

SUPLEMENTO FINANÇAS Nº 1

A capitalização e a gestão em tempo de pandemia



Cofinanciado por



A capitalização e a gestão em tempo de pandemia

ÍNDICE

1	A capitalização e a gestão	4
2	A importância do controlo com base em indicadores de gestão	6
2.1	A importância da autonomia financeira	6
2.2	A importância da liquidez	7
2.3	Os prazos médios de recebimento (PMR) e de pagamento (PMP) e outras recomendações práticas	9
Artigo	A digitalização e a informação financeira à distância	11

SUPLEMENTO FINANÇAS Nº 1

A capitalização e a gestão em tempo de pandemia

Promotor do projeto

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal



Autor

PAMÉSA
CONSULTORES

Data

2020



Cofinanciado por



O presente suplemento insere-se no projeto “Regenerar o Setor: Ganhar o Futuro” promovido pela ATP que tem como objetivo capacitar o tecido empresarial para dar resposta às tendências dos próximos anos, nomeadamente ao nível da inovação, por via da digitalização dos processos, impondo novos canais de comunicação, sinalizando a importância das vertentes económica, financeira e estratégica, para robustecer a imagem de uma indústria que pretende moderna e sofisticada.

A ITV é um setor de significativa volatilidade e cada vez mais exposto a tendências e à concorrência internacional. O aumento dos custos com transportes e energia, os riscos políticos, sociais e ambientais bem como alguma elevação salarial associada à alteração dos padrões de exigência do consumo, o “fast fashion”, entre outros, são fatores que exercem uma enorme pressão sobre as cadeias de produção e de distribuição ao consumidor final. Assiste-se também a um novo paradigma de desenvolvimento onde a digitalização dos processos assume cada vez maior relevância.

Neste contexto, a ITV vê-se confrontada com a necessidade de eliminar as atividades que não agregam valor, a investir na racionalização dos processos de transformação, a controlar os custos, a promover a ecoeficiência e também a qualificar trabalhadores e quadros dirigentes. Porém, realizar tudo isto requer capacidade de governance e meios de financiamento sem os quais será muito difícil, se não mesmo impossível, criar condições essenciais ao crescimento sustentável dos negócios.

Em linha com estas preocupações, selecionamos para análise no presente suplemento o tema: “A capitalização e a gestão”, por ser uma área que a presente crise pandémica veio mostrar que é prioritária para a continuidade dos atuais modelos de negócio e para o financiamento da inovação tecnológica.

A capitalização das PME foi já considerada pelas autoridades governamentais como uma das principais medidas a implementar no apoio às empresas, alocando recursos significativos do erário público na criação de linhas de crédito específicas a taxas bonificadas e com maturidades de médio e longo prazo tendo em vista minimizar os impactos negativos desta crise. Ao mesmo tempo, foram criadas outras medidas de curto prazo, como é o caso do layoff com apoios a fundo perdido que permitem participar parte dos encargos com salários, e o diferimento de prazos de pagamento de contribuições e de alguns impostos.

Contudo estas medidas não serão suficientes se a governance das PME não perceber a importância do controlo da gestão financeira e o que é possível fazer para o melhorar.

1

A Capitalização e a Gestão

A capitalização das PME é uma fragilidade estrutural transversal à generalidade das empresas portuguesas.

Segundo o Banco de Portugal (Boletim 2018) “...no que se refere a indicadores financeiros e à sua evolução, que decorre da persistência dos valores (positivos ou negativos) registados na situação económica, importa referir a evolução da Autonomia Financeira (AF) devido à sua importância para a gestão”.

Ora nesse ano¹, os Têxteis apresentaram, AF de 44% mas a Indústria do vestuário apenas 35%, situando-se a ITV nos 41% (42% nas indústrias transformadoras e 35% no total das empresas).

Mas é também essencial referir que em termos de rentabilidade o setor apresenta valores abaixo das indústrias transformadoras (7% contra 10%) e que o vestuário apresenta maior rentabilidade (9% face aos 7% dos têxteis).

A dívida remunerada foi a principal fonte de capital alheio das empresas do setor (47% do passivo), com os têxteis a apresentar o maior peso (54%).

Finalmente é importante assinalar que o rácio de empréstimos vencidos (junho 2019) do setor (foi de 4,9%) é mais elevado no vestuário (6,5%) e que o peso dos gastos financeiros nos meios libertos das empresas foi de 10%, superior aos 9% das indústrias transformadoras.

Ainda não são conhecidos os valores reais sobre a evolução recente (2020) mas os dados provisorios conhecidos (INE) sinalizam uma quebra “brutal” nas atividades determinada pela degradação da situação económica da conjuntura que, “... veio expor as fragilidades financeiras identificadas na maioria das PME”.

Ou seja, tudo indica que as empresas irão registar indicadores de AF, de Rendibilidade e de Liquidez, muito mais baixos. Esta situação deverá determinar ainda maior dependência de capitais alheios (créditos bancários, p.e.), nível de risco mais elevado e agravamento das condições de acesso ao crédito.

Estes são dados essenciais a reter pelas empresas do setor e cujas implicações têm de ser devidamente acompanhadas pelos responsáveis pela sua gestão.

Considerando que o atual ambiente de crise irá manter-se por mais tempo e que a atividade das empresas é fulcral para a retoma dos mercados, importa reunir condições financeiras e de governance adequadas para sustentar as atividades e a questão que se coloca é:

O que fazer e como?

A resposta não poderá ser simplista porque há que atuar a diversos níveis de forma a manter as empresas ativas num contexto excepcional de dificuldades e capazes de lidar com as circunstâncias atuais e futuras, melhorando competências básicas de literacia financeira que lhes permitam pôr em prática regras fundamentais de boa gestão. Vejamos algumas dessas regras:

- 1 Não realizar despesas de Investimento que aumentem significativamente os valores do Ativo sem criar condições para aumentar os Capitais Próprios (aumento de capital e/ou outras prestações suplementares dos sócios), em pelo menos 25% do valor total do investimento. Isto significa que pelo menos ¼ das despesas de investimento devem ser cobertas por capitais próprios.

- 2 Não realizar compromissos ou celebrar contratos de operações de crédito de curto prazo (1 ano) com recurso a capitais alheios (empréstimos bancários, ...) para financiar investimentos que só têm retorno potencial no médio e longo prazo (3 e mais anos). As despesas de investimento não devem ser suportadas em operações de crédito de curto prazo, do tipo contas correntes caucionadas.

Ou seja, as despesas de investimento devem cumprir a regra do equilíbrio financeiro mínimo, sendo financiadas por: **Capitais Próprios + Capitais Alheios** (empréstimos de médio e longo prazo) **adequados ao potencial de retorno do investimento**.

É essencial assegurar uma estratégia de médio e longo prazo que permita suportar o pagamento dos empréstimos com o potencial retorno dos investimentos, isto é, com o crescimento do negócio. Esta é uma boa prática de gestão que acautela níveis de autonomia financeira (AF) equilibrados.

- 3 Acompanhar com regularidade, a variação dos principais débitos da empresa junto de terceiros, tais como, entidades financeiras, fornecedores, estado (sejam de curto prazo sejam de médio/longo prazo) e analisar em que medida se poderá melhorar condições futuras (quer a nível de prazos quer de preços).

Ao mesmo tempo, verificar a evolução dos créditos em aberto (clientes) e o nível do valor dos Stocks (materiais e produtos acabados).

Estas análises permitirão avaliar, por um lado, se há ou não agravamento nos prazos de pagamento concedidos a clientes e, por outro, se o nível de stocks excede ou não o essencial para satisfazer as encomendas da atividade corrente.

Neste contexto, importa considerar que o excesso de stocks é um “desperdício” financeiro que se repercute negativamente na tesouraria da empresa e na capacidade da gestão logística dos armazéns.

Os excessos nos prazos de cobrança de clientes são igualmente um “desperdício” com efeitos semelhantes na gestão da tesouraria.

Este tipo de situações nem sempre são devidamente tidas em conta pelas empresas, pelo que importa realçar que:

Eliminar “desperdícios” é uma medida decisiva para melhorar a gestão, não requer investimento e contribui para aumentar a eficiência e a solidez financeira das empresas e da sua tesouraria que, a curto prazo, acaba por refletir o que de BOM e de MAU se fez na gestão ao longo dos tempos.

- 4 Fazer a avaliação, pelo menos trimestralmente, da **produtividade e da rentabilidade dos negócios** e, no caso dos novos investimentos, avaliar o seu impacto nas vendas e no custo dessas vendas. Isto é, analisar a evolução após investimento.

Sobre a produtividade há aspetos que importa ter em conta como, por exemplo, verificar:

- Se existe bom aproveitamento da mão de obra, isto é, se há ou não tarefas sem valor acrescentado que podem ser reduzidas ou mesmo eliminadas;
- Se os equipamentos estão a operar ao nível da sua capacidade, se existem paragens desnecessárias por mudanças de fabrico mal programadas, se o planeamento é deficiente, ...

Estas situações são também “desperdícios” e eliminá-los é da responsabilidade da gestão da empresa.

No que se refere à rentabilidade, também pode ser avaliada através de alguns indicadores da atividade, como sejam a relação entre os **Resultados Líquidos** e o **Valor Bruto da Produção** (VBP), ou então a relação entre o **Valor dos Meios Libertos**, tecnicamente designados por **EBITDA** (Resultado antes de juros, imposto, depreciações e amortizações) e o **VBP**.

Avaliar a produtividade e rentabilidade é decisivo para:

- Perceber se os preços praticados integram margem suficiente para suportar os custos diretos e indiretos da exploração;
- Sinalizar o esforço a fazer (investimento, reorganização, planeamento, produtividade, desperdícios a eliminar, ...) para aumentar os lucros.

1, Indicadores da Central de Balanços do Banco de Portugal sobre o setor Têxtil e Vestuário, apresentado pelo Banco de Portugal no Fórum da Indústria Têxtil 2019

2

A importância do controlo com base em indicadores de gestão

O acompanhamento periódico de indicadores na gestão de uma empresa é essencial para conhecer o seu desempenho e apoiar a tomada de decisão, mas para tal é necessário compreender a informação que cada um deles retorna.

Vejamos alguns dos mais correntes, que se destacam pela sua importância e utilidade.

2.1 A importância da autonomia financeira

Trata-se de um indicador que é obtido através do Balanço de uma empresa e permite determinar a sua solidez financeira.

Traduz-se pela percentagem dos Ativos que está a ser financiada por Capitais Próprios (Capital, “Reservas Suplementares”, Reservas, Resultados Transitados, Resultados Líquidos, ...). Isto é, serve para avaliar o grau de endividamento em relação aos capitais próprios e para informar sobre o eventual risco financeiro de insolvência da organização (que poderá ocorrer quando a percentagem é muito baixa ou negativa).

Calcula-se da seguinte forma:

$$\text{Autonomia Financeira (\%)} = \frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Ativo}} \times 100$$

O que significa esta relação?

Quanto menor for o valor, mais a empresa está dependente de capitais alheios (empréstimos) para gerir a sua atividade corrente e, por isso, denota fragilidade financeira.

Usualmente a AF é considerada:



Ter a AF nos níveis “Boa” ou “Suficiente” significa que a empresa dispõe de situação financeira equilibrada e não necessita de recorrer exclusivamente a capitais alheios para financiar a gestão corrente, isto é, tem maior capacidade para desenvolver os seus negócios. Se a AF da empresa é considerada “Insuficiente”, significa que tem desequilíbrios e dificuldades financeiras que condicionam a sua gestão corrente. A gestão está, assim, muito dependente de financiamento com recurso a capitais alheios (crédito) e, por isso, comporta risco elevado, o que é obviamente negativo.

Contudo, a avaliação do nível da AF (bom, suficiente ou insuficiente) depende da finalidade para que está a ser calculado e pode até ter significados diferentes em função da atividade da empresa, do tipo de financiamento externo que utiliza, ..., pelo que, como veremos mais à frente, a sua análise deve ser feita conjuntamente com outros indicadores.

Tome nota que:

- O nível da AF é muito utilizado para aferir o risco financeiro e pode condicionar o acesso ao crédito junto da banca. As entidades financeiras têm vindo a exigir níveis mínimos de AF >25% para a concessão de crédito;
- A AF é usualmente considerada pelas entidades gestoras dos programas de apoios comunitários ao investimento, como por exemplo o IAPMEI, o AICEP e o COMPETE para selecionar as candidaturas das empresas; em termos práticos uma AF entre 25% e os 33% é considerada como suficiente para aceder a estes apoios;
- da AF maior é o risco financeiro e se uma empresa apresentar a AF negativa significa que está em falência técnica.

Do exposto, depreende-se que a análise sobre a AF está ligada à atribuição do nível de risco financeiro numa empresa quando recorre a empréstimos junto da banca ou quando submete candidaturas de apoio ao investimento e daí a sua relevância na gestão.

2.2 A importância da liquidez

Existem vários indicadores da Liquidez que servem para avaliar a capacidade da empresa em satisfazer os seus compromissos financeiros de curto prazo (até 1 ano), isto é, aferir em que medida está em condições de gerar recursos que lhe permitam cumprir as obrigações de natureza financeira, tais como o pagamento das matérias primas, dos salários, da energia, ..., essenciais à atividade corrente.

A importância da liquidez pode ser avaliada, p.e., através dos efeitos da atual crise sanitária que determinaram apoios públicos às empresas com o objetivo de dotá-las de meios de “liquidez” essenciais para solverem as suas obrigações de curto prazo e manter as atividades e o emprego.

Por isso, ter Liquidez adequada é uma das condições básicas para uma empresa poder funcionar. Na sua falta, em situações extremas, é comum dizer que “a empresa está em cuidados intensivos”, porque está em risco de não poder laborar.

Liquidez Geral (LG)

Trata-se de um indicador que reflete a capacidade da empresa em realizar meios de pagamento (dinheiro) através dos seus ativos exigíveis no curto prazo (excluindo-se assim o ativo fixo) para liquidar os débitos de curto prazo, permitindo estimar se se encontra em rutura financeira no curto prazo ou se, pelo contrário, se encontra numa situação de honrar os seus compromissos sem dificuldade.

Vejamos a fórmula:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

O **Ativo Corrente** inclui os créditos a receber no curto prazo: inventários, clientes e outros, caixa e depósitos bancários, Estado (devolução do IVA, reembolso de IRC, ...), ...

O **Passivo Corrente** inclui os débitos a liquidar no curto prazo: fornecedores e outros, Estado (contribuições para a Segurança Social, retenções de IRS, IVA e IRC a pagar, ...), financiamentos obtidos (Bancos, Sócios, ...), ...

Nota: No Ativo Corrente há que ter em conta o seguinte: 1) Nos inventários as matérias primas, produtos em curso de fabrico ou produtos acabados podem ter diferentes níveis de liquidez; 2) No caso de haver matérias primas degradadas de difícil utilização ou produtos acabados com reduzida ou nula rotação, (os “monos”), os valores devem refletir o seu nível de liquidez no mercado.

O que significam os valores da LG?

- **LG<1** (Ativo Corrente < Passivo Corrente): esta situação pode significar dificuldades financeiras e de Tesouraria por falta de liquidez. No entanto, tais dificuldades poderão não se fazer sentir se o prazo médio de recebimento de clientes (PMR) permitir fazer face às necessidades de pagamento de curto prazo e cumprir os prazos médios de pagamento (PMP), p.e. a fornecedores.

Assim, na avaliação da LG há que considerar o ciclo de exploração da empresa e os prazos médios de recebimentos (PMR) e pagamentos (PMP).

- **LG=1** (Ativo Corrente = Passivo Corrente): a empresa cumpre a Regra do Equilíbrio Financeiro Mínimo, sendo praticamente nula a margem de segurança, que usualmente se designa por Fundo de Maneio.
- **LG>1** (Ativo Corrente > Passivo Corrente): trata-se de uma situação de Liquidez confortável e denota equilíbrio financeiro e baixo risco para os credores da empresa, dado que a liquidez dos ativos correntes é suficiente para fazer face às dívidas a pagar no curto prazo e a empresa ainda detém margem de segurança.

Tome nota que:

- A fim de cumprir a Regra do Equilíbrio Financeiro Mínimo, a Liquidez Geral deverá ser maior ou igual a 1 (LG>1). Contudo, é necessário analisar as características da atividade da empresa a fim de determinar o nível das necessidades financeiras para prevenir riscos de incumprimento perante terceiros;
- Quando não é necessário ter Liquidez positiva por existirem recursos financeiros próprios (capital próprio), a LG pode ser inferior (LG < 1), sem que isso implique dificuldades na gestão;
- O conceito de LG aparece relacionado com o de:

Fundo de Maneio (FM) = Ativo Corrente - Passivo Corrente

que significa “o valor que a empresa dispõe para desenvolver a sua atividade de forma normal e equilibrada, durante um determinado período”. Na prática, é a “almofada” financeira da empresa para assegurar a gestão corrente.

- Se ativo corrente > passivo corrente, o FM é positivo. Ou seja, a empresa dispõe de valor nos ativos correntes que é superior ao valor do passivo corrente;

- Se ativo corrente < passivo corrente, o FM é negativo. Ou seja, existem desequilíbrios financeiros e, por isso, há que rever as políticas de gestão, designadamente diligenciar para encurtar os PMR de clientes e dilatar os PMP a fornecedores.

Liquidez Reduzida (LR)

É um indicador que mede a liquidez de forma mais restritiva, adequado para setores em que a capacidade de converter os inventários em tesouraria (dinheiro) é menor. Neste caso os inventários estão sujeitos a critérios de valorização que podem não corresponder ao valor reconhecido pelo mercado num processo de venda, pelo que importa expurgar o seu efeito no cálculo da liquidez da empresa.

É calculada pela seguinte relação:

Liquidez Reduzida = (Ativo corrente - Inventários - Ativos biológicos - Ativos não correntes detidos para venda) / Passivo corrente

O valor da LR é normalmente < 1 na maioria das empresas. Caso contrário (LR > 1), a empresa teria capacidade para pagar as suas dívidas de curto prazo apenas com o dinheiro de que dispõe e com o valor que os clientes devem à empresa sem ter de recorrer ao valor dos inventários. Contudo, tal como na avaliação da LG, há que ter em conta as características da atividade e o prazo médio de recebimentos (PMR) e de pagamentos (PMP) da mesma.

Tome nota que:

Para evitar visão distorcida da realidade, a Liquidez numa empresa deve ser avaliada através dos indicadores LG e LR, em simultâneo, e tendo em conta o PMR e o PMP da atividade.

Se, por exemplo, o PMR está a aumentar e o PMP a diminuir, é natural que a LG registre tendência positiva, induzida pelo aumento dos Ativos (Inventários + Clientes) mas, tal não significa melhoria efetiva da situação financeira da empresa. Por isso há que recorrer a LR (sem os inventários) para ter uma visão mais real sobre a sua liquidez.

Liquidez Imediata (LI)

Este indicador é ainda mais restritivo do que o anterior uma vez que exclui ainda o valor das dívidas de terceiros. Reflete a capacidade da empresa para liquidar as Dívidas a Pagar a Curto Prazo recorrendo unicamente a disponibilidades em depósitos bancários e caixa.

É apurado pela seguinte fórmula:

Liquidez Reduzida = Caixa e depósitos bancários / Passivo Corrente

Este indicador é pouco utilizado. A maioria das empresas tem valores LI < 1, porque dificilmente reúnem de condições de disponibilidade financeira imediata para solver o passivo corrente ou, tendo excessos de tesouraria, imediatamente os reinvestem em ativos financeiros a prazo ou aproveitam para reduzir o seu passivo.

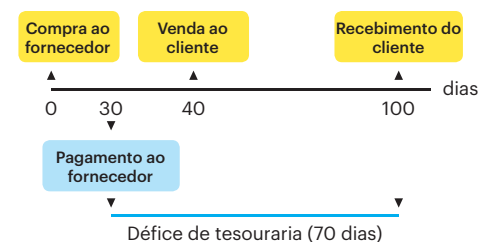
2.3 Os prazos médios de recebimento (PMR) e de pagamento (PMP) e outras recomendações práticas

Como referido, a avaliação deverá ter em conta, sempre, as características das empresas e o tipo de atividade que desenvolvem para se poder aferir das efetivas condições e carências financeiras que podem condicionar os negócios. Assim, é boa prática, em simultâneo e relativamente a pelo menos os dois últimos anos, reavaliar:

- Análise da AF;
- Avaliação da LG e da LR;
- Avaliação dos PMR e dos PMP.

A propósito dos PMR e dos PMP importa referir que são indicadores de funcionamento porque ajudam a perceber como funciona a gestão operacional da empresa, as políticas de crédito a clientes, os prazos de pagamento a fornecedores e em que medida a influenciam a gestão dos inventários e da tesouraria.

Vejamos um exemplo corrente:



Uma empresa compra uma mercadoria cuja fatura, emitida no imediato, prevê condições de pagamento a 30 dias. Essa mercadoria é vendida apenas 40 dias após a sua entrada no armazém. De acordo com a política comercial da empresa, os clientes pagam as faturas a 60 dias.

O exemplo mostra o impacto na tesouraria da política seguida: a empresa tem um défice de tesouraria de 70 dias (que corresponde ao período em armazém (+) o tempo de recebimento de clientes (-) prazo de pagamento a fornecedores).

Imaginemos que as suas vendas aumentam 100.000€. As necessidades de financiamento da tesouraria neste cenário são equivalentes a 70 dias para fazer o “giro” do negócio sem problemas, isto é, pagar a fornecedores a 30 dias, armazenar as mercadorias durante 40 dias e receber dos clientes após 60 dias.

Para tal, terá de dispor de $70/365 \times 100.000\text{€} = 19.178,08\text{€}$. Na prática, isto significa que, se nada for feito, a empresa terá um défice de tesouraria no valor de 19.178,08€.

Tome nota que:

O crescimento implica mais recursos disponíveis, caso contrário as empresas poderão ser confrontadas com “crises de tesouraria” que “atormentam” a gestão corrente, não obstante apresentarem mais lucros na exploração;

Os “problemas do crescimento” podem ser uma consequência da baixa rentabilidade do negócio, isto é, os resultados (os meios libertos da exploração) não são suficientes para autofinanciar o crescimento. Neste caso, o aumento de capitais próprios torna-se necessário para suportar parte das necessidades;

Se, pelo contrário, a empresa dispõe de excedentes de tesouraria deve procurar rentabilizá-los através de investimentos que potenciam o crescimento o que permite aumentar os níveis da Liquidez.

Prazos Médios de Recebimento (PMR)

O PMR é o tempo médio (dias) entre a data de venda e o recebimento efetivo do cliente.

É apurado pela seguinte fórmula:

Prazo médio de recebimentos (dias) = Clientes / [(Vendas e serviços prestados) * (1 + tx IVA)] * 365

Importa referir que o saldo da conta clientes (que consta da contabilidade) geralmente inclui IVA, enquanto o valor das Vendas e serviços prestados não inclui aquele imposto. Assim, para corrigir eventuais distorções na análise considera-se o IVA no denominador “Vendas e serviços prestados”.

Tome nota que:

O controlo periódico do PMR permite evitar o aumento dos prazos e consequentes problemas de tesouraria por vezes difíceis de resolver.

Prazos Médios de Pagamento (PMP)

O PMP é o tempo médio (dias) entre a data de compra e o pagamento efetivo ao fornecedor.

É apurado pela seguinte fórmula:

$$\text{Prazo médio de pagamentos (dias) = Fornecedores} / [(\text{Compras} + \text{FSE}) * (1 + \text{tx IVA})] * 365$$

Aqui, tal como no anterior indicador, o saldo da conta fornecedores inclui IVA, pelo que importa fazer a correção acrescentando o valor do imposto no denominador “Compras + FSE”.

O resultado PMP denota a capacidade de que a empresa dispõe para negociar os prazos de mora nos pagamentos a fornecedores.

Tome nota que:

A relação comercial Fornecedor/Empresa deve ser gerida com muita atenção porque o pagamento em prazos mais curtos pode beneficiar de descontos e outras vantagens como entregas mais rápidas, que evitam problemas na gestão de stocks a montante e no prazo de entrega das encomendas a jusante;

Alargar os PMP arrasta normalmente problemas que se repercutem na boa gestão dos inventários (stocks) e pode determinar alterações no relacionamento comercial, designadamente, restrições dos fornecedores no abastecimento de materiais necessários à laboração da empresa com prejuízos difíceis de recuperar.

Duração Média dos Inventários (DMI)

Não podemos deixar de assinalar, porque diretamente relacionada com os problemas referidos, que é também importante avaliar a **Duração Média dos Inventários (DMI)** para diagnosticar se se existem ou não desequilíbrios a corrigir, ou seja, avaliar a boa gestão dos

inventários, usualmente designada por “rotação de stocks”.

Este indicador serve para medir o tempo médio de dias (ou meses) que os inventários (e ativos biológicos) permanecem em armazém, isto é, o tempo médio de cada rotação.

A fórmula para calcular a DMI é a seguinte:

$$\text{DMI (dias) = (Inventários + Ativos Biológicos) / (Custo dos Produtos Vendidos - Variações nos inventários) * 365}$$

Se o TME for demasiado elevado significa que o esforço de tesouraria é maior do que o necessário e constitui um “desperdício” a eliminar, como já referido. Se for demasiado baixo a empresa corre risco de perder vendas por falta de stocks, e por isso importa também corrigir.

Síntese sobre pontos-chave da *governance* das empresas:

A utilização destes indicadores permite:

- Controlar as variáveis principais da gestão financeira;
- Avaliar a importância do equilíbrio financeiro e as consequências da falta dele;
- Definir estratégias de capitalização necessária para melhorar condições da gestão;
- Perceber se existem ou não condições para recorrer a novos financiamentos com recurso a capitais alheios (banca);
- Definir opções de investimento financeiramente sustentáveis para aumentar a capacidade e/ou competitividade.

Artigo**A digitalização e a informação financeira à distância.**

Por Dr.^a Manuela Ferreira, ROC na MGI & Associados, SROC, Lda. (membro da MGI Worldwide)

É do senso comum que vivemos numa era digital e que este ambiente faz parte das rotinas do mundo empresarial.

Pegando num exemplo paradigmático que todos conhecemos – as relações com a Autoridade Tributária (AT), os responsáveis das empresas estão familiarizados com um vasto conjunto de obrigações fiscais que os seus Contabilistas Certificados têm de reportar à AT.

Nos últimos anos, foram implementadas reformas ao nível dos normativos contabilísticos e dos documentos de prestação de contas, com o objetivo de harmonização das regras e de conferir maior transparência à “performance” das empresas.

Historicamente, “as contas” serviam sobretudo propósitos fiscais, situação que, felizmente, foi ultrapassada ao longo dos tempos.

Hoje, as demonstrações financeiras servem interesses internos, da própria organização e são igualmente o “cartão de apresentação” para uma multiplicidade de agentes económicos: banca, estado, fornecedores, clientes, analistas, O ritmo alucinante desta nova era torna imprescindível que os empresários disponham de informação permanentemente atualizada.

A importância das demonstrações financeiras, no contexto de pandemia, foi bem interiorizada pelos empresários, que recorreram às medidas de apoio governamental.

A recente crise sanitária veio abanar as rotinas instituídas. Muito rapidamente, o mundo empresarial aderiu ao teletrabalho, passou a realizar reuniões não presenciais através de plataformas eletrónicas, desenvolveu mecanismos que permitiram implementar ou reforçar o e-commerce, etc.

Esta experiência permitiu à população em geral e aos profissionais em particular estar em contacto com novas formas de fazer, e criou um ambiente propício à aceitação da mudança.

As PME por serem estruturas mais flexíveis e por terem necessidade de otimizar processos, estão em condições de avançar para um novo patamar de organização.

O mercado tem hoje disponíveis aplicações que permitem a gestão documental, a mudança para a contabilidade digital e soluções na área da gestão financeira e da gestão de recursos humanos.

A partilha em permanência dos documentos pelos responsáveis diretos no seu tratamento, seja o Contabilista, seja o Diretor Financeiro, seja o Diretor dos Recursos Humanos, seja a Gerência, permite encurtar circuitos, evitar perdas de documentos, cumprir atempadamente prazos e evitar esquecimentos.

Existe hoje uma necessidade de que a informação financeira esteja disponível em permanência e a sua atualização é crucial. Reveste por isso muito interesse a existência de um canal direto de partilha de documentos entre a empresa/Gerência e o Contabilista (interno ou externo).

Este sistema facilita a comunicação, automatiza os registos, permitindo igualmente a obtenção de informação atualizada sobre o desempenho e a situação patrimonial da empresa e permite também dissipar atempadamente dúvidas e inconsistências.

O motor desta mudança são os Empresários. Nas PME, sem o seu empenho este salto qualitativo não acontece.

A decisão de investir na digitalização tem de estar assente nas vantagens que proporciona e tem naturalmente de ser ponderada. O acesso a benefícios financeiros e fiscais, ajuda no processo de decisão.

Uma última palavra para a qualificação dos recursos humanos. As novas gerações, mas também os menos jovens têm de estar capacitados para lidar com as novas ferramentas tecnológicas. E esta é uma tarefa do Estado e da sociedade em geral.



Associação
Têxtil e Vestuário
de Portugal

PAMÉSA
CONSULTORES

Cofinanciado por



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional