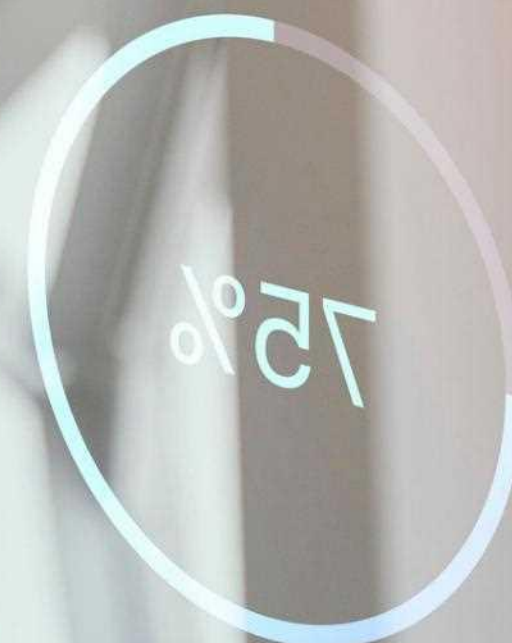




MÓDULO 2

Demonstrações financeiras



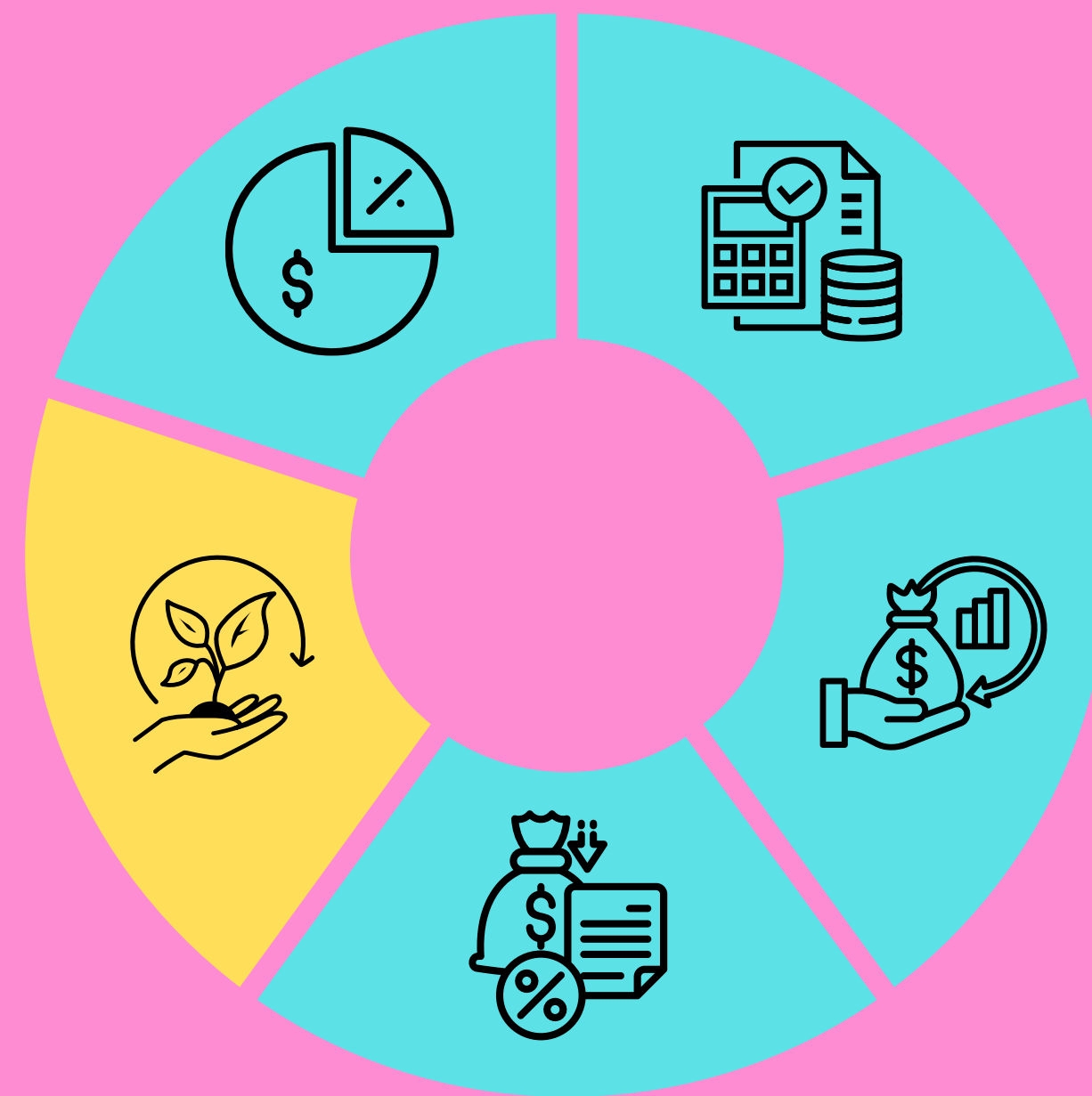
Cofinanciado pela
União Europeia

Cofinanciado pela União Europeia (UE). Os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os pontos de vista e opiniões da UE ou da Fundação para o Desenvolvimento do Sistema Educativo (FRSE). Nem a UE nem a FRSE são responsáveis pelos mesmos. **Projeto número 2024-1-PL01-KA220-VET-000244604**

Como é que este programa de formação funciona?

Este programa de formação inclui um total de cinco módulos e foi concebido para envolver o formando nos tópicos, nas questões e nas atividades que podem contribuir para adquirir ou melhorar competências financeiras avançadas, fundamentais para a tomada de decisões empresariais estratégicas.

Trata-se de um curso modular, o que significa que pode iniciar o percurso no ponto em que identificar necessidade de formação. Neste momento, encontra-se no **Módulo 2 – Demonstrações financeiras**.



Bem-vinda ao Módulo 2

- 1** Neste módulo, será possível reconhecer a estrutura e a função das demonstrações financeiras principais, compreendendo de que forma refletem a saúde, os riscos e o desempenho da empresa.
- 2** Será também possível interpretar e analisar demonstrações financeiras, de modo a extrair *insights* para a tomada de decisões estratégicas, bem como aplicar ferramentas digitais para avaliar dados financeiros, identificar e comunicar as principais conclusões.
- 3** Por fim, estará apto a assumir a responsabilidade pela utilização das demonstrações financeiras para orientar melhorias no modelo de negócios e decisões de crescimento, bem como a apoiar outras pessoas na interpretação precisa dos dados financeiros e na sua utilização para fundamentar a estratégia de negócios.



Descrição do módulo

Neste módulo, encontrará:



Resultados da aprendizagem



Conteúdos



Atividades



Recursos

Resultados da aprendizagem

No final deste módulo, deverá ser capaz de

1

Reconhecer a estrutura e a função das demonstrações financeiras principais: balanço, demonstração de resultados e demonstração de fluxos de caixa

2

Compreender de que forma as demonstrações financeiras refletem a saúde, os riscos e o desempenho dos negócios

3

Interpretar e analisar demonstrações financeiras para extrair *insights* que fundamentem a tomada de decisões estratégicas

Resultados da aprendizagem

No final deste módulo, deverá ser capaz de

4

Aplicar ferramentas digitais para avaliar dados financeiros, identificar sinais de alerta e preocupações relacionadas com o desempenho, e comunicar as principais conclusões

5

Assumir a responsabilidade pela utilização das demonstrações financeiras para orientar melhorias no modelo de negócios e apoiar decisões de crescimento

6

Apoiar outras pessoas na interpretação precisa dos dados financeiros e na sua utilização para fundamentar a estratégia de negócios

Conteúdos

Conhecimentos teóricos e/ou factuais para a ajudar a familiarizar-se com a orçamentação e o planeamento financeiro

Após concluir esta secção, espera-se que:

- 1 Reconheça a estrutura e a função das demonstrações financeiras principais: balanço, demonstração de resultados e demonstração de fluxos de caixa.
- 2 Compreenda de que forma as demonstrações financeiras refletem a saúde, os riscos e o desempenho dos negócios.



Estrutura do balanço patrimonial

O balanço fornece uma visão detalhada da posição financeira de uma empresa num determinado momento. Está dividido em três secções principais: ativos, passivos e capital próprio.

Os ativos correspondem aos recursos pertencentes à empresa que geram benefícios económicos futuros. Classificam-se em ativos correntes, como dinheiro, contas a receber e inventário, que podem ser convertidos em moeda no prazo de um ano e ativos não correntes, como propriedades, equipamentos e investimentos de longo prazo, que são mantidos por períodos mais extensos.

Os passivos representam as obrigações que a empresa deve cumprir, incluindo passivos correntes, como contas a pagar e dívidas de curto prazo com vencimento até um ano, e passivos não correntes, como dívidas de longo prazo.

O capital próprio reflete o interesse residual nos ativos da empresa após a dedução dos passivos, incluindo ações ordinárias, resultados transitados e capital adicional realizado.



Manter-se atualizado



Balanço patrimonial: explicação simples

www.munich-business-school.de/en/I/business-studies-dictionary/financial-knowledge/balance-sheet



Cofinanciado pela
União Europeia

Função do balanço patrimonial

O balanço desempenha várias funções essenciais na análise financeira.

Permite aos *stakeholders* – incluindo investidores, credores e a administração – compreender a liquidez, a estabilidade financeira e a estrutura de capital da empresa.

Ao comparar os ativos com os passivos, os *stakeholders* podem avaliar a capacidade da empresa para cumprir as suas obrigações a curto e a longo prazos.

O balanço fornece ainda informações sobre a forma como a empresa financia os seus ativos, seja através de dívida ou de capital próprio, permitindo a avaliação do investimento realizado em ativos.

Estes dados são fundamentais para tomar decisões informadas sobre concessão de crédito, investimento e gestão de riscos financeiros.



Manter-se atualizado



Qual é o objetivo do balanço patrimonial?

www.indeed.com/career-advice/career-development/purpose-of-balance-sheet



Cofinanciado pela
União Europeia

Estrutura da demonstração de resultados

A demonstração de resultados, também designada por demonstração de lucros e perdas, apresenta um resumo abrangente do desempenho financeiro da empresa durante um determinado período, normalmente um trimestre ou um ano.

Inicia-se com os rendimentos, que representam o total das vendas geradas pela empresa, seguidos pelo custo das mercadorias vendidas (CMV), que inclui as despesas diretas associadas à produção dos bens ou serviços vendidos. Subtraindo o CMV aos rendimentos, obtém-se o lucro bruto.

As despesas operacionais, que incluem as despesas comerciais, gerais e administrativas, são deduzidas ao lucro bruto para se apurar o lucro operacional.

A demonstração de resultados inclui ainda outras receitas e despesas, nomeadamente juros e impostos, culminando no lucro líquido, que reflete a rentabilidade da empresa após a dedução de todas as despesas.



Manter-se atualizado



**Demonstração de resultados.
Receitas, despesas e
lucros/prejuízos**

[www.corporatefinanceinstitute.com/
resources/accounting/income-
statement/](http://www.corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/income-statement/)



Cofinanciado pela
União Europeia

Função da demonstração de resultados

A principal função da demonstração de resultados é evidenciar a rentabilidade da empresa e fornecer informações detalhadas sobre a geração de rendimentos, a gestão de custos e o controlo de despesas.

Os *stakeholders* utilizam esta demonstração para avaliar a eficiência com que a empresa opera e a sua capacidade para gerar lucros a partir das suas atividades principais.

É igualmente fundamental para identificar tendências nos rendimentos e nas despesas, que podem fundamentar estratégias de negócio futuras e melhorias operacionais.

A demonstração de resultados permite ainda avaliar a capacidade da empresa para sustentar o crescimento, gerir os custos e alcançar a rentabilidade num mercado competitivo.



Manter-se atualizado



Objetivo da demonstração de resultados

www.accountingtools.com/articles/the-purpose-of-the-income-statement.html



Demonstração de resultados: como ler e utilizar

www.investopedia.com/terms/i/incomestatement.asp



Cofinanciado pela
União Europeia

Estrutura e função da demonstração do fluxo de caixa

A demonstração de fluxos de caixa apresenta as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa ao longo de um determinado período. Está dividida em três secções:

Atividades operacionais: fluxos de caixa provenientes das operações principais do negócio

Atividades de investimento: compra ou venda de ativos de longo prazo

Atividades de financiamento: empréstimos, reembolsos de dívida, emissão de ações e pagamento de dividendos

Esta demonstração permite avaliar a liquidez, a saúde financeira e a capacidade da empresa para financiar as suas operações, crescer e cumprir as suas obrigações. Proporciona aos *stakeholders* uma visão clara da forma como o dinheiro é gerido e da capacidade da empresa para se adaptar às mudanças do mercado.



Manter-se atualizado



**Demonstração do fluxo de caixa.
Como preparar e ler uma
demonstração**

www.investopedia.com/investing/what-is-a-cash-flow-statement/



Cofinanciado pela
União Europeia

Rentabilidade

O que indica:

A rentabilidade representa o desempenho da empresa na geração de lucros em relação aos seus rendimentos, custos e despesas.

Onde se encontra:

Demonstração de resultados (também designada por demonstração de lucros e perdas)

Indicadores-chave:

Margem de lucro bruto = $(\text{rendimentos} - \text{custo das mercadorias vendidas}) / \text{rendimentos}$. Mede a eficiência na produção de bens ou serviços para um determinado preço de venda.

Margem operacional = $\text{lucro operacional} / \text{rendimentos}$. Indica a eficácia da empresa no controlo dos custos operacionais.

Margem de lucro líquido = $\text{lucro líquido} / \text{rendimentos}$. Mede o lucro final obtido após a dedução de todas as despesas.



Manter-se atualizado



Como ler e usar índices de rentabilidade nos negócios

www.blog.tmetric.com/what-are-profitability-ratios/



Cofinanciado pela
União Europeia

Liquidez

O que indica:

A liquidez revela se a empresa consegue cumprir as suas obrigações de curto prazo — fator essencial para o funcionamento diário e para evitar situações de rutura de tesouraria.

Onde se encontra:

Balanço

Indicadores-chave:

Rácio de liquidez corrente = $\text{ativos correntes} / \text{passivos correntes}$

Um rácio superior a 1 indica que os ativos cobrem os passivos.

Rácio de liquidez imediata = $(\text{ativos correntes} - \text{inventário}) / \text{passivos correntes}$. Métrica mais conservadora, pois exclui o inventário por ser menos líquido.



Manter-se atualizado



Liquidez. Definição e exemplos

www.wallstreetoasis.com/resources/skills/finance/liquidity



Cofinanciado pela
União Europeia

Solvência

O que indica:

A solvência reflete a estabilidade financeira a longo prazo, ou seja, a capacidade da empresa para cumprir as suas obrigações de dívida ao longo do tempo.

Onde se encontra:

Balanço

Por vezes complementada pela demonstração de fluxos de caixa

Indicadores-chave:

$\text{Rácio dívida/capital próprio} = \text{dívida total} / \text{capital próprio}$

Um rácio elevado pode indicar uma dependência excessiva do endividamento.

$\text{Rácio de cobertura de juros} = \text{EBIT (lucro antes de juros e impostos)} / \text{despesas com juros}$. Mede a capacidade da empresa para pagar os juros associados à sua dívida.



Manter-se atualizado



O que é solvência? Definição, como funciona com índices de solvência

www.investopedia.com/terms/s/solvency.asp



Cofinanciado pela
União Europeia

Fluxo de caixa

O que indica:

Mesmo empresas lucrativas podem falir se não gerirem corretamente o dinheiro. Este conceito foca-se nos fluxos reais de caixa e não apenas nos lucros contabilísticos.

Onde se encontra:

Demonstração de fluxos de caixa, dividida em:

- Atividades operacionais (dinheiro proveniente das operações diárias)
- Atividades de investimento (despesas de capital, aquisições)
- Atividades de financiamento (empréstimos, dividendos, emissão de ações)

Indicador principal:

Fluxo de caixa livre = fluxo de caixa operacional – despesas de capital
Indica quanto dinheiro permanece disponível após satisfazer as necessidades de investimento.



Manter-se atualizado



Gestão do fluxo de caixa

www.financestrategists.com/wealth-management/financial-statements/cash-flow-statement/cash-flow-management



Cofinanciado pela
União Europeia

Exposição ao risco

O que indica:

As demonstrações financeiras ajudam a identificar potenciais sinais de alerta ou vulnerabilidades, fundamentais para a gestão de riscos e para a tomada de decisões estratégicas.

Onde se encontra:

Em todas as demonstrações financeiras, bem como nas **notas de rodapé e na MD&A** (*Management Discussion and Analysis* ou Discussão e Análise da Administração) incluídas nos relatórios anuais.

Sinais de alerta a observar:

- Queda nas vendas ou nas margens ao longo de vários períodos
- Níveis de dívida elevados ou em crescimento
- Contas a receber elevadas ou acumulação de inventário (pode indicar fraca performance comercial)
- Fluxos de caixa operacionais negativos de forma repetida



Manter-se atualizado



O que é exposição ao risco e como calculá-la?

www.metricstream.com/learn/risk-exposure.html



Cofinanciado pela
União Europeia

Atividades

Um conjunto de atividades concebidas para lhe proporcionar desafios reais e informações práticas sobre orçamentação e planeamento financeiro, permitindo-lhe aplicar os conhecimentos adquiridos

Atividades

Neste módulo, encontrará:



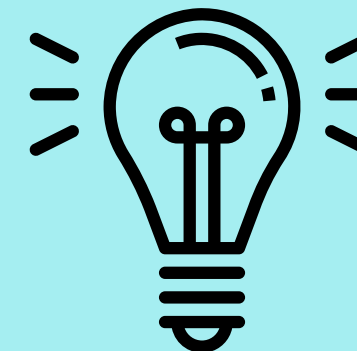
Cartões de tarefas

Estudos de casos práticos orientados para os problemas, especificamente concebidos para lhe oferecer cenários reais que lhe permitam aplicar técnicas orçamentais/financeiras e realizar tarefas específicas.



Cenários com histórias

Narrativas reais ou fictícias que refletem dilemas orçamentais/financeiros da vida real ou histórias de sucesso, incentivando a compreensão através da reflexão e da análise.



Dicas práticas

Perguntas e respostas exploratórias apresentadas sob a forma de conselhos práticos para o ajudar a enfrentar melhor os desafios orçamentais/financeiros através de um juízo empresarial e de um pensamento independente.

Após a conclusão desta secção, espera-se que:

- 1 Interprete e analise demonstrações financeiras para extrair *insights* que fundamentem a tomada de decisões estratégicas.
- 2 Aplique ferramentas digitais para avaliar dados financeiros, identificar sinais de alerta e preocupações relacionadas com o desempenho e comunicar as principais conclusões.



Após a conclusão desta secção, espera-se que

- 1 Assuma a responsabilidade pela utilização das demonstrações financeiras para orientar melhorias no modelo de negócios e apoiar decisões de crescimento.
- 2 Apoie outras pessoas na interpretação precisa dos dados financeiros e na sua utilização para fundamentar a estratégia de negócios.



Cartões de tarefas

Cartão de tarefa 1:

Ligar os lucros e perdas à estratégia competitiva



Nesta tarefa, será explorada a forma de integrar a demonstração de resultados com a estratégia competitiva. Será necessário trabalhar com um setor empresarial de referência à escolha, definindo um caso fictício encontrado online ou recorrendo a uma ideia empreendedora própria, analisando dados e rácios financeiros, com o objetivo de alinhar as operações com a rentabilidade e concretizar uma estratégia competitiva.

Esta tarefa é útil porque diversas linhas da demonstração de resultados influenciam a estratégia competitiva selecionada. Saber transformar as previsões de rentabilidade em ações estratégicas confere à empresa uma vantagem competitiva e maior credibilidade. Siga as três ações abaixo para praticar a gestão de lucros e perdas e reforçar as suas competências de liderança financeira.



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 1

Ação 1: Monitorize a margem bruta para cobrir os custos indiretos

Passo 1: escolher um setor — idealmente o próprio ou outro relevante identificado online.

Passo 2: comparar os lucros e perdas típicos desse setor com os da empresa ou com um exemplo realista.

Passo 3: calcular a margem bruta por unidade, multiplicar pelo volume de vendas previsto e verificar se cobre os custos indiretos. Ajustar os preços ou as metas de vendas para atingir a rentabilidade desejada.



Para ajudar ainda mais



Explicação das demonstrações de lucros e perdas (modelos e exemplos)

www.clockify.me/learn/business-management/profit-loss-statement/



Guia para análise de P&L para proprietários de pequenas empresas

www.paro.ai/blog/p-and-l-analysis-for-small-business-owners/



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 1

Ação 2: Integre a margem bruta com a sua estratégia

Passo 1: criar uma tabela comparativa entre os resultados da margem bruta (obtidos na ação 1) e a estratégia definida para o médio prazo. Caso os resultados não estejam alinhados com a estratégia, considerar a adoção de uma ou mais das etapas seguintes.

Passo 2: analisar a possibilidade de aumentar a margem bruta, elevando o preço unitário de venda previsto ou tentar reduzir os custos estruturais indiretos. Ambas as opções podem contribuir para alcançar a rentabilidade líquida desejada.

Passo 3: escolher a estratégia mais viável - através do aumento de preços, da contenção de custos indiretos ou da combinação de ambas - e projetar a aplicação da estratégia numa tabela de resultados para verificar os seus efeitos.



Para ajudar ainda mais



Margem bruta: definição, exemplo, fórmula e como calcular

www.investopedia.com/terms/g/grossmargin.asp#:~:text=Gross%20margin%20is%20expressed%20as,to%20get%20the%20gross%20margin



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 1

Ação 3: Olhe para os seus concorrentes

Passo 1: completar a demonstração de resultados, adicionando uma coluna com dados comparativos (reais ou estimados) relativos ao principal concorrente no mercado.

Passo 2: criar cenários e hipóteses relacionados com as ações competitivas da empresa e possíveis reações dos concorrentes, com base nos dados da tabela. Neste exercício, focar a análise na estratégia de preços e na contenção de custos indiretos, enquanto principais impulsionadores da rentabilidade.

Passo 3: comparar os dados dos diferentes cenários e avaliar o impacto no volume de vendas e a viabilidade da implementação da estratégia considerada. Selecionar o cenário mais adequado e projetar os números do concorrente e da própria empresa.



Para ajudar ainda mais



Como realizar uma análise de margem

www.vendavo.com/all/how-to-conduct-margin-impact-analysis/



Cofinanciado pela
União Europeia

Ficha de trabalho 1:

Ligar os lucros e perdas à estratégia competitiva.

Em poucas palavras

Foi possível aprender a gerir a criação da margem bruta, a sua relação com a margem bruta unitária e o impacto do volume de vendas por unidade.

Esta tarefa demonstrou como a criação da margem bruta está diretamente relacionada com a estratégia competitiva de mercado, considerando os valores de referência do setor e dos principais concorrentes.

É fundamental analisar a demonstração de resultados do setor e dos concorrentes relevantes, de forma a garantir que a estratégia competitiva da empresa se mantém sólida e capaz de atrair os níveis de procura desejados.

Cartão de tarefa 2:

Gerir o crescimento sustentável

Nesta tarefa, será possível avaliar a capacidade de crescimento, os limites e as restrições de um negócio. O trabalho será desenvolvido com base num caso fictício, num exemplo identificado online ou numa ideia empreendedora própria.

Esta tarefa é útil porque existem várias fontes de recursos financeiros necessários para sustentar o crescimento de uma empresa. Em contrapartida, há também diversos fatores que impulsionam o consumo do capital de giro operacional. Trabalhar nas três ações propostas permitirá equilibrar a geração e o consumo de recursos, procurando o ponto de equilíbrio adequado para apoiar de forma sustentável o crescimento da empresa.



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 2

Ação 1: Analise o impacte do *mix* de vendas

Passo 1: escolher a própria empresa ou um exemplo. Imaginar que as vendas são realizadas através de três canais:

Lojas de *bricolage*

Fabricantes (que integram o produto nos seus próprios)

Hotéis (que utilizam o produto na decoração)

Passo 2: prever vendas de 1,5 milhões de euros para o próximo ano, com a seguinte distribuição:

40% *bricolage*

40% fabricantes

20% hotéis

Passo 3: considerar os custos de capital de giro por 100.000 €, com base nas condições de pagamento:

15% para *bricolage*

10% para fabricantes

5% para hotéis

Criar uma tabela para calcular e comparar a utilização do capital de giro por canal, com base na previsão de vendas.



Para ajudar ainda mais



Como os termos dos contratos com os clientes afetam o capital de giro líquido

www.forvismazars.us/forsights/2024/09/how-customer-contract-terms-impact-net-working-capital



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 2

Ação 2: Geração de fluxo de caixa por *mix* de vendas

Passo 1: considerar, utilizando a tabela da Ação 1, a margem bruta por canal:

20% para *bricolage*

25% para fabricantes

45% para hotéis

Passo 2: é possível contrair um empréstimo de curto prazo até 150.000 € para operações. Incluir essa informação na tabela e analisar o respetivo impacto.

Passo 3: testar diferentes cenários de *mix* de vendas para identificar o equilíbrio mais vantajoso — aquele que maximize a rentabilidade e, simultaneamente, reduza ou optimize a utilização do capital de giro nos diferentes canais.



Para ajudar ainda mais



10 dicas para otimizar o capital de giro e o fluxo de caixa

www.growthoperators.com/resources/insights/10-tips-to-optimize-working-capital-and-cash-flow/



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 2

Ação 3: Outras considerações na otimização do capital de giro

Passo 1: rever a tabela otimizada do Passo 3 da Ação 2. Criar uma estratégia fictícia para a empresa que inclua fatores para além da rentabilidade, como o crescimento de canal, posicionamento futuro, sustentabilidade, vantagem competitiva e inovação.

Passo 2: atualizar a tabela do Passo 1, com base nessa estratégia e utilizando o bom senso, de forma a conjugar os objetivos de rentabilidade com as metas estratégicas e táticas.

Passo 3: traçar, com base na nova tabela, um roteiro de transição entre a situação atual e o cenário desejado. Listar as principais ações necessárias - como ajustar as vendas por canal, realocar recursos ou reposicionar a empresa em determinados canais -, de forma a garantir a concretização da estratégia.



Para ajudar ainda mais



Estratégias para otimizar a gestão do capital de giro: um guia para líderes financeiros

www.linkedin.com/pulse/strategies-optimising-working-capital-management-guide-finance-nydbe/



Cofinanciado pela
União Europeia

Ficha de trabalho 2:

Gerir o crescimento sustentável

Em poucas palavras

Foi possível aprender sobre o crescimento das capacidades financeiras das vendas, com base na geração de fluxos de caixa, no contexto de dívidas de curto prazo e no consumo de capital de giro, derivado dos prazos para pagamento a fornecedores e dos prazos para recebimento de clientes.

Esta tarefa apresentou uma forma de identificar a utilização otimizada do capital de giro, bem como os recursos financeiros internos e externos disponíveis para apoiar os esforços financeiros das operações.

É recomendável realizar negociações periódicas com fornecedores, com vista à otimização das condições de compra que influenciam a utilização do capital de giro. Proceder da mesma forma para rever e renegociar as condições de venda com os principais clientes, com o objetivo de reduzir a necessidade de capital de giro.

Cenários para contar histórias

Cenário 1:

Externalizar ou não, eis a questão

A Iris é uma designer de produtos que recentemente criou uma empresa de iluminação doméstica de alta qualidade. O seu design tornou-se popular e o número de encomendas está a crescer rapidamente.

No entanto, como acontece com muitas novas empresas, enfrenta dificuldades no financiamento do crescimento.

Os bancos mostram-se relutantes em conceder empréstimos de elevado montante, uma vez que existem poucas garantias caso não consiga reembolsar o valor em dívida.

Os seus próprios fundos, bem como o dinheiro remanescente após os custos e encargos financeiros, são limitados, o que restringe a sua capacidade de dar resposta à procura e abre espaço para a entrada de concorrentes no mercado.



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 1:

Externalizar ou não, eis a questão

A Iris tem várias opções para melhorar a sua situação financeira, com uma margem bruta atual de 400.000 €:

- Externalizar a montagem das lâmpadas para uma empresa mais barata, libertando 100.000 €, mas com uma perda de 5% na margem de crescimento das vendas.
- Externalizar o trabalho de *design*, poupando 150.000 €, mas com uma perda de 7% na margem de crescimento das vendas.
- Ou optar por ambas as soluções.

O que acha?



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 1: Externalizar ou não, eis a questão

- 1 Se estivesse na posição da Iris, como equilibraria a perceção de perda de controlo sobre algumas das suas atividades comerciais com o ganho de viabilidade face às metas de crescimento?
- 2 Qual seria um critério geral para decidir entre externalizar ou internalizar este tipo de atividade?
- 3 De que forma comunicaria à sua equipa os critérios utilizados para externalizar atividades, tendo em conta o impacto sobre os colaboradores?



Depois de ler esta história, é-lhe agora pedido que reflita e responda às questões de reflexão apresentadas. Enquanto o faz:

- ✓ Considere o seu posicionamento no mercado e os atributos da sua oferta que são cruciais para os seus segmentos de clientes.
- ✓ Considere que as atividades internas representam custos fixos estruturais, enquanto as atividades externalizadas constituem custos variáveis, nos quais se paga apenas pelo trabalho entregue. Ao externalizar atividades, paga-se apenas pelo trabalho bem executado; já no caso de atividades internalizadas, os custos de qualidade devem ser assumidos na demonstração de resultados (*P&L*) como custos iniciais.



Cofinanciado pela
União Europeia

Cenário 1: Externalizar ou não, eis a questão



TENTE

Desenhe o seu Modelo de Negócio Canvas (Osterwalder e Pigneur) e identifique as Atividades-Chave e os Recursos-Chave associados à sua Proposta de Valor.



TENTE

Pondere o impacto de perder o controlo total sobre determinadas atividades ou recursos essenciais para garantir a sua Proposta de Valor e a perceção dos seus segmentos de clientes.



NÃO FAZER

Não utilize recursos limitados para financiar atividades que não são cruciais para a sua Proposta de Valor.



NÃO FAZER

Investir grandes quantias de dinheiro em pesquisa e desenvolvimento de atividades não críticas. Se externalizar essas atividades, a responsabilidade será do seu fornecedor, não sua.

Cenário 2:

Prós e contras da padronização de peças do produto

A Clara dirige uma empresa de mobiliário moderno. Na última reunião do conselho de administração, surgiu um debate em torno do portfólio de produtos:

- O **departamento de marketing** defende que o portfólio é demasiado limitado e carece de opções de personalização, sobretudo em comparação com os concorrentes
- A **produção** argumenta que o portfólio continua excessivamente complexo para garantir uma produção eficiente, o que dificulta a redução de custos
- O **departamento financeiro** alerta que a margem bruta está abaixo da média do mercado e que são necessárias melhorias urgentes



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 2:

Prós e contras da padronização de peças do produto

A Clara sabe que um nível mais elevado de personalização poderá permitir um preço mais alto, oferecendo teoricamente uma melhor margem bruta.

No entanto, como refere o seu diretor de produção, maiores níveis de complexidade podem originar:

- Menor eficiência de fabrico, devido à fraca padronização
- Menor poder de negociação na compra de componentes e materiais, resultante da elevada dispersão entre fornecedores e itens
- Índices de não conformidade mais elevados, provocados pela utilização de materiais novos, ainda não testados, e pela curva de aprendizagem associada à fase inicial de produção

Como poderá a Clara desenvolver uma estratégia que equilibre a personalização dos produtos com a padronização dos componentes?



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 2: Prós e contras da padronização de peças do produto.

- 1** Quais devem ser as condições de marketing necessárias para permitir o aumento do nível de personalização do produto? Essa personalização poderá ser aplicada a todos os clientes e a todos os produtos?
- 2** Quais devem ser os critérios de design e de fabrico para aumentar a padronização das peças, mantendo ou até reforçando a perceção de personalização do produto?
- 3** A área financeira pode esperar a mesma margem bruta para todos os clientes e para todas as peças do portfólio? Qual poderá ser a regra orientadora para definir quando enfatizar a padronização e quando valorizar a personalização em cada segmento do mercado?



Depois de ler esta história, é-lhe agora pedido que reflita e responda às questões de reflexão apresentadas. Enquanto o faz:

- ✓ Considere que os argumentos apresentados pelo marketing e pela produção correspondem a factos reais e não apenas a opiniões.
- ✓ Tenha em conta que as variações nos produtos conduzem inevitavelmente a custos mais elevados. Assim, qualquer estratégia de personalização deverá ser acompanhada por uma recuperação de valor, através de preços superiores ou de encomendas de maior dimensão.
- ✓ Importa ainda reconhecer que dois produtos podem partilhar até 80% dos mesmos componentes, mas, com um design de produto bem concebido, podem ser percebidos como personalizados pelos clientes.



**Cofinanciado pela
União Europeia**

Cenário 2: Prós e contras da padronização de peças do produto



TENTE

Analisar o que o mercado entende por personalização, em termos de atributos e de design do produto.



TENTE

Compreender que parte do processo de personalização é mais penalizadora para os processos de fabrico e de aprovisionamento.



NÃO FAZER

Ter presente que os objetivos do processo devem ser prioritários. As empresas são sistemas económicos interdependentes: uma ação num processo repercute-se nos restantes.



NÃO FAZER

Não se deve iniciar qualquer variação ou personalização de produto sem um plano claro para recuperar, a curto ou médio prazo, os custos adicionais associados.

Conselhos práticos

Dica prática 1:

Como garantir os custos operacionais nos serviços?

Controlar os custos de produção dos serviços é um processo complexo, pois envolve tempo, atenção e conhecimento, e não apenas materiais. A maioria dos custos está associada aos colaboradores e às interações com os clientes, o que dificulta o acompanhamento detalhado das despesas específicas dos serviços.

Um dos principais desafios é a gestão do tempo dos colaboradores, dado que pequenas ineficiências podem aumentar significativamente os custos, sem que estas sejam facilmente detetadas nos registos.

Para melhorar o controlo, as empresas devem definir procedimentos padrão, utilizar ferramentas como folhas de ponto e formar os colaboradores para melhorar a eficiência operacional.



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

O primeiro passo para gerir e controlar os custos e orçamentos dos serviços consiste em identificar os fatores que influenciam os seus custos e receitas. Estes fatores são designados por impulsionadores de custos e podem ser internos ou externos, controláveis ou incontrolláveis, e fixos ou variáveis.

Ao analisar os seus impulsionadores de custos, é possível compreender de que forma afetam a rentabilidade e o desempenho da empresa, bem como identificar formas de ajustá-los para otimizar os resultados.



Como gerir e controlar os custos e orçamentos dos serviços?

www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-manage-control-service-costs-budgets?lang=en



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 2:

Como analisar a criação de valor para todas as partes do negócio?

Para criar um ciclo de *feedback* positivo em toda a empresa, é necessário dispor de dados fiáveis e das ferramentas adequadas:

- **Para avaliar o desempenho da empresa**, utilizar as demonstrações financeiras, como o balanço e a demonstração de resultados (*P&L*)
- **Para medir a satisfação dos clientes**, acompanhar o volume de compras, os níveis de fidelização e o Net Promoter Score (NPS)
- **Para avaliar a satisfação dos colaboradores**, monitorizar o clima organizacional, o nível de envolvimento, a disponibilidade para recomendar a empresa e a equidade e competitividade das condições salariais e laborais



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

Colaboradores satisfeitos contribuem para a criação de clientes satisfeitos. Colaboradores motivados tendem a prestar apoio aos clientes com uma atitude mais positiva e um nível mais elevado de serviço, o que resulta numa experiência mais satisfatória para o cliente. Este efeito reforça a fidelização, promovendo, em última instância, um aumento da rentabilidade da empresa.



Colaboradores satisfeitos levam a clientes satisfeitos

www.snapsurveys.com/blog/satisfied-employees-leads-satisfied-customers



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 3: Gerir o seu valor comparativo para definir preços competitivos?

O valor percebido pelo cliente em comparação com os concorrentes é fundamental para a definição dos preços e está diretamente ligado à demonstração de resultados (*P&L*).

A empresa investe no Custo das Mercadorias Vendidas (COGS) para construir esse valor. O preço definido, subtraído do COGS, determina a margem bruta. A organização deve:

- Evitar gastos com COGS que não aumentem o valor percebido, concentrando-se no que os clientes realmente valorizam
- Monitorizar o valor médio percebido oferecido pelos concorrentes, uma vez que este afeta diretamente a competitividade dos preços praticados



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

O preço baseado no valor é uma estratégia de definição de preços centrada, sobretudo, no valor percebido pelo cliente relativamente a um produto ou serviço. Esta abordagem é focada no cliente, o que significa que as empresas definem os seus preços com base no valor que o cliente atribui ao produto.



Preços baseados no valor: uma visão geral desta estratégia de preços

www.investopedia.com/terms/v/valuebasedpricing.asp



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 4: Como difundir a abordagem de P&L em toda a organização?

Estender o pensamento da demonstração de resultados (P&L) a toda a organização significa garantir que todos compreendem de que forma as suas ações impactam os resultados financeiros. Muitas vezes, o trabalho diário parece desconectado dos resultados financeiros. Para ultrapassar essa percepção, é necessário traduzir os principais elementos da demonstração de resultados - como vendas, custos e lucros - em indicadores-chave de desempenho (KPI) claros e relevantes para cada equipa.

Por exemplo:

A equipa de atendimento ao cliente pode monitorizar o custo por problema resolvido ou avaliar de que forma a satisfação influencia as vendas repetidas. A logística pode medir o custo por entrega. Quando todas as equipas compreendem o seu impacto financeiro e assumem responsabilidade por uma parte do resultado, promove-se uma cultura orientada para a eficiência e para a sustentabilidade a longo prazo.



Cofinanciado pela
União Europeia



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

Conseguir que todas as equipas assumam um objetivo comum de rentabilidade nunca foi tão desafiante, sobretudo em contextos que envolvem múltiplos *stakeholders*.



Como garantir o alinhamento do P&L com todas os *stakeholders*. numa organização de comércio eletrónico?

www.linkedin.com/pulse/how-do-you-ensure-pl-alignment-all-stakeholders-matt/



Dica prática 5: Como garantir o modelo de negócios e a continuidade por P&L?

Garantir o futuro de uma empresa implica equilibrar duas prioridades: Eficiência, que consiste em gerar receita com os produtos atuais e através de processos eficientes. Investimento, que envolve investir em inovação e novas oportunidades.

A eficiência contribui para a rentabilidade no curto prazo, enquanto o investimento implica custos iniciais com retornos incertos. Para sustentar o crescimento a longo prazo, a contabilidade deve tratar o investimento - como a I&D, projetos-piloto e formação - como custos estratégicos, e não apenas como despesas operacionais.

Este equilíbrio exige métricas claras e uma visão de longo prazo. Um foco excessivo na eficiência pode levar à rigidez, enquanto uma aposta excessiva na inovação pode resultar em perda de rumo e desperdício financeiro.

Acompanhar ambos os vetores com critérios personalizados ajuda a fundamentar decisões mais inteligentes.



Cofinanciado pela
União Europeia



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

Como podem as PME que operam com técnicas *lean* gerir a tensão entre eficiência operacional (exploração) e inovação (exploração de novas oportunidades), de forma a alcançar o sucesso tanto a curto como a longo prazo?



Equilíbrio entre exploração e exploração num ambiente empresarial enxuto

www.essay.utwente.nl/70844/1/van%20Oort_MA_BMS.pdf



Dica prática 6:

Como decidir quais as atividades que devem ser internas e externas?

O Business Model Canvas ajuda a identificar as atividades essenciais para gerar valor, alcançar clientes e obter receitas. No entanto, nem todas precisam de ser realizadas internamente. Para tomar essa decisão, deve colocar-se a seguinte questão: quais são as atividades que nos diferenciam ou que são fundamentais para a nossa qualidade e identidade?

Estas devem permanecer internalizadas, mesmo que impliquem custos mais elevados, pois são a base dos principais pontos fortes da organização. Uma ferramenta simples para apoiar esta decisão é uma matriz com dois eixos: Impacte estratégico; Capacidade interna.

As atividades com elevado impacte estratégico e forte competência interna devem ser mantidas internamente. Já aquelas com baixo impacte e fraca capacidade interna são boas candidatas à externalização.



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

As estratégias centrais relativas à internalização ou externalização e a definição da sua abordagem para tomar esta decisão podem ser essenciais para construir uma empresa de sucesso.



Internalização versus externalização: como utilizar ambas em benefício da sua empresa

www.entrepreneur.com/growing-a-business/internalizing-versus-externalizing-how-to-utilize-both-for/425288#:~:text=How%20to%20make%20a%20decision,could%20have%20on%20your%20company



Cofinanciado pela
União Europeia

Recursos

Outros recursos *online* para a ajudar a aprofundar os seus conhecimentos sobre orçamentação e planeamento financeiro.

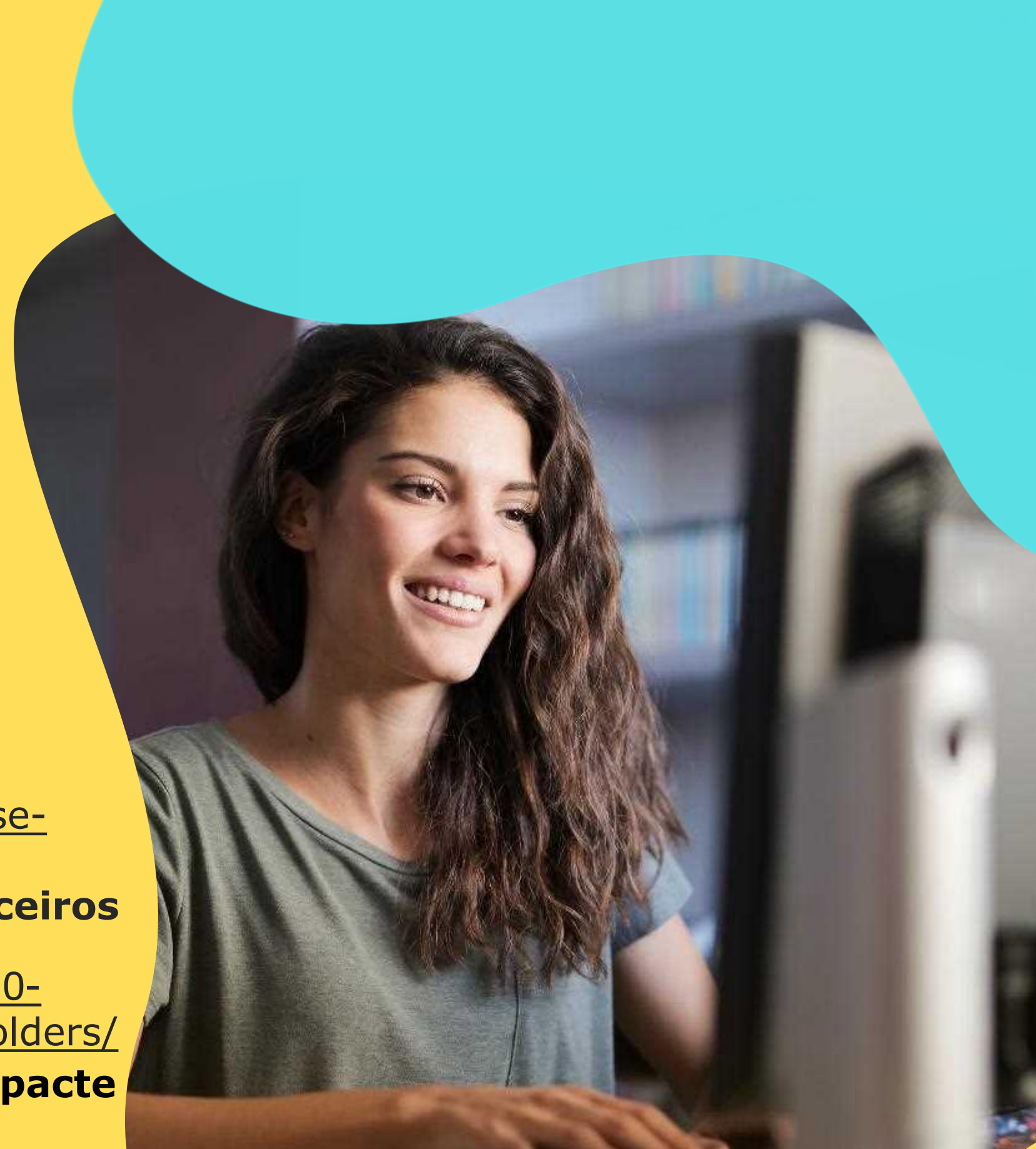
Recursos úteis

- 1 Como ler demonstrações financeiras**
www.online.hbs.edu/blog/post/how-to-read-financial-statements
- 2 As três principais demonstrações financeiras**
www.investopedia.com/ask/answers/031815/how-are-three-major-financial-statements-related-each-other.asp
- 3 Demonstrações financeiras: lista de tipos e como lê-las**
www.investopedia.com/terms/f/financial-statements.asp,
- 4 Guia para iniciantes sobre demonstrações financeiras**
www.sec.gov/about/reports-publications/investorpubsbegfinstmtguide
- 5 Análise de demonstrações financeiras para tomada de decisões estratégicas**
www.academyflex.com/financial-statement-analysis-for-strategic-decision-making/
- 6 Cinco métodos essenciais para dominar as demonstrações financeiras**
www.jeffreyhammel.com/5-key-methods-to-master-financial-statements/



Recursos úteis

- 1 Formas inovadoras como os analistas financeiros utilizam ferramentas digitais**
www.wallstreetmojo.com/innovative-ways-financial-analysts-digital-tools/
- 2 A arte da comunicação em FP&A: apresentar dados com impacte**
www.corporatefinanceinstitute.com/resources/fpa/fpa-communication-presenting-data/
- 3 Como a análise financeira impulsiona a tomada de decisões empresariais inteligentes**
www.btmgroupci.com/news/how-financial-analysis-drives-smart-business-decision-making
- 4 Como usar dados financeiros para impulsionar decisões de negócios**
www.forbes.com/sites/melissahouston/2024/05/08/how-to-use-financial-data-to-drive-business-decisions/
- 5 20 maneiras de comunicar eficazmente relatórios financeiros os *stakeholders***
www.forbes.com/councils/forbesfinancecouncil/2023/08/04/20-ways-to-effectively-communicate-financial-reports-to-stakeholders/
- 6 O que é análise financeira: definição, casos de uso e impacte**
www.knime.com/blog/financial-analytics



Muito bem! O que se segue na sua viagem?

Vá em frente e selecione um novo módulo!

Módulo 1

Orçamentação e planeamento financeiro

Módulo 3

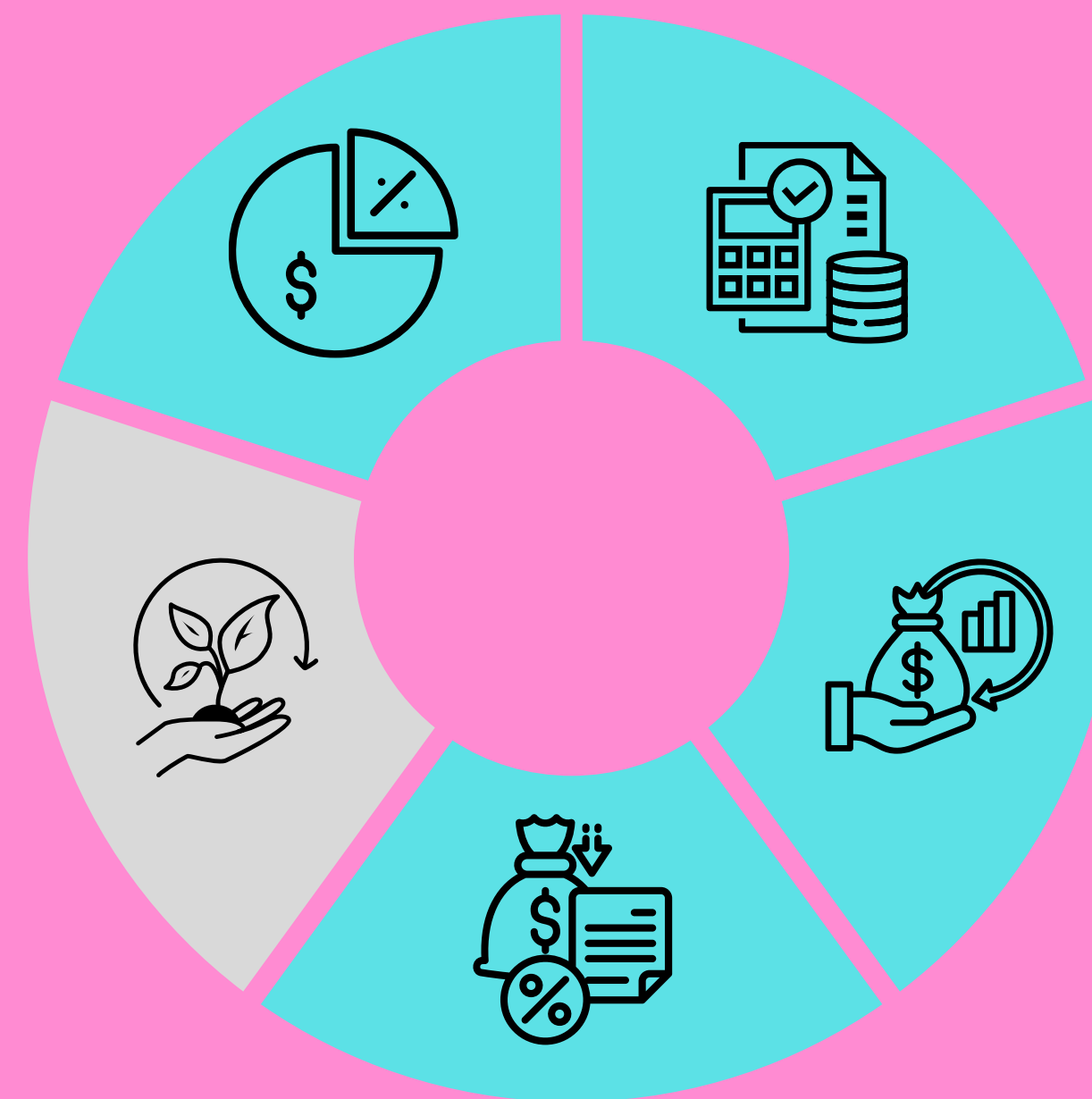
Noções de investimento

Módulo 4

Gestão da dívida e do risco

Módulo 5

Finanças sustentáveis para decisões estratégicas



A parceria

Conheça os parceiros



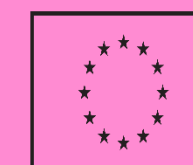
META



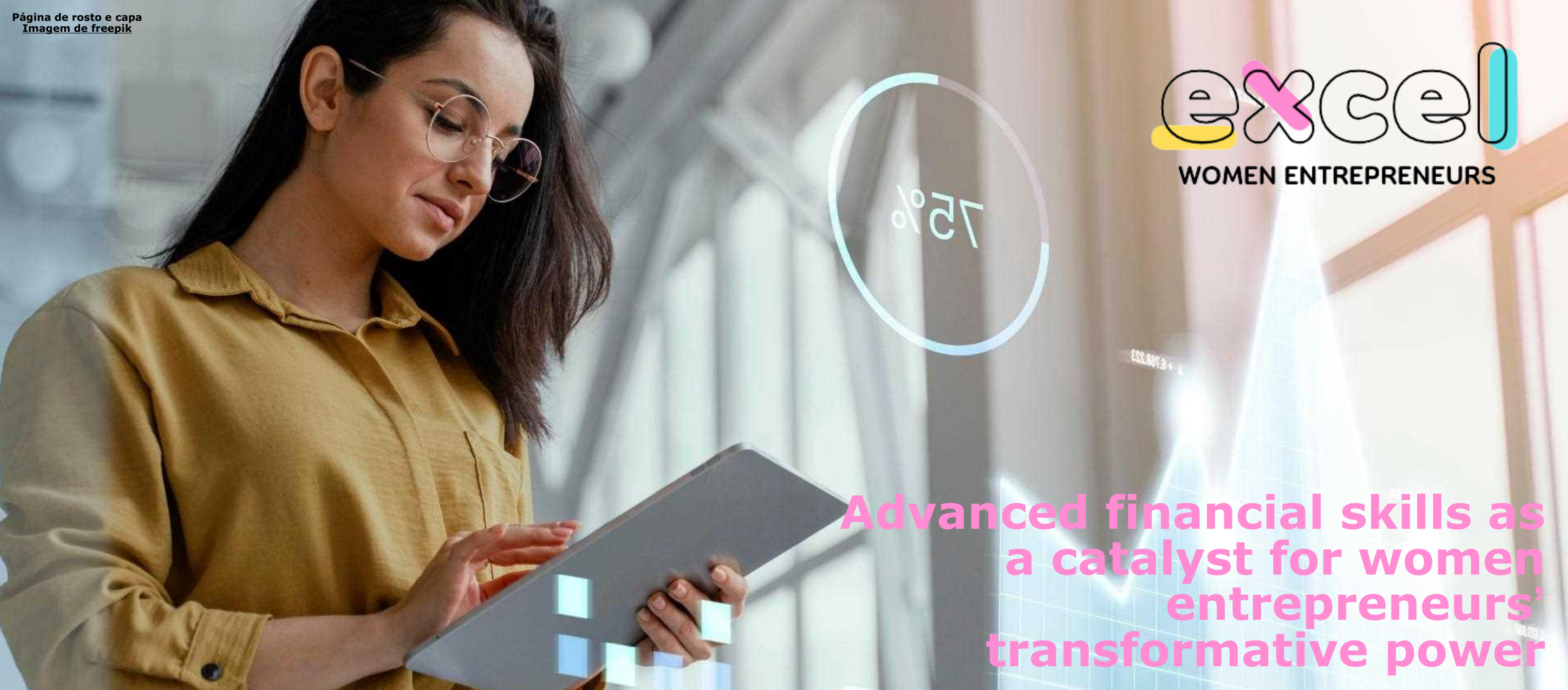
[projeto excel-erasmus](#)



excel-erasmus.eu

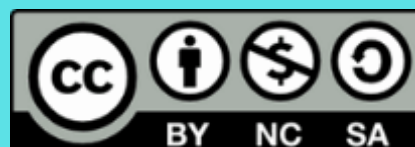


Cofinanciado pela
União Europeia



Cofinanciado pela
União Europeia

Cofinanciado pela União Europeia (UE). Os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os pontos de vista e opiniões da UE ou da Fundação para o Desenvolvimento do Sistema Educativo (FRSE). Nem a UE nem a FRSE são responsáveis pelos mesmos. **Projeto número 2024-1-PL01-KA220-VET-000244604**



Este trabalho está licenciado ao abrigo da licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>