2002) estas actividades compreendem, nomeadamente:

- Definir objectivos ou metas, que podem ser ou não hierarquizadas m função da sua concretização e/ou importância;
- Analisar e controlar as actividades, quer as actividades principais quer as acessórias e/ou complementares;
- Criar valor para os accionistas do ponto de vista externo e produtividade e empenho junto dos colaboradores;
- Respeitar um conjunto de normas jurídicas e éticas que condicionam a actividade das organizações, inseridas no normativo legal em vigor e todo um conjunto de procedimentos internos em termos de cultura organizacional.

O planeamento, a tomada de decisões e o controlo são particularmente relevantes, uma vez que com o crescimento organizacional, muitas empresas têm várias unidades de negócio, com maior ou menor autonomia. Caberá assim à Contabilidade recolher, uniformizar, tratar e divulgar toda a informação económico-financeira que é produzida e que circula dentro da estrutura empresarial.

Do ponto de vista financeiro, cabe ao Departamento de Contabilidade fornecer a informação para se proceder à análise da organização que, por sua vez, a terá de transmitir num primeiro plano, aos gestores e, num segundo plano, a outras entidades

institucionais ou não. Daí que haja uma complementaridade entre a Contabilidade geral e analítica (Reis *et al.*, 2011, Caiado, 2011 e Caiado, Viana e Madeira, 2011).

A utilidade dos rácios na análise da situação das empresas faz-se sentir através da comparação com rácios calculados nos anos anteriores e rácios de empresas similares. Para os analistas é importante saberem escolher bem os rácios que satisfaçam os objectivos da análise que pretendem fazer.

Os rácios permitem uma análise matemática das relações entre os diversos valores extraídos dos documentos financeiros e são de extrema importância para o estudo da situação das empresas. Todavia, devem utilizar-se com cautela pois podem levar a conclusões erróneas.

CAPÍTULO IV- O MODELO E SUA IMPLEMENTAÇÃO

4.1. Introdução

Já depois de iniciado este trabalho, registou-se com agrado que a Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas agregando os profissionais da Contabilidade, está a organizar o IV Congresso dos TOC, cujos temas em discussão, entre outros, abordam a criação de valor pelo TOC, em consonância com uma nova atitude e posicionamento perante a realidade empresarial. Feliz coincidência pois, dado que é o propósito deste trabalho enfatizar a importância da informação contabilística preparada e elaborada pelo TOC com vista a proporcionar informação atempada, aderente à realidade empresarial, útil e clara para a orientação dos empresários.

Assim, este capítulo destina-se a apresentar por um lado, um modelo de informação apoiado no rigor da recolha dos dados e no seu tratamento, fazendo com que a sua interpretação seja a mais adequada à empresa em apreço; por outro lado, analisa-se a sua implementação numa unidade empresarial concreta, avaliando-se os efeitos na perspectiva da sua eficácia.

Esta abordagem que nos tempos actuais ganha mais importância, tem ser baseada nos requisitos técnicos que o profissional TOC deve possuir, para além de consubstanciada na transparência, rigor e correspondência com a verdade.

Por isso, o modelo será representativo da importância de todo o processo contabilístico, desde a recolha, análise, registo e conseqüente elaboração dos relatórios finais ou seja, da extracção da informação, na perspectiva de uma actualização semanal, dado que o modelo só aceita o atraso de uma semana relativamente à data das operações.

Na concretização desta ideia, os ciclos propostos para processamento da informação contabilística seguirão o esquema apresentado na figura seguinte:

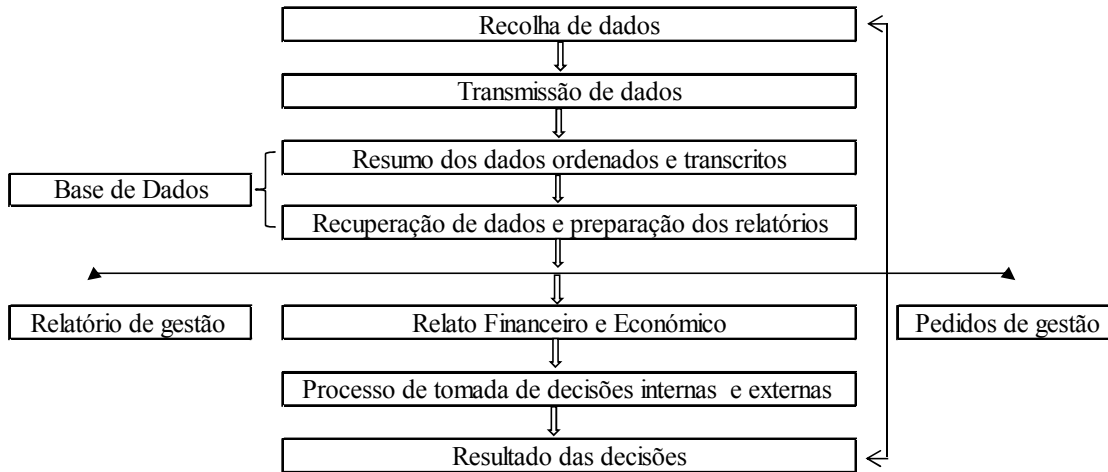


Figura 4.1.1. – Ciclos de processamento da informação contabilística
Fonte: Do autor da dissertação (2012)

4.2. A Construção do Modelo

O processo e recolha dos dados é um pressuposto da própria Contabilidade, que consiste na recolha, análise, registo cronológico e interpretação de transacções e fluxos efectivamente incorridos, bem como de outros factos e variações patrimoniais, que afectam os resultados e, conseqüentemente, a situação financeira das empresas, num determinado período de tempo.

O processo contabilístico inclui todo o sistema básico de Contabilidade, designadamente a adopção e manutenção de um adequado Código de Contas, a classificação documental, o seu respectivo registo informático, a validação, o processamento dos dados e, a análise e divulgação da informação produzida.

Inerente ao processo contabilístico, encontra-se o fluxo de actividades que se concretiza na utilização de um Código de Contas, no controlo dos dados de *input*, no controlo do processamento de dados e no controlo da informação produzida.

4.2.1. O Objecto de Estudo

A partir da determinação da importância de um modelo de recolha, tratamento e aplicação da informação a uma realidade empresarial, optou-se a título de apresentação

de estudo de caso, por trabalhar sobre uma realidade conhecida do autor da dissertação, que na qualidade de colaborador interno (apoio na gestão dos recursos humanos e de clientes) e, simultaneamente, externo (TOC) da empresa, viu nessa situação o cenário ideal para analisar.

Desde o início da actividade que ao realizar os serviços de acompanhamento administrativo, contabilístico e de consultadoria fiscal, se demonstrou a necessidade de um processo de integração documental transversal a toda a empresa, de forma a garantir a fluidez da informação em tempo útil.

Da carteira de clientes empresariais seleccionou-se uma PME de âmbito nacional³ e que exerce a sua actividade na área da metalomecânica, onde é uma empresa altamente inovadora e com postura de internacionalização.

Era premente implementar um modelo de *report* económico e financeiro a partir do qual fosse disponibilizada em tempo útil e com fiabilidade toda a informação económica e financeira que permitisse monitorizar o negócio, e que garantisse a análise da informação de acordo com a especificidade das necessidades do gestor, de uma forma prática, onde fosse possível evoluir desde o registo da documentação até ao *report* final.

4.2.2. Processo de Recolha dos Dados

A recolha dos documentos dá início ao processo, um momento tantas vezes desvalorizado, ainda que constitua o ponto de partida para a obtenção de informação correcta e como tal relevante. Daí que deve ter a intervenção de quem, na empresa é responsável pelo circuito dos mesmos e pelo técnico que irá fazer a avaliação e classificação para posterior introdução nos sistemas.

A organização desta fase baseia-se nos seguintes pressupostos:

- Em todos os documentos deve ser aposta a data de recepção, para efeitos de controlo e transparência;

³ Devido a questões de sigilo profissional e confidencialidade de alguns dos dados, optou-se por apresentar a empresa em termos genéricos, o que permitirá tirar ilações mais amplas e aplicáveis a qualquer outra organização.

- Deve haver uma separação por tipologia de operações, a saber:
 - Vendas / Prestações de Serviços;
 - Compras / Fornecimentos e Serviços Externos (FSE);
 - Operações por Caixa;
 - Operações por Bancos;
 - Operações Diversas.

Esta separação, normalmente chamada classificação por diários, i.e. *dossiês* que agregam os documentos pelo tipo de operações, tem a função de proporcionar uma melhor seriação e arquivo dos mesmos com vista à sua manutenção física no futuro.

Esta seriação deve ter em consideração as operações efectuadas a crédito tanto na perspectiva das aquisições para dentro da empresa, como nas operações de facturação para o exterior ou seja, as vendas e as prestações de serviços. Este tipo de organização visa permitir a elaboração de planos de tesouraria.

4.2.3. Tratamento e Classificação dos Dados Contabilísticos

Esta fase ganha importância acrescida pois, para além da análise contabilística e patrimonial, é tida em conta a análise fiscal no aspecto formal dos próprios documentos, mas também em substância, no aspecto das implicações imediatas em sede de impostos.

O objectivo do controlo é garantir que a documentação é, de um ponto de vista contabilístico e fiscal, correctamente classificada. Todavia, podem indicar-se alguns riscos, como a incorrecta classificação contabilística da documentação, dando lugar à divulgação de informações inexactas e o errado enquadramento fiscal, dando origem a problemas. Nesta medida, deverão ser implementados procedimentos de controlo de forma a garantir que:

- Os documentos são classificados de acordo com o Código de Contas aprovado;
- O Código de Contas está concebido em consonância com os princípios e as normas contabilísticas em vigor, bem como com as necessidades de informação requeridas pelo negócio da empresa e inerentes requisitos fiscais;

- Estão previstos procedimentos para rever e actualizar o Código de Contas em vigor, eliminando eventuais contas redundantes ou obsoletas;
- Todas as alterações ao Código de Contas (correções, adições e eliminações de contas) são devidamente autorizadas;
- Estão estabelecidos procedimentos que permitam acompanhar a evolução de uma transacção, através da observação do fluxo dos seus documentos de suporte e respectivos registos, desde a sua origem até ao seu término *audit trail*.

4.2.4. Controlo dos Dados de *Input*

Com esta actividade procura-se evitar um acesso abusivo e não autorizado a programas informáticos, designadamente para ler ou alterar informação, assegurando a inexistência de segregação entre as operações de registo e as de reconciliação de dados, afastando a falta de segregação entre as operações de tesouraria (movimentação de caixa e bancos) e os respectivos registos contabilísticos.

Para além disso, visa-se impedir a introdução não autorizada de dados no sistema de Contabilidade (inclusive via diferentes aplicações) ou de outras alterações aos registos, designadamente a eliminação de informação ou que haja informação permanente incorrecta ou desactualizada.

Deste modo, a introdução directa de dados ou através de diferentes aplicações, será efectuada correctamente e de forma completa, anulando a duplicação da introdução de dados no sistema.

Este controlo garante para além da protecção dos dados que são efectuados e mantidos os registos adequados. Acresce que o acesso físico aos terminais, bem como a admissão de utilizadores ao sistema de Contabilidade será restrito.

Isto implica que esses terminais estejam localizados em áreas seguras e que o acesso às aplicações de Contabilidade esteja limitado a pessoal autorizado e protegido por palavras-chave (*passwords*) individuais e confidenciais, a actualizar periodicamente (por exemplo, numa base mensal).

Em resultado, as funções dos utilizadores do sistema (para ler ou alterar dados em campos específicos) devem ser precedidas de autorização e estejam também protegidas por palavras-chave, pelo que as funções ou os deveres incompatíveis estão devidamente segregados nas próprias aplicações, impedindo o seu acesso indevido.

Requisito essencial é que os programas estejam concebidos de forma a reflectir a calendarização acordada da informação, as prioridades do sistema e as interfaces das aplicações.

A existência de um Código de Contas assegura que as transferências e os ajustamentos entre contas do Razão são devidamente documentadas e aprovadas. Para além disso, os dados permanentes são sempre aprovados e periodicamente revistos, assegurando a sua contínua validade.

Os procedimentos de organização e validação de dados são aplicados a todo o *input*, o que exige que:

- A formatação dos campos esteja completa;
- Os valores que excedam os limites previamente estabelecidos sejam rejeitados;
- Seja efectuado um controlo para assegurar que o total dos débitos coincide com o total dos créditos;
- Seja feita a validação do *input* por confronto com os dados permanentes, reconciliando os totais dos *inputs* com o somatório dos valores constantes dos documentos;
- Os dados introduzidos na aplicação via interface com outro sistema motivem a emissão de relatórios de controlo que indiquem, nomeadamente, o número de registos e o valor total dos mesmos;
- Os dados recebidos através de ligações de telecomunicação sejam validados em conformidade com protocolos de segurança apropriados e estabelecidos previamente;
- Os dados-fonte sejam retidos por um determinado período de tempo em arquivo apropriado, para permitindo a sua reconciliação com os registos de saída.

4.2.5. Controlo do Processamento dos Dados

A falta de clarificação de valores em suspenso, pondo em causa a integridade da informação produzida, bem como a actualização dos arquivos feita de forma incorrecta ou a sua destruição, impossibilitando a sua recuperação, são alguns dos principais riscos subjacentes ao controlo do processamento de dados.

Ao garantir que os dados são processados correcta, integralmente e apenas uma única vez, origina que são segregados e investigados sistematicamente os dados rejeitados pelo sistema ou registados em suspenso.

Além do mais, são regularmente reconciliados e clarificados os dados em suspenso e adequadamente autorizadas as correcções de erros e anomalias estando sujeitas aos mesmos procedimentos de validação aplicáveis ao restante *input*. Os totais de controlo das transacções processadas serão reconciliados com os totais dos respectivos diários de documentação e quaisquer alterações aos dados processados serão devidamente autorizadas.

Estarão assim estabelecidos procedimentos para protecção dos dados em caso de interrupção inesperada do processamento (derivada da ocorrência de calamidades naturais ou acidentes de qualquer tipo) contemplando, por exemplo, a existência de um plano de contingência e a constituição e localização adequada de cópias de segurança de dados e de aplicações.

4.2.6. Estrutura e Disponibilização dos Dados

O controlo da informação produzida ao nível da estrutura e disponibilização dos dados assegura que riscos de relatos incompletos, fuga ou destruição de informação confidencial e impossibilidade de produzir relatórios relevantes, nomeadamente para a Administração Fiscal ou outras entidades oficiais sejam cobertos ou evitados. Assim sendo, garante-se que a informação é produzida integralmente e divulgada aos diversos destinatários, encontrando-se devidamente autorizada e salvaguardada.

Este controlo principal faculta a aprovação dos balancetes sendo previamente revistos os saldos das contas. São igualmente analisadas e aprovadas as reconciliações entre as

contas principais e secundárias clarificando-se, tempestivamente, eventuais discrepâncias detectadas.

São ainda sistematicamente produzidos e analisados relatórios de excepção referentes a actividades irregulares ou não autorizadas e todos os relatórios emitidos pelo sistema serão examinados com acuidade para assegurar que não existem duplicações ou omissões de páginas, existindo e sendo observada uma relação autorizada de distribuição dos relatórios. Em suma, todos os procedimentos estabelecidos visam a protecção de dados e relatórios.

4.2.7. Produção e Delimitação da Informação

Ao longo dos tempos, a razão da existência da Contabilidade tem sido diferente, podendo pois questionar-se o carácter científico de uma área do saber que, com o passar dos anos se vai alterando.

É certo que a preocupação de registo dos factos patrimoniais tem sido diferente em função das respostas que pretende dar e de quem questiona. Logo, o centro do interesse da Contabilidade deixa de ser o simples registo dos movimentos, passando pelo estudo do património e da medição económica, justificando-se a sua utilidade para a administração da Entidade.

Costa e Alves (1996, p. 27) afirmam que a Contabilidade “(...) valoriza os recursos postos à disposição da empresa, as obrigações contraídas e os meios utilizados na obtenção desses recursos, bem como os direitos assumidos e os meios obtidos na transmissão dos bens e dos serviços produzidos.”

Ora, após o processamento da informação baseado na estrutura conceptual da Contabilidade, é agora possível extrair um conjunto de dados em que os factos patrimoniais de natureza económico-financeira relativos à vida da entidade de relato, estão classificados, homogeneizados e relatados.

Quando se centra a atenção nos factos a relatar, verifica-se que os mesmos são de natureza muito diversa, assentando em realidades dinâmicas ou estáticas, podendo ser

certos ou probabilísticos, abrangendo um período de tempo definido (fluxos) ou focalizando-se num determinado momento (*stocks*), registando valores de entrada, quando se adquirem bens e/ou direitos e valores de saída quando se trata de vendas ou alienações.

4.2.8. Aplicabilidade da Informação no Apoio à Decisão

Em presença de informação tão variada, importa determinar o que se quer saber e para quê. É também fulcral estabelecer como deve ser transmitida a informação e quais os pressupostos em que esta informação se deve basear, o que acarreta a identificação dos veículos da sua transmissão.

Neste quadro importa reflectir na questão da informação financeira disponibilizada, que o deverá ser numa perspectiva personalizada, à medida dos interessados imediatos, que na tipologia de empresas consideradas para efeitos deste trabalho são os gerentes, i.e., uma espécie de “Contabilidade *self-service*”.

Aliás, é neste contexto que também crescem as exigências de relato financeiro, no sentido de ser mais célere (*reporting* contínuo), elaborado por via electrónica e integrar mais informação não financeira (*value reporting*).

Segundo Machado (1998) o objectivo genérico para a informação financeira é proporcionar informação útil ou relevante para, entre outros tomar decisões respeitantes aos usos alternativos de recursos limitados. Isto envolve identificar áreas cruciais de decisão e determinar objectivos e metas.

A primeira destas duas áreas de actuação pressupõe:

- Uso e obtenção de recursos de acordo com o orçamento;
- Cumprimento dos requisitos legais;
- Financiamento das actividades e origem da tesouraria;
- Capacidade de financiamento das actividades e cumprimento das obrigações e dos compromissos;
- Avaliação da Situação Financeira e suas alterações;

- Determinação dos custos, eficiência e eficácia.

Quanto à prestação de contas, é necessário preparar a informação financeira baseada em dados, tanto reais como previstos, de forma a poder avaliar-se a sua gestão sobre a actividade financeira e a gestão dos recursos confiados. Daqui resultarão os seguintes propósitos:

- Obter informação para a tomada de decisões económicas, sociais ou de outra natureza;
- Dar a conhecer os dados relativos à Gestão nos seus aspectos financeiros;
- Dar a conhecer os dados relativos à Gestão nos seus aspectos económicos;
- Determinar o custo e o nível de rendimento dos bens produzidos e dos serviços prestados;
- Dar a conhecer a situação patrimonial.

Assim, e tendo em conta a finalidade para a construção e apresentação do modelo este visa auxiliar todos os que têm a responsabilidade de disponibilizar a informação àqueles que tomam decisões de crédito ou de investimento, mas que não possuem um conhecimento razoável das actividades económicas.

Perante estes factos e parâmetros, um dos objectivos da Contabilidade é fornecer informações que propiciem decisões racionais (não esquecendo contudo os aspectos sociais e de produtividade). Logo, os relatórios gerados devem ter poder preditivo e comentários suplementares que possam ir além das simples informações históricas e, como tal, que se concretizem em indicadores de interesse para a gestão. Só assim será possível uma tomada de decisão do tipo prospectivo, mais preocupada com o futuro do que com o passado.

4.2.9. Os Instrumentos de Suporte à Decisão e a Implementação do Modelo

Como principais ferramentas ou instrumentos do controlo e, portanto, instrumentos financeiros e contabilísticos que servirão para a construção de um modelo de suporte à

tomada de decisão, referem-se o Orçamento de Tesouraria, o Balanço, a Demonstração dos Resultados, os Fornecimentos e Serviços Externos, a Análise Comparativa da Exploração e a Análise da Situação Financeira e da Rentabilidade.

O presente modelo concretiza-se na construção de um Quadro de Bordo de Apoio à Gestão com o objectivo de acompanhar (monitorizar) os seguintes instrumentos financeiros que de seguida se irão apresentar:

- Os principais indicadores económicos;
- Os principais indicadores financeiros;
- Os aspectos críticos derivados de alertas pré-definidos;
- A Demonstração dos Resultados;
- O risco económico da empresa;
- Os principais indicadores de rentabilidade.
- A estrutura do Balanço;
- O Orçamento de Tesouraria
- Caracterização dos Prazos em atraso;
- Estrutura de risco/pressão

Recorde-se que alguns destes documentos foram já abordados no Capítulo III. A sua consideração neste ponto baseia-se na necessidade de clarificar alguns dos seus elementos constitutivos e de apresentação de exemplos práticos que ajudem a fundamentar algumas das ideias apresentadas.

Principais Indicadores Económicos e Financeiros

Nesta componente apresentam-se:

- Os resultados actuais dos indicadores;
- A evolução histórica dos resultados nos últimos 6 meses;
- A variação percentual do período;
- Um alerta sempre que um resultado encontra-se num intervalo de valores considerado mau.

No quadro seguinte, apresentam-se então os indicadores económicos utilizados:

N#	Indicador	Função	Alertas pré-definidos
1	Rendimentos	Acompanha o total das vendas e dos serviços prestados pela empresa	*****
2	Ebitda (<i>Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization</i>)	Indica o resultado operacional sem a influência da componente de amortizações. Mede a capacidade da empresa produzir resultados provenientes da sua actividade normal. É também chamado Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações. É importante que este valor seja positivo, já que isso irá demonstrar a viabilidade económica da empresa	Se apresentar um Valor negativo
3	Inventários	Apresenta o valor dos inventários que estão no Balanço	Se o seu peso no Activo for superior a 30%
4	PMR (Prazo Médio de Recebimentos)	Determina quanto tempo demora a empresa, em média, a receber os créditos que concede aos seus clientes. Um valor alto é em termos financeiros desfavorável, mostrando por vezes ineficiência na área das cobranças ou falta de poder negocial	Se for maior que 90 dias
5	PMP (Prazo Médio de Pagamentos)	Determina quanto tempo demora a empresa, em média, a pagar as suas dívidas aos Fornecedores. Um valor muito elevado pode identificar dificuldades da empresa em satisfazer as suas obrigações. No entanto, um valor baixo pode revelar falta de poder negocial da empresa perante os seus fornecedores	Se for maior que 90 dias
6	Dívidas de Clientes	Indica o valor que os Clientes devem à empresa. Quando elevado pode indiciar problemas de tesouraria na empresa	Se o seu peso no Activo for superior a 30%
7	Dívidas a Fornecedores	Indica o valor que a empresa deve aos Fornecedores. Valores muito elevados podem estar na origem de problemas de tesouraria para a empresa bem como originam impacto negativo na imagem da empresa	Se o seu peso no Activo for superior a 30%
8	Rentabilidade Operacional das Vendas (ROV)	Mede a rentabilidade dos resultados de exploração	Se for inferior a 8%
9	Rentabilidade Líquida das Vendas (RLV)	Mede a rentabilidade dos resultados líquidos	Se for inferior a 2%
10	Rentabilidade Económica do Activo (ROI)	Representa a remuneração dos capitais investidos, independentemente da sua proveniência (Capitais Próprios e Capitais Alheios). A sua maximização é um dos principais objectivos do gestor	Se for inferior a 5%

Quadro nº 4.2.9.1. – Principais indicadores económicos

Fonte: Do autor da dissertação (2012)

Estes mesmos indicadores podem também assumir uma representação gráfica, que permitirá ao gestor/decisor ter acesso a uma nova e mais apelativa visualização, conforme no gráfico seguinte se procura demonstrar.

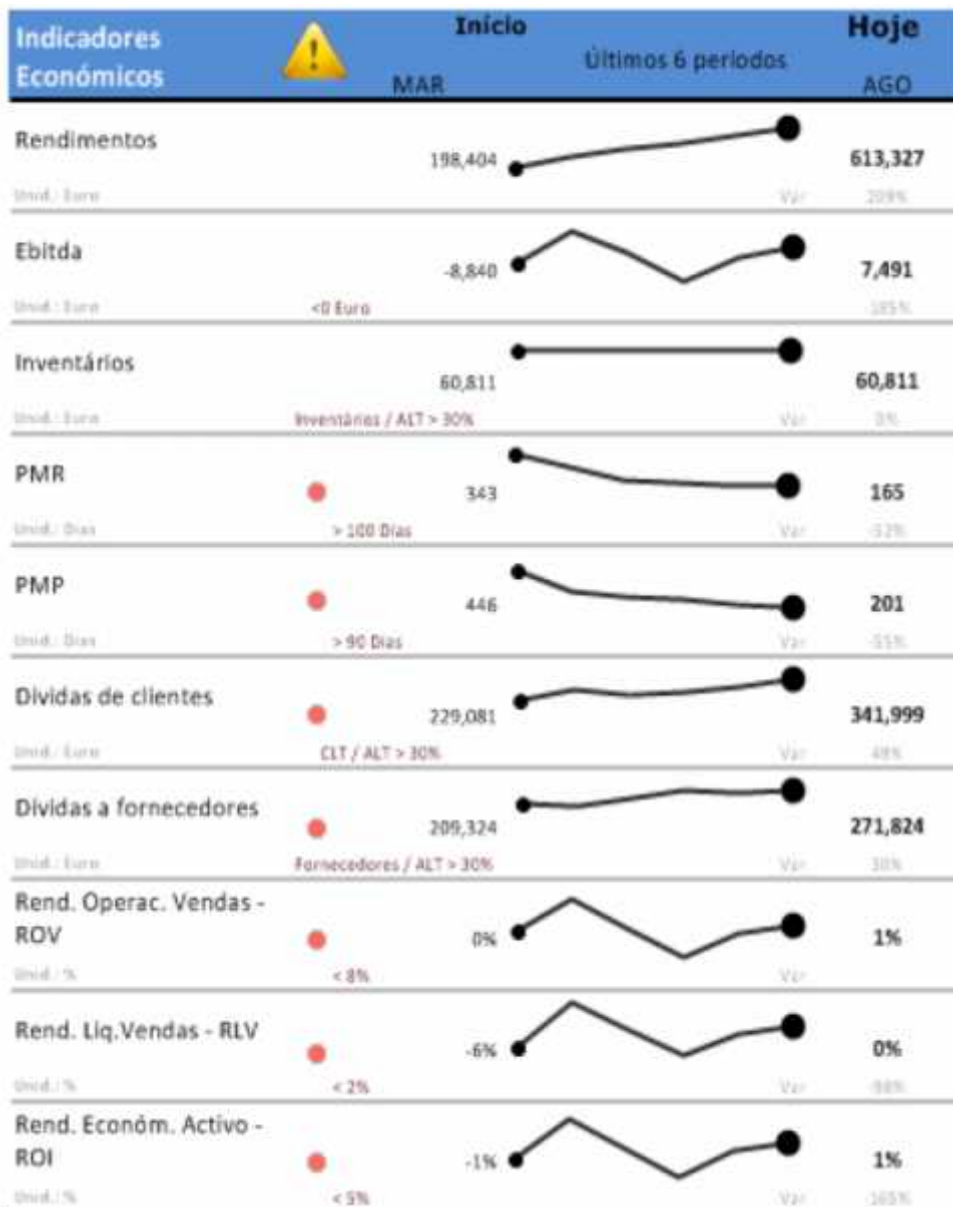


Gráfico nº 4.2.9.1. – Variação gráfica dos indicadores económicos
Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

No que concerne aos indicadores financeiros e, seguindo a mesma ideia, estes serão apresentados através de um quadro e de um gráfico, constantes nas folhas seguintes.

N#	Indicador	Função	Alertas pré-definidos
1	Autonomia Financeira	Mostra o grau de independência da empresa face a terceiros. Trata-se de um indicador fundamental na análise financeira de uma empresa, já que indica a capacidade de solver os seus compromissos a m.l.p.	Se for inferior a 15%
2	% dos Capitais Permanentes	*****	Se for inferior a 30%
3	Valor dos Capitais Permanentes	Apresenta em unidades monetárias a evolução do montante em Capitais Permanentes.	*****
4	Empréstimos de curto prazo	*****	O peso no Passivo for superior a 20%
5	Empréstimos de médio e longo prazo	Indica o grau de endividamento de m.l.p. da empresa, ou seja, apura a extensão com que a empresa utiliza capital alheio no financiamento da sua actividade. Quanto maior o valor do indicador, maior será o grau de endividamento da empresa e mais frágil será a situação financeira	Se o peso no Passivo for superior a 70%
6	Custo do Passivo	Mede o custo médio dos Capitais Alheios (Passivo). Quanto maior o valor do indicador, maior será o valor despendido no financiamento via Capitais Alheios e, por conseguinte, maior será a fragilidade financeira	Se for maior que 6%
7	Investimentos	*****	*****
8	Cash-Flow	*****	*****
9	Fundo Maneio	Fundo Maneio exprime a parcela das origens cujo grau de exigibilidade é fraco e que está a financiar aplicações cujo grau de liquidez é elevado (FM = Capitais Permanentes - Activo não-corrente)	Se apresentar um valor negativo
10	Liquidez Geral	Determina qual a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de curto prazo. Quanto maior o valor do indicador, maior será a capacidade da empresa em solver os compromissos de curto prazo	Se inferior a 60%

Quadro nº 4.2.9.2. – Principais indicadores financeiros

Fonte: Do autor da dissertação (2012)

Segue-se a representação gráfica correspondente:

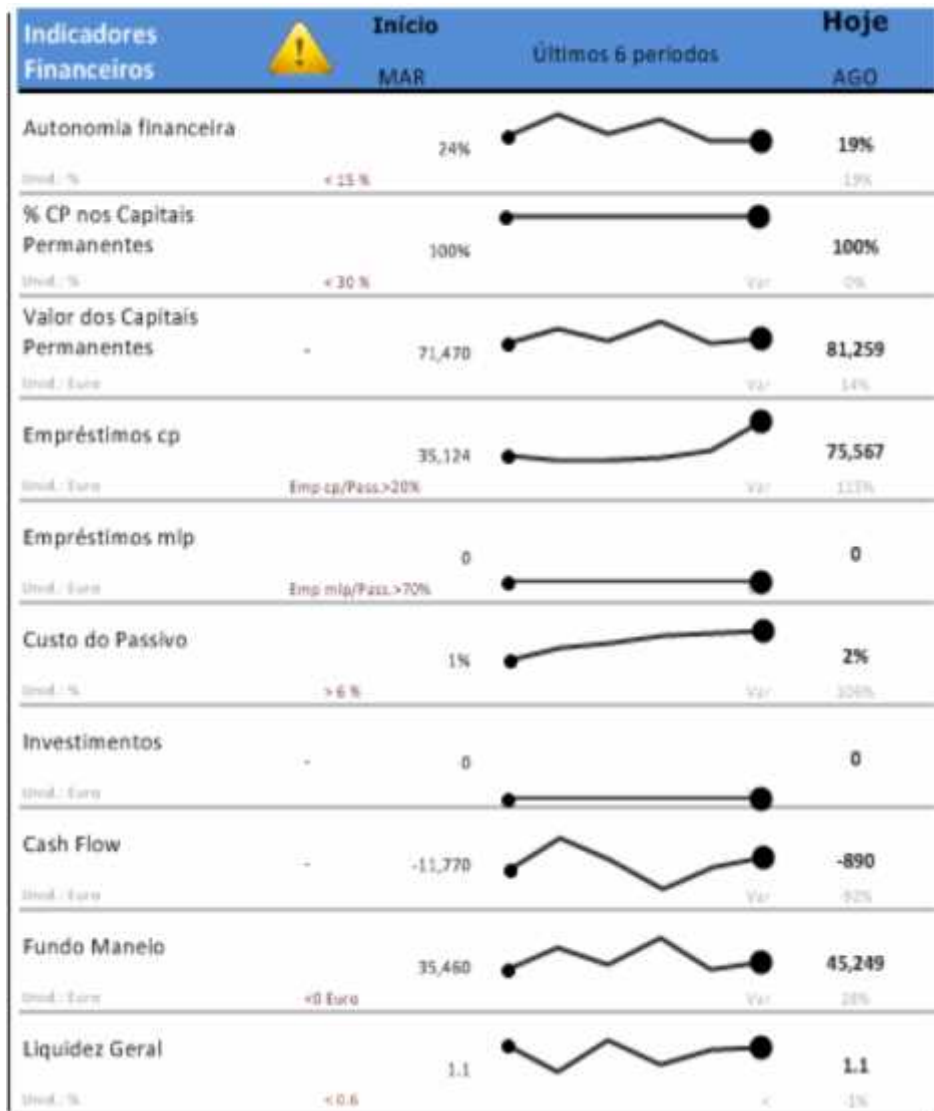


Gráfico nº 4.2.9.2. – Variação gráfica dos indicadores financeiros
 Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

Os Aspectos Críticos Derivados de Alertas Pré-definidos

Em função dos alertas pré-definidos, são sinalizados automaticamente (Bola Vermelha) um conjunto de problemas, conforme o quadro abaixo:

- Viabilidade económica negativa;
- Reduzida rentabilidade operacional;
- Reduzida autonomia financeira;
- Elevado endividamento de m.l.p.;
- Elevado endividamento de c.p.;

- Encargos financeiros elevados;
- Risco elevado na tesouraria;
- Dependência de clientes;
- Atraso nos pagamentos;
- Atraso nos recebimentos.

Análise aos indicadores e peças financeiras	
PROBLEMAS:	
● Viabilidade económica negativa	Resultado Operacional < 0
● Reduzida rendibili. operacional	Rend. Operac. Vendas < 8%
Reduzida autonomia financeira	Autonomia Financeira < 15%
Elevado endivid. de mlp	Emp. Mlp / Passivo > 70%
Elevado endivid. de cp	Emp. cp / Passivo > 20%
Encargos financeiros elevados	Custo do passivo > 6%
● Risco elevado na tesouraria	PMR > 100 e CLT/ALT > 30%
Dependência de clientes	CLT / ALT > 30%
● Atraso nos pagamentos	PMP > 90
Atraso nos recebimentos	PMR > 100

Quadro nº4.2.9.3. – Análise aos indicadores e peças financeiras
Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

Demonstração dos Resultados

Para além da apresentação da Demonstração de Resultados através de um mapa/quadro, também é possível fazê-lo através de um gráfico onde se visualiza a dimensão dos rendimentos, a dimensão dos gastos e a forma como estes vão consumindo os rendimentos e a dimensão dos resultados.

Isso mesmo consta do gráfico que a seguir s visualiza.



Gráfico nº 4.2.9.3. – Demonstração dos Resultados
Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

Risco Económico da Empresa

Recordando que a noção geral de risco tem implícita a probabilidade de não cumprimento de objectivos ou não correspondência entre metas expectáveis e efectivadas, este elemento:

- Compara os rendimentos com os gastos de exploração;
- Apresenta a estrutura dos principais tipos de gastos (CMVMC, FSE e Pessoal);
- Apresenta a evolução da Margem de Segurança,
- Compara o Ponto Crítico com os Rendimentos.

O conjunto de gráficos abaixo, resume a análise do risco via rendimentos, gastos e

ponto crítico.

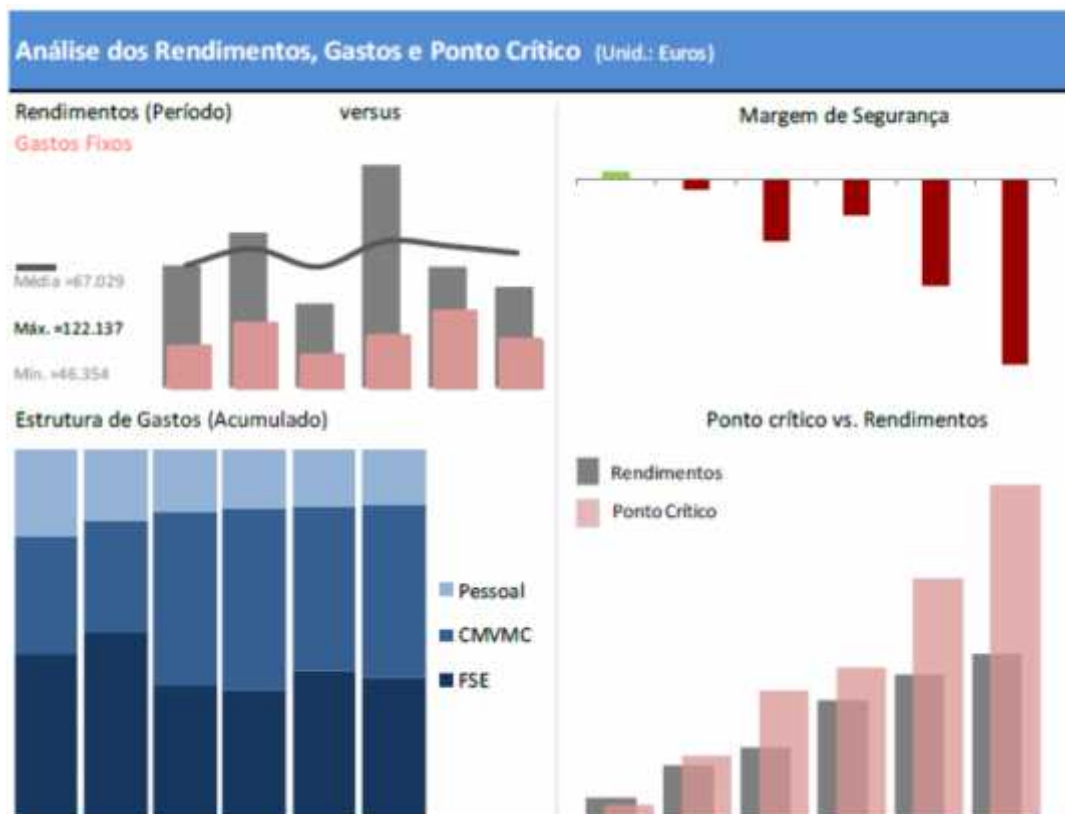


Gráfico nº 4.2.9.4. – Análise dos rendimentos, gastos e ponto crítico
Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valore aleatórios

Principais indicadores de rentabilidade

Seleccionaram-se como indicadores de rentabilidade os respeitantes aos Capitais Próprios, ao Activo e custo do Passivo e às Vendas, conforme se indica no quadro seguinte.

N#	Indicador	Função	Alerta pré-definido
1	Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP)	Mede a eficácia com que as empresas utilizam os capitais pertencentes aos respectivos sócios ou accionistas. Assim, os sócios ou accionistas podem ser levados a comparar essa taxa de remuneração com a taxa de juro que lhes poderia ser oferecida se optassem por aplicar os seus fundos em outros activos com risco semelhante	Se inferior a 3%
2	Rentabilidade Económica do Activo (ROI) e Custo do Passivo	Sempre que o ROI é superior ao custo do Passivo, significa que a empresa consegue gerar efeito financeiro de alavanca	Se ROI inferior a 5%
3	Rentabilidade Líquida das Vendas (RLV) e Rentabilidade Operacional das Vendas (ROV)	Compara a rentabilidade dos resultados líquidos com a rentabilidade operacional das vendas. Quanto menor a diferença entre as duas rentabilidades, menor é o efeito das componentes fiscal e financeira	Se RLV inferior a 3%

Quadro nº 4.2.9.4. – Indicadores de rentabilidade
Fonte: Do autor da dissertação (2012)

De seguida apresenta-se o gráfico correspondente a estes indicadores.

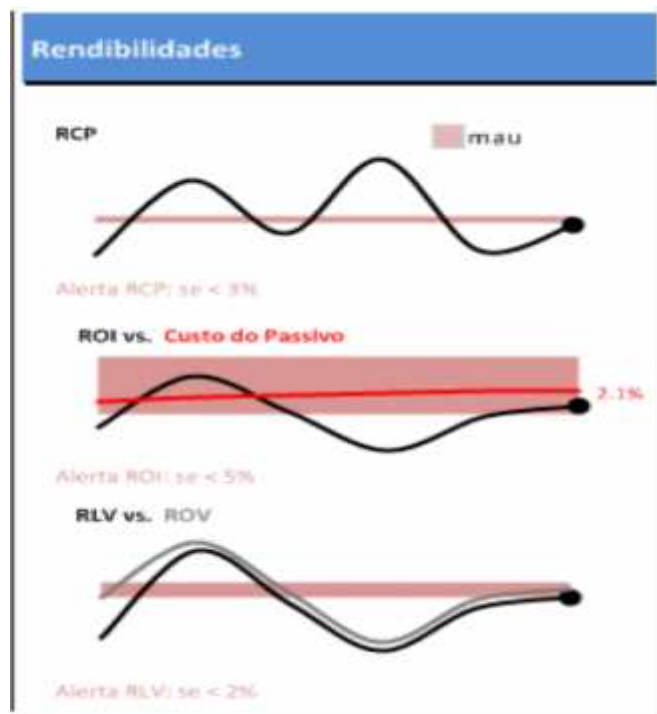


Gráfico nº 4.2.9.5. – Indicadores de rentabilidade
Fonte: Uniquedashboard (2012)

Estrutura do Balanço

Apresenta-se de seguida uma alternativa para a análise do Balanço com destaque para a variação do peso das diferentes componentes (Inventários, Clientes, Empréstimos, entre outros) na forma gráfica, mas permitindo uma correcta visualização, interpretação e entendimento.

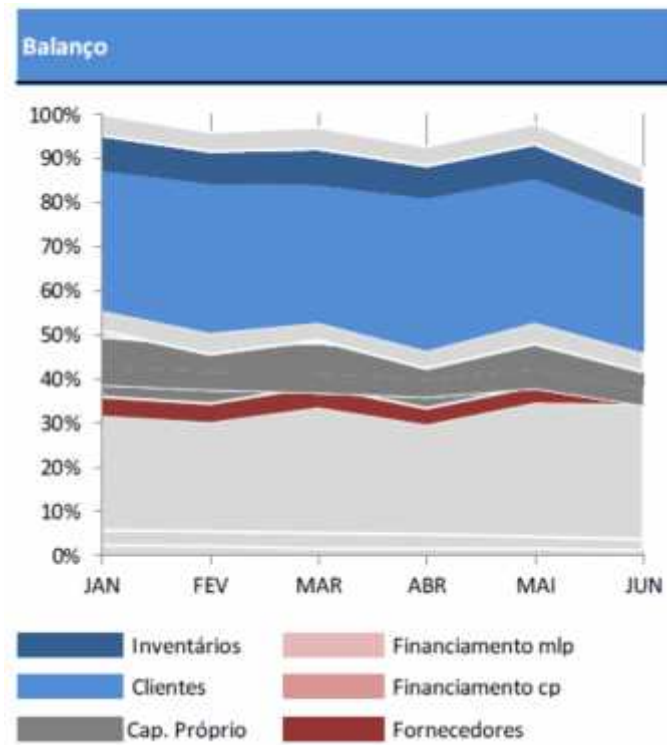


Gráfico nº4.2.9.6. – Balço

Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

Orçamento de Tesouraria

O Painel de Bordo da tesouraria tem como objectivo fazer o acompanhamento da evolução e previsão dos fluxos financeiros, através de um conjunto de elementos que sejam sucintos, mas eficazes, recorrendo ao grafismo como forma de apelar mais à focalização. Esta focalização baseia-se essencialmente em duas características:

- Análise ao orçamento de Tesouraria;
- A estrutura de Risco/Pressão de Recebimentos e Pagamentos.

Desta forma, ter-se-á neste primeiro gráfico uma representação do seguinte:

- Saldo final (saldo inicial + recebimentos - pagamentos);
- Saldo de segurança (definido pelo utilizador);
- Saldo de conforto (definido pelo utilizador);
- Um alerta sempre que o saldo final estiver acima do saldo de segurança (bola verde), abaixo do saldo de segurança (bola amarela) e se for negativo (bola vermelha).



Gráfico nº 4.2.9.7. – Orçamento de Tesouraria
Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

O segundo gráfico tem por objectivo apresentar:

- O total de recebimentos e pagamentos mensais;
- A média dos pagamentos mensais;
- A média dos recebimentos mensais.



Gráfico nº 4.2.9.8. – Orçamento de Tesouraria
Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

Através do quadro seguinte (já apresentado no Capítulo III sob outra numeração) apresentam-se os dados do Orçamento de Tesouraria com maior detalhe ou seja, os

saldos e os movimentos conforme se segue:

- O saldo inicial;
- Os recebimentos mensais de cada rubrica, por exemplo: Vendas, serviços prestados, outros rendimentos e desinvestimentos;
- Os pagamentos mensais de cada rubrica, por exemplo: Salários, EOEP, FSE e investimentos;
- O saldo final;
- O nível de risco associado aos recebimentos;
- O nível de pressão associado aos compromissos dos pagamentos.



Quadro nº 4.2.9.5. – Orçamento de Tesouraria

Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

Deste conjunto de informação pretende-se analisar e prestar, essencialmente dois tipos de informação:

I) A indicação dos principais números do Orçamento:

- O valor do saldo final;
- O total de recebimentos no horizonte temporal de 1 ano;
- O total de pagamentos no horizonte temporal de 1 ano;

- O nº de meses em que o saldo final foi negativo;
- O nº de meses em que o saldo final esteve abaixo do saldo de segurança;
- O valor total dos recebimentos em atraso;
- O valor total dos pagamentos em atraso.

Em termos de simulação ter-se-á algo como:

Principais números da Tesouraria	
-15.000	Saldo Final
371.200	Total de Recebimentos
396.200	Total de Pagamentos
3	Nº de meses com Saldo negativo
8	Nº de meses abaixo do Saldo segurança
166.200	Valor em atraso de Recebimentos
30.800	Valor em atraso de Pagamentos

Quadro nº4.2.9.6. – Principais números da Tesouraria

Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

II) A segunda visa criar alertas para desvios previamente estipulados em função de parâmetros definidos pelo utilizador do tipo:

- Se o total dos pagamentos anuais for superior em n vezes aos pagamentos;
- Se o mês actual tem um saldo final inferior a x euros;
- Se y % dos recebimentos tiverem uma probabilidade elevada de não serem cobrados;
- Se z % dos pagamentos tiverem uma exigência elevada para serem pagos (EOEP, empréstimos e comunicações);
- Se o Prazo Médio de Recebimentos (PMR) for superior a t dias;
- Se o Prazo Médio de Pagamentos (PMP) for superior a t dias.

Análise à Tesouraria	
	Necessidades financiamento fortes (Pagamentos = 1,2 x Recebimentos)
	Necessidades financiamento urgentes (Saldo imediato < -20000)
	Elevado risco nos recebimentos (> 30 %)
●	Elevado montante de pagamentos prioritários (> 25 %)
●	PMR elevados (> 75 dias)
	PMP elevados (> 60 dias)
●	Alerta

Quadro nº 4.2.9.7. – Análise à Tesouraria

Fonte: Do autor da dissertação, adaptado de Uniquedashboard (2012)

Segundo Menezes (2008, p. 121 e p. 230)

A gestão de tesouraria da empresa ou gestão financeira a curto prazo abrange a gestão do capital circulante total e a gestão da dívida a curto prazo. [Para além disso] o orçamento de tesouraria constitui um instrumento essencial para a gestão financeira a curto prazo (...) na medida em que o conhecimento prévio dos fluxos financeiros prováveis possibilita a procura das melhores soluções (...). Os recebimentos e pagamentos são estimados a partir das previsões de vendas e compras (conjugadas com os respectivos prazos de crédito), custos de transformação, gastos gerais e comerciais, dividendos, juros e impostos, entre outros.

Caracterização dos Prazos em atraso

Nesta componente, caracteriza-se a informação relativa aos atrasos dos recebimentos e pagamentos. Existe um atraso sempre que a data de recebimento ou de pagamento foi ultrapassada, e permite visualizar a seguinte informação:

- O Prazo Médio de Recebimento (PMR);
- O Prazo Médio de Pagamento (PMP);
- O valor e a percentagem dos recebimentos/pagamentos em atraso relativamente a determinados intervalos de tempo. Por exemplo: atrasos há mais de 1 ano ou atrasos há mais de 6 meses;
- Os 5 maiores atrasos (valor e prazo) dos recebimentos;
- Os 5 maiores atrasos (valor e prazo) dos pagamentos.

Caracterização dos Prazos em atraso			
Estrutura de Recebimentos		PMR	106 dias
em atraso?			
Euros			
0	0 %	> 1 ano	
0	0 %	> 6 meses	
0	0 %	> 3 meses	
141.200	85 %	> 1 mês	
25.000	15 %	< 1 mês	
Estrutura de Pagamentos		PMP	31 dias
em atraso?			
Euros			
0	0 %	> 1 ano	
0	0 %	> 6 meses	
20.500	67 %	> 3 meses	
10.300	33 %	> 1 mês	
0	0 %	< 1 mês	
Top 5 de recebimentos em atraso			
Designação	Dias	Euros	
1º Cliente X; Projecto A	80	15.000	
2º Cliente Z; Projecto D	74	50.000	
3º Cliente X; Projecto B	49	1.200	
4º Cliente Y; Projecto C	34	75.000	
5º Cliente W; Projecto A	21	25.000	
Top 5 de pagamentos em atraso			
Designação	Dias	Euros	
1º Fornecedor Z; Projecto B	142	500	
2º Salários	91	20.000	
3º Comunicações	69	800	
4º IRS+SS	36	9.500	
5º	0		

Quadro nº 4.2.9.8. – Caracterização dos prazos em atraso

Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

Estrutura de Risco/Pressão dos recebimentos e pagamentos

Nesta componente, pode visualizar-se o nível de risco dos recebimentos e o nível de pressão dos pagamentos, permitindo que se caracterizem todos os recebimentos e pagamentos previstos, resumindo-se a dois pontos:

- Risco – Probabilidade da Empresa não receber na data prevista um determinado valor;
- Pressão – Nível de exigência associado aos pagamentos da empresa.

Em ambas as variáveis, o utilizador pode atribuir uma avaliação qualitativa, por ex.: Elevada, Média ou Baixa, conforme o quadro abaixo.

Estrutura de Risco / Pressão					
Recebimentos (RISCO de atraso)			Pagamentos (PRESSÃO para pagar)		
	Euros			Euros	
E	60.000	16 %		E	189.700 48 %
M	261.200	70 %		M	206.500 52 %
B	50.000	13 %		B	0 0 %

Quadro nº 4.2.9.9. – Estrutura de risco/pressão

Fonte: Uniquedashboard (2012) com base em valores aleatórios

4.3. Conclusão

Com este modelo pretendeu-se implementar um controlo interno, económico e financeiro essencial às empresas. Com ele as entidades podem avaliar melhor o seu desempenho operacional, económico e financeiro.

A utilização de um bom controlo interno, nesta perspectiva, irá permitir às empresas a avaliação e a previsão dos métodos e técnicas a utilizar no desenvolvimento das suas actividades.

A tipologia da elaboração dos quadros de informação é estruturada de forma a permitir uma informação precisa e atempada, mas também uma informação concretizada em perguntas e observações específicas que se relacionam com o património.

Logo, a existência de uma Contabilidade de gestão (analítica ou de custos) sob a forma de análise económico-financeira, justifica-se pela necessidade dos gerentes, administradores ou empresários verem tratados os elementos sujeitos a contabilização de forma a poderem avaliar o desempenho das suas acções.

Não se trata de outra Contabilidade, mas apenas dos elementos preparados para prestar informações a outros destinatários, sempre em obediência aos princípios contabilísticos nacionais e/ou internacionais, com vista ao relato interno da empresa.

Em regra, os empresários e diga-se que não apenas os muito pequenos, consideram que dispor de Contabilidade organizada não é mais do que observar uma exigência legal com vista ao cumprimento das obrigações fiscais da empresa, e um registo das relações com terceiros – dívidas a fornecedores e créditos sobre clientes.

Ou seja, nessa perspectiva, a Contabilidade é esquecida ou mesmo ignorada como sistema de informação privilegiado que deveria servir de suporte às decisões dos gestores.

Daí que as peças fundamentais – Balanço e Contas de Resultados – surjam uma vez por ano, nas vésperas do fim dos prazos para a apresentação das declarações exigidas pela administração fiscal e transportem, não raras vezes, notícias irremediáveis que o comportamento da tesouraria, ao longo do tempo, nem sempre foi capaz de evidenciar.

É notório que esta súpula de quadros exemplificativos servirá como ponto de partida para outras questões simples e directas, como por exemplo:

- Quais são os produtos que são vendidos com margens reduzidas ou nulas, mas cuja presença no programa é indispensável para que o negócio, como um todo, possa realizar-se?
- Quanto custa uma visita a um cliente feita por um vendedor da empresa?
- Quanto custa a venda e distribuição para cada família de produtos?
- Qual é o nível de concentração das vendas, por áreas geográficas ou por tipo de clientes?
- Qual é a importância relativa de cada cliente no segmento geográfico a que pertence (Ex.: Grande Porto, as zonas industriais do distrito de Aveiro)?

- Qual é o prazo médio de recebimento dos créditos da empresa sobre os seus clientes?
- Qual é o prazo médio de pagamento da empresa aos seus fornecedores?
- A quanto ascendem, mensalmente, as despesas suportadas com comunicações (telefone, fax, internet, correios), com encargos bancários de que se excluem os juros (expediente, comissões, cheques)?

A Contabilidade constitui um sistema de informações insubstituível se servir para alertar, em tempo oportuno, para a necessidade de corrigir uma rota pré estabelecida ou redimensionar os recursos que se afectaram aos projectos. Se não for assim entendida pelos empresários e pelos TOC, transformar-se-á num problema, num sorvedouro de dinheiro, numa burocracia inútil e cara, ainda que legalmente obrigatória.

Daí dizer-se que a informação disponibilizada é extemporânea e exprime-se numa linguagem complexa e demasiado técnica que os pequenos empresários, na sua maioria, não entendem.

Na concretização física e prática do modelo de apoio à decisão para a gestão de informação contabilística, apresenta-se por fim, o diagrama sobre os ciclos propostos para processamento dessa mesma informação, que resume toda a interacção entre a Contabilidade, a gestão da organização, a informação e a tomada de decisão.



Figura 4.3.1. – Diagrama do modelo de apoio à decisão para a gestão de informação contabilística

Fonte: Do autor da dissertação (2012)

Esta figura representa o fluxo e a interação entre a informação contabilística disponibilizada aos tomadores de decisão, as actividades económicas geradas por essas mesmas decisões ao nível empresarial e a importância fulcral que o processo contabilístico aí desempenha.

Inerente ao processo contabilístico encontra-se o processo da informação financeira, assente em operações e factos, na actualização de contas, na classificação e no processamento de dados e da informação, com vista à elaboração de documentos e relatórios, que por sua vez, irão servir de suporte à tomada de decisões por parte do empresário.

A implementação do modelo não trouxe consequências de maior para a empresa, nem trabalho acrescido ou mesmo o aumento de burocracia. Houve sim, uma renegociação do contrato existente quanto à prestação de serviços de Contabilidade, tendo em atenção a criação de valor que a implementação do sistema iria facultar.

É claro que se tem consciência de que os exemplos abordados não esgotam a realidade viva da empresa ou mesmo as suas necessidades, mas sente-se que o modo como se encara as soluções permite extrapolá-las e adaptá-las, alargando o seu leque de aplicações, sendo através da análise económica ou financeira que a empresa deve analisar as necessidades, as múltiplas acções possíveis a fim de definir as suas políticas de produtos, clientes, preços, distribuição e promoção.

Capítulo V – CONCLUSÕES FINAIS

A Contabilidade actual tem de ser encarada pelas micro e pequenas empresas, como instrumento essencial no auxílio da gestão. Este entendimento ou utilização da Contabilidade, para além dos fins históricos, agrega benefícios que a visão tradicional ignorava, fazendo com que a tomada de decisão seja mais eficaz e, conseqüentemente, eficiente.

Muitas vezes, os empresários das PME não têm o devido conhecimento da contribuição e benefícios que a Contabilidade, direccionada à gestão das entidades, poderá proporcionar-lhes. Talvez isso esteja acontecendo por desconhecimento dos potenciais benefícios que esta ciência pode oferecer.

Constata-se que um dos maiores problemas para as micro e pequenas empresas é a não utilização da Contabilidade como meio de relacionar as suas necessidades e obrigações, tendo em atenção as disponibilidades geradas pela própria rentabilidade do negócio.

Neste sentido, a empresa poderá, em determinado momento, ter disponibilidades suficientes, mas o não relacionamento com o “todo”. Ou seja, o inadequado enquadramento sobre a informação do passado e a perspectiva da informação quanto ao futuro, pode provocar decisões ineficientes.

A evolução da economia e a sua mundialização, transformou as organizações em sistemas complexos, em que a orientação das mesmas está cada vez mais subordinada a novas técnicas, a novos métodos e a novos saberes. Isto implica que os quadros e dirigentes tenham sólidos conhecimentos nos mais diversos domínios.

O acesso à informação e a capacidade de, a partir desta, extrair e aplicar conhecimentos são vitais para o aumento da capacidade concorrencial e desenvolvimento das actividades comerciais num mercado sem fronteiras.

As vantagens competitivas são agora obtidas através da utilização de redes de comunicação e sistemas informáticos que interrelacionam empresas, clientes e fornecedores.

Como é sabido, existem diversos métodos na Contabilidade de gestão e a sua escolha tem como factor determinante o tipo de actividade, as necessidades de informação e o tipo de gestão desenvolvida.

Agregada à Contabilidade de gestão está também a implementação de um orçamento, em função do qual, para um dado período ou períodos, a Contabilidade de gestão apurará os valores reais que, comparados com os valores orçados, poderão facilitar a análise dos desvios da actividade e auxiliar no apuramento das causas desses desvios, aplicando-se então as medidas correctivas adequadas.

Essa análise poderá ser feita no final de cada período pretendido como, por exemplo, o mês, o trimestre ou o ano. Podem agora então, apontar-se algumas necessidades básicas para a introdução de uma Contabilidade de gestão, organizadas em três campos que, sendo distintos são todavia complementares:

I) Humanos

- Motivação dos empresários, dos gerentes ou dos administradores;
- Acompanhamento por profissional(ais) adequado(s).

II) Organizacionais

- Análise do negócio ou ramos de negócio, e identificação das necessidades de informação;
- Definição do Código de Contas de gestão;
- Definição dos critérios de imputação;
- Manutenção de um sistema de inventários;
- Definição de um circuito administrativo e documental adequado;
- Acompanhamento permanente dos elementos através do *output* de controlo;
- Detecção atempada dos desvios e o conhecimento das suas causas.

Muitas das vezes só se detectam anomalias nas empresas quando já é tarde demais. Daí que um acompanhamento mais científico e menos empírico pode auxiliar e prevenir situações de ruptura ou até de falência.

III) Exercício da Profissão

É neste contexto que os profissionais da Contabilidade exercem em Portugal a sua profissão. Deles espera-se a prestação de uma informação útil, tempestiva, relevante e, ainda, a optimização das regras fiscais que permitam uma poupança em impostos.

Num espaço de competição global, em que os principais competidores são originários de outros países mais do que do mercado doméstico, é necessário que as empresas portuguesas tenham possibilidades de obter informação fidedigna e tempestiva relativamente à forma como produzem efeitos as diversas decisões da sua gestão, nomeadamente na estrutura de custos.

Se, para além disso, as empresas estão a competir pela diferenciação, então é necessário obter informações qualitativas quanto à forma como os planos estão a ser aplicados e também aqui o TOC tem um papel relevante, na medida em que por ele passam as informações que, devidamente tratadas poderão criar utilidade para o decisor.

Sendo então condição *sine qua non* para a obtenção do grau de mestre em Ciências Empresariais a elaboração de uma dissertação, colocou-se como questão inicial, a escolha do tema a abordar. Daqui ressaltaram desde logo dois aspectos fundamentais. Por um lado, a necessidade do fácil, rápido e seguro acesso à informação, a nível interno e externo de/e para a organização; por outro, o relevo que um sistema contabilístico tem nas empresas.

Como sequência lógica e na continuação de uma ideia desenvolvida a nível profissional, optou-se por seleccionar uma empresa do tipo PME, analisando a importância da implementação de um modelo de apoio à decisão, a partir da informação contabilística.

O controlo de custos, a eficácia e eficiência na gestão dos recursos, a veracidade e correcção na prestação da informação, justificam de *per se* a construção e a implementação de um modelo desse tipo. Se a esses factores se juntarem a

competitividade no sector de actividade e a internacionalização da empresa, a existência de tal modelo sai reforçada, pois a informação tem de ser disponibilizada em tempo útil, para dar resposta a mudanças às quais a empresa tem de se adaptar.

Para validar este modelo, em termos estruturais deste trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica enquanto recolectora das ideias perfilhadas pelos autores que, na área da Contabilidade se pronunciaram sobre esta temática. Ficou comprovado que a Contabilidade sendo uma área técnica de primordial importância nas empresas, deve assentar em dados fidedignos sobre os quais irá elaborar os principais documentos económico-financeiros.

Consequentemente, foram analisados alguns destes documentos a fim de se perceber melhor, de que forma o preenchimento do seu conteúdo depende da recolha e tratamento de dados, que se transformam em ulterior informação.

Terminado o enquadramento conceptual introduziu-se o modelo concreto, assente no *outsourcing* da informação, na medida em que a grande maioria das empresas não tem departamentos específicos de Contabilidade, preferindo antes o recurso a serviços externos dessa natureza, colaborando com Gabinetes especializados.

É o caso em apreço, onde a empresa estudada recebe externamente os serviços contabilísticos, ainda que tenha implementado um modelo de tratamento e disponibilização da informação que é recolhida internamente, tratada interna e exteriormente e de novo disponibilizada para outros agentes externos que dela dependem.

Quanto mais complexas as estruturas empresariais, maior acuidade e abrangência terá de ter um modelo deste tipo, a fim de dar uma resposta cabal, tempestiva e assertiva às questões suscitadas pela gestão.

Consequentemente, os limites à eficácia do modelo poderão residir na própria organização que dele necessita, sejam eles de ordem humana, estrutural ou financeira. Cada empresa terá de auto-avaliar-se a fim de descortinar que tipo de modelo pretende

implementar, sendo peça fundamental nesse processo de tomada de consciência a intervenção do TOC.

Como em qualquer modelo que queira ser abrangente e acompanhar a realidade empresarial a que se destina, haverá certamente que alguns pormenores e indicadores a melhorar, em termos da sua utilidade e das interpretações que permitem, por exemplo ao nível legal, normativo, fiscal e contabilístico. Esta actualização implicará também a participação activa dos agentes que vão utilizar a informação que o modelo proporciona, pois além de serem destinatários da mesma contribuem activamente para o fornecimento dos dados.

Assim, a Contabilidade que deveria constituir uma insubstituível fonte interna de informação para suportar a racionalidade das decisões é, na generalidade das pequenas empresas, uma mera formalidade legal de custo elevado e cumprimento obrigatório.

Os pequenos empresários ganhariam em segurança e domínio do seu negócio, se soubessem ler e interpretar, ainda que sumariamente, as peças fundamentais da Contabilidade e o essencial imediatamente aplicável do cálculo económico e financeiro. Os Técnicos Oficiais de Contas podem e devem, também no seu próprio interesse, desempenhar um papel importante na qualificação técnica dos seus clientes.

Em conformidade, este trabalho pretende também, defender ou até exigir que os TOC devem tomar o exercício da sua profissão numa perspectiva de um apoio continuado e oportuno de que resulte a emissão de avisos e alertas, numa alegoria de semáforo em funcionamento que, verdadeiramente, os tornem consultores actantes e interessados. E isto vale tanto para os contabilistas internos, privativos, como para os responsáveis pelos gabinetes prestadores externos deste serviço.

Em termos conclusivos, consideram-se cumpridos os objectivos delineados com a elaboração desta dissertação, o que para além de um desafio académico, constituiu ainda uma nova etapa profissional, dado ter permitido o aprofundamento de conhecimentos, a validação de ideias e processos de trabalho e, sobretudo, a concretização de um projecto pessoal e empresarial.

BIBLIOGRAFIA

ACISO (2012). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.aciso.pt/nocoes-Basicas-de-Financas\(...\)](http://www.aciso.pt/nocoes-Basicas-de-Financas(...)) (Consultado entre 15 e 17 de Janeiro de 2012)

Azevedo, A., Abreu, A. e Vidal, C. (2002). *Desenho e Implementação de Bases de Dados Com Microsoft Access XP*, 1ª Edição, Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico

Borges, A., Rodrigues, A. & Rodrigues, A. (2010). *Elementos de Contabilidade Geral*, 25ª Edição, Lisboa: Áreas Editora

Caiado, A. (2002). *Contabilidade de Gestão*. 2ª Edição, Lisboa: Área Editores

Caiado, A. (2011). *Contabilidade Analítica e de Gestão*, 6ª Edição, Lisboa: Áreas Editores

Caiado, A., Viana, L. e Madeira, P. (2011). *Relato Fiscal e Financeiro no Encerramento de Contas*. Lisboa: Áreas Editores

Caldeira, J. (2001). *Regra do Equilíbrio Mínimo*. [Em linha]. Disponível em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php> (Consultado em 28 de Março de 2012)

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Castanheira, N. e Rodrigues, L. (2006). Gestão de Risco – Da Abordagem Tradicional à Gestão de Risco Empresarial (ERM). *Revisores & Empresas*, Julho/Setembro, nº 34, pp. 58-61. Lisboa: Edições OROC

Chiavenato, I. (1997). *Introdução à Teoria da Administração*, 5ª Edição. São Paulo: Makron Books

Collier, P. (2010). *Accounting for Managers, Interpreting Accounting Information for Decision-Making*, Third Edition. United Kingdom (UK): Wiley

Costa, C. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria e Prática*, 9ª Edição. Lisboa: Edições Rei dos Livros

Costa, C. e Alves, G., (1996). *Contabilidade Financeira*. Lisboa: Edições Rei dos Livros

Cruz, M. (2008). *Gestão do Risco Empresarial e dos Negócios*. [Em linha]. Disponível em <http://www.slideboom.com/presentations/3341> (Consultado em 19 de Março de 2012)

Euro Info Centre (EIC) (2012). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.eicpme.iapmei.pt/...](http://www.eicpme.iapmei.pt/) (Consultado em 14 de Janeiro de 2012)

Europa (2012). Homepage [Em linha]. *Sínteses da Legislação da UE*. Disponível em [http://www.europa.eu/legislation_summaries\(...\)](http://www.europa.eu/legislation_summaries/) (Consultado em 9 de Janeiro de 2012)

Farinha, J. (1994). *Análise de Rácios Financeiros*. Versão 2. Porto: Texto Publicado Pela Associação de Estudantes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Ferreira, R. (1997). *Gestão, Contabilidade e Fiscalidade*, 1ª Edição. Lisboa: Editorial Notícias

Finbolsa (2012). Homepage [Em linha]. *Documentação de Suporte, Significado e Interpretação dos Rácios Económico-Financeiros*. Disponível em [http://.finbolsa.com/significado\(...\)](http://.finbolsa.com/significado/) (Consultado em 10 de Janeiro de 2012)

Foina, P. (2001). *Tecnologia de Informação: Planeamento e Gestão*. São Paulo: Atlas

Frezatti, F., Aguiar, A. e Guerreiro, R. (2007). Diferenciação Entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial: Uma Pesquisa Empírica a Partir de

Pesquisadores de Vários Países. *Revista Contabilidade & Finanças*, nº 44, Maio/Agosto, pp. 9-22. São Paulo: Edições Universidade de São Paulo

Garcia, E. e Garcia, O. (2003). A Importância do Sistema de Informação Gerencial Para a Gestão Empresarial. *Revista Ciências Sociais Em Perspectiva*, Edições Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, Vol. 2, nº 1, Semestre I, pp. 21-32. Brasil: Cascavel

Gouveia, L. e Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*. Coleção Inovação e Governação nas Autarquias. Porto: Edições Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI)

Graetz, F., Rimmer, M., Lawrence, A. e Smith, A. (2002). *Managing Organisational Change*. Australia: Wiley

Guimarães, J. (2006). Sr. Empresário – Sabe Para Que Serve a Contabilidade? [Em linha]. In *Revista Electrónica INFOCONTAB*, nº 12, Setembro, p. 3. Lisboa. Disponível em <http://www.infocontab.com.pt> (Consultado em 13 de Janeiro de 2012)

Hornigren, C., Foster, G. e Datar, S. (2000). *Cost Accounting*. São Paulo: Prentice-Hall International Editions

Huff, A., Floyd, S., Sherman, H. & Terjesen, S. (2009). *Strategic Management, Logic And Action*. Wiley: United States

INFOCONTAB (2012). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.infocontab.com.pt/download/sistema\(...\)](http://www.infocontab.com.pt/download/sistema(...)) (Consultado em 13 de Janeiro de 2012)

Johnson, G. & Scholes, K. (1992). *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*. UK: Prentice Hall International

Lima, A. (2000). *Implantação de Pacote de Gestão Empresarial Em Médias Empresas*. [Em linha]. Disponível em <http://www.kmpress.com.br> (Consultado entre 15 e 19 de Março de 2012)

Louderback, J. Holmen, J. e Dominiak, G. (2000). *Managerial Accounting*, 9th Edition. Cincinnati: South-Western College Publisher

Machado, J. (1998). *Contabilidade Financeira, Da Perspectiva da Determinação dos Resultados*. Lisboa: Protocontas

Marcos, J., Naia, P. & Madail, R. (2001). A Gestão Estratégica e a Contabilidade. *Revista da CTOC*, nº 17, pp. 40-47, Agosto. Lisboa: Edições da CTOC

Mendes, J. e Filho, E. (2002). Sistemas Integrados de Gestão ERP Em Pequenas Empresas: Um Confronto Entre o Referencial Teórico e a Prática Empresarial. *Gestão & Produção*, Vol. IX, nº 3, Dezembro, pp. 277-296. Brasil

Menezes, H. (2008). *Princípios de Gestão Financeira*, 11^a Edição, Lisboa: Editorial Presença

Monks, R. & Minow, N. (2008). *Corporate Governance*, Fourth Edition. Wiley: UK

Neves, J. (2002). *Análise Financeira*. Lisboa: Texto Editora

Nogueira, N. (2011). *Rácios de Rentabilidade*. [Em linha]. Disponível em <http://www.portal-gestao.com/financas/2291racios-de-rentabilidade.html> (Consultado em 30 de Março de 2012)

Oliveira, A., Major, M., Serrasqueiro, R., Jesus, A. e Oliveira, B. (2008). *Temas de Contabilidade de Gestão II – Os Custos, os Resultados e a Informação Para a Gestão*, 2^a Edição Revista e Actualizada. Lisboa: Livros Horizonte

Padoveze, C. (2000). *Sistemas de Informação Contábeis: Fundamentos e Análise*, 2^a Edição. São Paulo: Atlas

Pereira, M. (1997). *Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão*. São Paulo: Makron Books

Perini, L. e Raimundo, C. (2009). Um Estudo Exploratório Sobre o Papel da Informação na Tomada de Decisão Para o Administrador. [Em linha]. Disponível em <http://artigonal.com/print/852812> (Consultado em 29 de Março de 2012)

Perry, M. & Coetzer, A. (2009). Small Enterprise Relations With Banks and Accountants, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, 2, pp. 306-321

Portal Gestão (2012^a). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.portal-gestao.com/demonstracoes\(...\)](http://www.portal-gestao.com/demonstracoes(...)) (Consultado entre 11 e 13 de Janeiro de 2012)

Portal Gestão (2012^b). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.portal-gestao.com/racios\(...\)](http://www.portal-gestao.com/racios(...)) (Consultado entre 11 e 13 de Janeiro de 2012)

Portugal, M. (2010). *O Balanço no SNC – Activo e Passivo Corrente e Não Corrente*. [Em linha]. Disponível em [http://www.otoc.pt/downloads/files\(...\)](http://www.otoc.pt/downloads/files(...)) (Consultado em 10 de Janeiro de 2012)

Prado, L. (2001). *Risco Empresarial*. [Em linha]. Disponível em <http://lauoprado.tripod.com/esine/ed20.html>. Série Empresarial (Consultado em 18 e 19 de Março de 2012)

Primavera Business Software Solutions S.A. (2011). Homepage [Em linha]. Disponível em <http://www.primaverabss.com> (Consultado em 15 de Dezembro de 2011)

Reis, N., Marques, T., Santos, J. e Ferreira, M. (2011). *Gestão Empresarial*, 3^a Edição. Lisboa: Lidel

Ricketts, M. (2007). *The Economics of Business Enterprise, An Introduction to Economic Organisation And The Theory of The Firm*. International Student Edition. United States: Edward Elgar

Robertson, J. (2005). *Dez Princípios de Gestão Eficaz da Informação*. (Tradução livre do autor da dissertação, 26 de Março de 2012). [Em linha]. Disponível em http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_effectiveim/index.html. (Consultado em 26 de Março de 2012)

Sá, A. (2005). *Dicionário de Contabilidade*, 10ª Edição, Revista e Ampliada. Lisboa: Atlas

Sage Portugal (2011 e 2012). Homepage [Em linha]. Disponível em <http://www.sageportugal.pt> (Consultado em 10 de Dezembro de 2011)

SGS (2012). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.sgs.com/pt/integrated-mangement\(...\)](http://www.sgs.com/pt/integrated-mangement(...)) (Consultado em 13 de Janeiro de 2012)

Shimizu, T. (2006). *Decisão nas Organizações*, 2ª Edição. São Paulo: Edições Bagaço

Silva, E. (2010). *Gestão Financeira, Análise de Fluxos Financeiros*, 4ª Edição. Porto: Vida Económica Editorial, SA

Thinkfn (2012^a). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.thinkfn.com/wikibolsa\(...\)](http://www.thinkfn.com/wikibolsa(...)) (Consultado entre 11 e 13 de Janeiro de 2012)

Thinkfn (2012^b). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.thinkfn.com/wikibolsa/R%\(...\)](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/R%(...)) (Consultado entre 11 e 13 de Janeiro de 2012)

Torrecilla, A., Fernández, A., Díaz, G. (2009). *Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión*, 2ª Edición Ampliada, Volumens I y II. Madrid, España: McGraw Hill España

Uniquedashboard (2012). Homepage [Em linha]. Disponível em <https://www.uniquedashboard.com> (Consultado em 25 de Maio de 2012)

Wilson, T. (1989). Towards an Information Management Curriculum. *Journal of Information Science*, Vol.15, nº 4 and 5, pp. 203-209

Yellowscire (2012). Homepage [Em linha]. Disponível em [http://www.yellowscire.pt/solucoes.html\(...\)](http://www.yellowscire.pt/solucoes.html(...)) (Consultado em 13 de Janeiro de 2012)