



Ana Luisa Reis Serrão

Sistemas ERP O caso da MCC

Mestrado em Gestão
Faculdade de Economia

Setembro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Relatório de Estágio Curricular

Sistemas ERP O caso da MCC

Orientador: Professor Paulo Gama

Orientadora na Entidade: Dr.^a Eduarda Reis

Ana Luísa Reis Serrão

N.º 2006024634

Agradecimentos

A todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização do presente relatório de estágio, expresso aqui o meu reconhecimento e a minha gratidão pela sua colaboração.

Desde logo, quero agradecer à MCComputadores, S.A. por se ter disponibilizado, através dos seus responsáveis, para a realização do meu estágio.

Agradeço especialmente à minha Orientadora na Entidade, Dr.^a Eduarda Reis, pela colaboração essencial à obtenção deste relatório.

Ao Professor Paulo Gama, meu Orientador, pelos seus comentários e sugestões que contribuíram para o desenvolvimento deste relatório.

RESUMO

O meu estágio realizou-se na empresa MCComputadores, S.A. (MCC), cuja actividade principal é a comercialização de soluções informáticas, instalação e assistência técnica, formação e consultadoria na área das Tecnologias de Informação e Comunicação na Região Autónoma da Madeira.

O estágio teve início a 14 de Março de 2011 e uma duração de 700 horas.

O objectivo do estágio era integrar-me no Sistema de Gestão da Entidade complementando com a realização de diversas tarefas na área Administrativa-Financeira.

Neste relatório, para além de fazer a descrição das tarefas realizadas durante o estágio, faço uma apresentação teórica sobre os Sistemas ERP.

As tarefas desempenhadas consistiram principalmente na análise do sistema de gestão da empresa, no acompanhamento do trabalho de colaboradores nas diferentes áreas da Direcção Comercial e no acompanhamento e execução de tarefas na Direcção Administrativa-Financeira.

A dissertação teórica sobre os Sistemas ERP, aborda os seguintes pontos: definição, estrutura típica, características, ciclo de vida, vantagens e desvantagens, principais fornecedores, perspectivas futuras e síntese crítica.

Os Anexos 1 e 2 são um complemento às tarefas desempenhadas durante o estágio: no Anexo 1, faço uma apresentação das diferentes fases dos processos de negócio da MCC e o seu enquadramento no ERP e no Anexo 2, faço uma análise económico-financeira dos últimos dois anos da empresa.

Abstract

My internship took place in the company MCComputadores, S.A. (MCC). Its main activity is the commercialization of IT solutions, installation and technical assistance, training and consulting in Information Technologies and Communication at Madeira Island, Portugal.

The period of training began on 14 of March of 2011, lasting 700 hours.

The purpose of the internship was to integrate myself in the Organization Management System, complemented with the accomplishment of several tasks in the Administrative and Financial areas.

In this report, apart from a description of the tasks performed during the internship, I make a theoretical presentation of ERP systems.

The tasks performed were mainly the analysis of the management system, monitoring the work of employees in different areas of the Commercial Direction and on monitoring and executing some operational tasks in the Administrative and Financial Direction.

The theoretical dissertation about ERP systems that I present in this report refers to the following points: definition, typical structure, characteristics, cycle of life, advantages and disadvantages, main suppliers, future perspectives and a critical synthesis.

Appendices 1 and 2 complement the tasks performed during the internship: in Appendix 1, I present the different phases of MCC's business and its environment with the ERP, and in the Appendix 2, I present a financial analysis of the last two years of the company.

Índice

Lista de Abreviaturas.....	7
Índice de Figuras	8
1. INTRODUÇÃO	9
2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	11
2.1. Identificação	12
2.2. Missão, Visão e Valores.....	13
2.3. Estrutura Organizacional.....	14
2.4. Breve Historial.....	16
2.5. Qualidade.....	16
2.5.1. Política da Qualidade.....	17
2.5.2. Modelo de Negócio	17
3. TAREFAS DESENVOLVIDAS.....	20
3.1. Sistema de Gestão	21
3.2. Direcção Comercial.....	22
3.2.1. Vendas	22
3.2.2. Compras.....	23
3.2.3. Armazém	24
3.3. Direcção Administrativa-Financeira	25
3.3.1. Contabilidade.....	26
3.3.2. Gestão Financeira	33
4. SISTEMAS ERP	37
4.1. ERP - Enterprise Resource Planning.....	38
4.1.1. Conceito	38
4.1.2. Estrutura	39
4.1.3. Características.....	40
4.1.4. Ciclo de vida	41
4.1.5. Fornecedores.....	45
4.1.6. O Futuro.....	46
4.2. Síntese crítica sobre Sistemas ERP	47
5. Conclusão.....	49
Referências Bibliográficas	53
ANEXO 1: O ERP da MCC	55
ANEXO 2: Análise económica e financeira da MCC	65
ANEXO 3: Demonstrações Financeiras da MCC.....	76

Lista de Abreviaturas

CA – Conselho de Administração
CMVM – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas
CRM – Customer Relationship Management
EC – Encomenda de Compra
ERP – Enterprise Resource Planning
EV – Encomenda de Venda
FML – Fundo de Maneio Líquido
FSE – Fornecimentos e Serviços Externos
GAC – Grau de Alavanca Combinada
GAF – Grau de Alavanca Financeiro
GAO – Grau de Alavanca Operacional
LG – Liquidez Geral
LI – Liquidez Imediata
LR – Liquidez Reduzida
MCC – MCComputadores, S.A.
NFM – Necessidades de Fundo de Maneio
OS – Ordem de Serviço
PME – Pequenas e Médias Empresas
RAI – Resultado Antes de Impostos
RAM – Região Autónoma da Madeira
RCP – Rentabilidade dos Capitais Próprios
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
SNC – Sistema de Normalização Contabilística
TIC's – Tecnologias de Informação e Comunicação
TL – Tesouraria Líquida
VAB – Valor Acrescentado Bruto

Índice de Figuras

Figura 1: Volume de Negócios	13
Figura 2: Organigrama da MCC	14
Figura 3: Esquema da interacção dos Processos do SGQ da MCC.....	18
Figura 4: Estrutura típica de um Sistema de ERP.....	40
Figura 5: Ciclo de vida de Sistemas ERP	42
Figura 6: Vantagens e desvantagens do ERP	44
Figura 7: Quadro do Modelo de Fornecedores	45
Figura 8: Quota de mercado de Fornecedores em 2010	45
Figura 9: Metodologia de Concepção e Gestão de Projectos da MCC	60
Figura 10: Principais actividades do Processo de Gestão da MCC.....	64
Figura 11: Mapa de Indicadores (Rácios).....	67
Figura 12: Estrutura de apuramento da Tesouraria Líquida	68
Figura 13: Grau de Alavanca Operacional	74
Figura 14: Grau de Alavanca Financeira	74
Figura 15: Grau de Alavanca Combinada.....	75

1. INTRODUÇÃO

Este relatório foi elaborado no âmbito do 2º Ciclo de Estudos da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – Mestrado em Gestão, tendo por objectivo dar a conhecer a empresa onde realizei o estágio curricular e as actividades por mim desenvolvidas.

De entre as alternativas consideradas no plano de estudos do Mestrado, optei por realizar o estágio integrado porque este seria uma oportunidade de complementar a minha formação académica com uma experiência profissional.

A opção pela empresa MC-Computadores, S.A. teve por base, essencialmente dois factores: primeiro, por se tratar de uma empresa de média dimensão com sede no Funchal, local que privilegiei, uma vez que pretendo iniciar a minha actividade profissional nesta região e seria uma oportunidade de começar a me ambientar neste meio, e segundo, por ter conhecimento que era uma empresa com um sistema de gestão integrado e que utilizava uma forte componente tecnológica na gestão do seu negócio. A área Administrativa-Financeira, foi a que escolhi porque desde o início da minha formação em Gestão foi uma das minhas preferidas, principalmente a área financeira.

A MC-Computadores, S.A. tem como actividade principal a comercialização de soluções informáticas, instalação e assistência técnica, formação e consultadoria na área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's).

Em termos da estrutura deste relatório, para além deste ponto, incluo mais quatro pontos: no segundo ponto, faço uma apresentação da entidade onde realizei o estágio, através de uma breve descrição da sua actividade, da sua estrutura organizacional e do seu sistema de gestão.

No segundo ponto faço a descrição detalhada das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio: análise do sistema de gestão da empresa, acompanhamento do trabalho de um Técnico Comercial, de um Técnico de Compras e do Responsável do Armazém, na Direcção Comercial, acompanhamento e execução de tarefas operacionais, quer no Departamento da Contabilidade, através da organização e classificação dos documentos contabilísticos e conciliações bancárias, quer na Direcção Financeira, na preparação dos relatórios das contas mensais.

Os Anexos 1 e 2 são um complemento às tarefas desempenhadas. No Anexo 1, faço uma apresentação do ERP da empresa que é focalizada na mais-valia da utilização deste instrumento na gestão dos processos de negócio. No Anexo 2, faço uma análise económico-financeira, que pretende expressar através da Técnica dos Rácios, a situação da MCC em relação ao seu equilíbrio financeiro de curto prazo, à sua estrutura de capitais, ao seu desempenho económico e ao risco do negócio, nos últimos dois anos.

No terceiro ponto, com base no levantamento que fiz, apresento uma análise, do ponto de vista teórico, sobre os Sistemas ERP, evidenciando as vantagens da sua utilização nas organizações e os cuidados a ter na sua implementação. Faço ainda, uma referência aos sistemas disponíveis no mercado, às perspectivas futuras e uma síntese crítica que resume os factores críticos do sucesso dos sistemas integrados de informação.

No último ponto apresento as conclusões finais do trabalho efectuado que inclui as minhas observações sobre o contributo deste estágio para a minha aprendizagem e as minhas sugestões de melhoria para o sistema de gestão da empresa.



2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

2.1. Identificação

A MC-Computadores, S.A. (MCC) é uma empresa fundada em 1982, com sede no Funchal e que tem como actividade principal a comercialização de soluções informáticas, instalação e assistência técnica, formação e consultadoria na área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's).

O actual posicionamento da MCC no mercado regional da Região Autónoma da Madeira (RAM), mercado onde desenvolve a sua actividade, caracteriza-se, de um modo global, pela orientação ao segmento das grandes empresas e instituições regionais, não descuidando outros segmentos empresariais de menor dimensão e incluindo também no seu portfólio soluções ajustadas às necessidades de clientes particulares.

Em 2010, a distribuição do seu volume de negócios pelos diferentes segmentos era a seguinte: 71% – instituições públicas e municipais; 17% – empresas de média dimensão; 11% – empresas de pequena dimensão; 1% – clientes particulares.

As soluções informáticas propostas procuram ir de encontro às necessidades específicas de cada cliente, fornecendo assim as denominadas “soluções à medida”. Estas soluções incluem o fornecimento do hardware e software, provenientes de grandes marcas de prestígio no mercado: HP, Cisco, Toshiba, EPSON, APC, Microsoft, SAGE, Primavera, Autodesk, INFOR, etc. e a componente de serviços que personalizam e diferenciam as soluções propostas.

Em termos de volume de negócios, a MCC tem vindo a consolidar a sua posição no mercado regional e neste momento está a desenvolver um projecto que tem por objectivo expandir a sua actividade para o mercado nacional e internacional.

No gráfico seguinte podemos ver a evolução do volume de negócios da MCC nos últimos 5 anos:

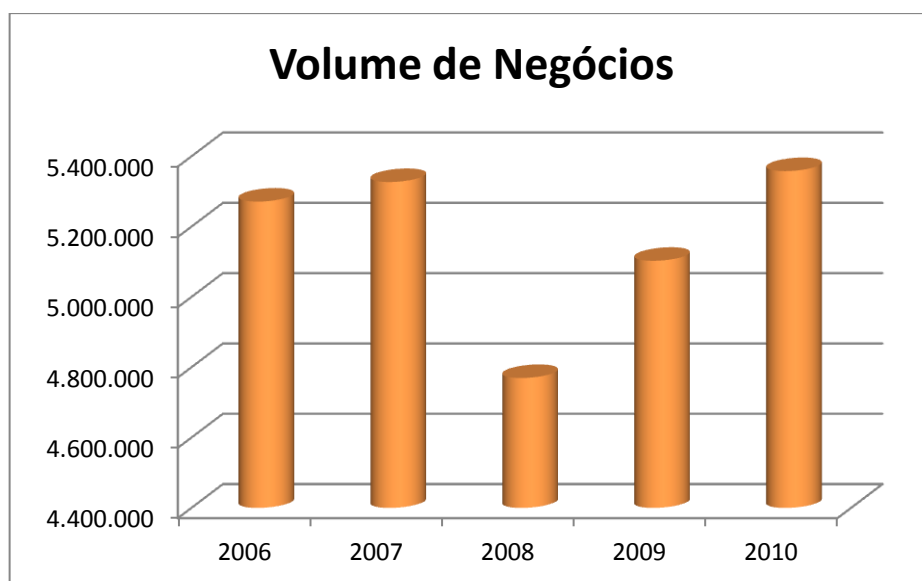


Figura 1: Volume de Negócios da MCC

2.2. Missão, Visão e Valores

Segundo Fleisher e Bensoussan (2004), “Missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre a sua razão de ser, Visão representa um estado futuro desejável da organização, como se pretende que a organização seja vista e reconhecida e os Valores são as ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída”.

A MCC apresenta como Missão: Contribuir com soluções inovadoras e de qualidade superior na área das TIC's, para o desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira.

A Visão da MCC é: Ser uma empresa de referência na área das TIC's no mercado da Região Autónoma da Madeira.

E os seus valores são seguintes:

- Competência e Integridade
- Ética, confidencialidade e Sigilo
- Responsabilidade

2.3. Estrutura Organizacional Para melhor perceber como se encontra organizada a MCC, nada melhor que o seu organigrama:

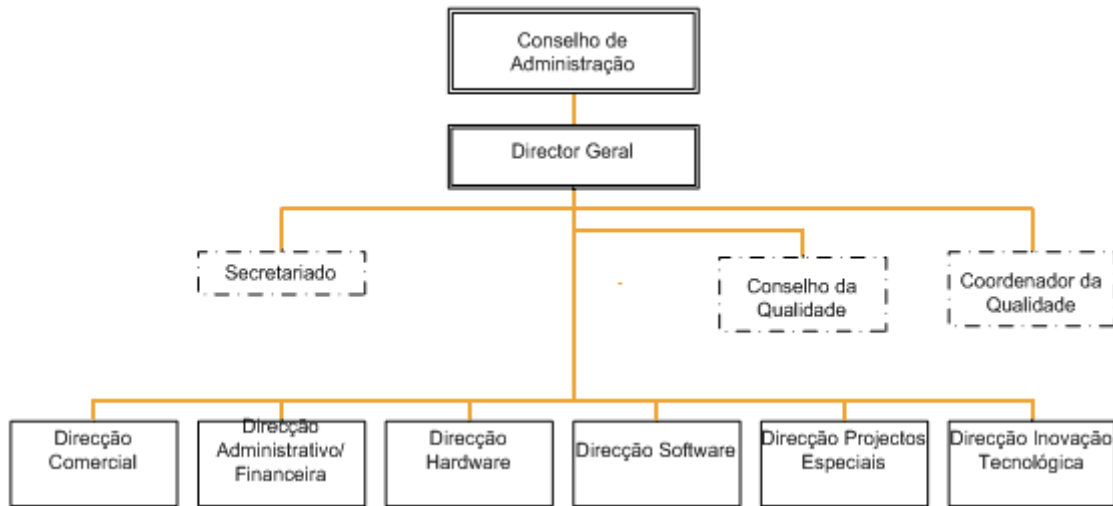


Figura 2: Organigrama da MCC

Como Sociedade Anónima, o Órgão principal de gestão da empresa é o Conselho de Administração que no caso da MCC é constituído por um Presidente e um Vice-Presidente.

O Director Geral reporta directamente ao Conselho de Administração e tem por função assegurar a gestão das Direcções operacionais.

A Gestão de Topo conta ainda com o apoio do Conselho e Coordenador da Qualidade que asseguram a implementação e controlo do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) da empresa, certificando-se que este mantém-se adequado e eficaz.

A Missão das principais Direcções que consta do Manual da Qualidade da empresa é a seguinte:

- Direcção Comercial – Assegura a gestão comercial da empresa de acordo com os planos e objectivos de negócio estabelecidos. É igualmente responsável por assegurar o aprovisionamento de produtos e serviços de toda a empresa.

Principais Direcções:
Comercial,
Admin./Financeira,
Hardware,
Software,
Projectos Especiais,
Inovação Tecnológica.

- Direcção Administrativa - Financeira – Assegura a gestão e controlo económico/ financeiro do negócio, controlo do processo de facturação e cobranças, gestão administrativa dos armazéns e gestão administrativa do pessoal.
- Direcção de Hardware – Assegura a instalação e assistência técnica de Hardware.
- Direcção de Software – Assegura a instalação e assistência técnica de Software.
- Direcção de Projectos Especiais – Assegura a instalação e assistência técnica de produtos específicos de Software, nomeadamente gestão hoteleira e gestão documental.
- Direcção de Inovação Tecnológica – Tem como principal missão a instalação e assistência técnica na área de sistemas, segurança e telecomunicações, e a investigação de novas soluções.

O quadro de pessoal da empresa é constituído por uma equipa de 36 profissionais, distribuído pelas diferentes áreas organizacionais. As credenciações técnicas indispensáveis para a empresa manter o seu estatuto privilegiado junto das diferentes marcas que representa e nos serviços que presta, por um lado, e a permanente evolução tecnológica e a diversidade de produtos emergentes nesta área de negócio, por outro, são factores que originam a necessidade de formação contínua e a manutenção do seu quadro de pessoal.

De acordo com o Administrador da empresa, “A MCC tem procurado manter a estabilidade do seu quadro de pessoal, assegurando assim a continuidade do seu negócio e transmitindo ao mercado uma imagem de confiança, segurança e credibilidade. O forte espírito de equipa dos seus colaboradores tem contribuído fortemente para a dinâmica da sua gestão e da melhoria contínua, reforçando a imagem de referência que a empresa tem neste sector de actividade”.

2.4. Breve Historial Com um historial de quase trinta anos, a MCC é considerada uma das empresas de referência no mercado das TIC's a nível nacional, tendo participado sempre nos grandes projectos informáticos desenvolvidos na RAM.

De seguida, faço um resumo, por décadas, dos principais marcos que a empresa teve no exercício da sua actividade:



2.5. Qualidade

A MCC tem o seu Sistema de Gestão certificado pela Norma NP EN ISO 9001:2008.

O Manual da Qualidade que é a base do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) descreve com clareza a sua política, orientações e responsabilidades, cuja prática permite garantir a satisfação dos clientes, indo por um lado, ao encontro das suas expectativas e por outro, através da melhoria contínua, superá-las com produtos que originem mais-valias.

2.5.1. Política da Qualidade

A MCC rege-se por princípios que voluntariamente e conscientemente adopta, que a diferenciam e personalizam no seu âmbito de Mercado, e que identifica como:

- Satisfação dos Clientes, através da adopção de uma atitude pró-activa, individual e colectiva, face às necessidades dos Clientes;
- Dedicção ao Cliente, ética, confidencialidade e sigilo;
- Satisfação e motivação dos Colaboradores, através da melhoria contínua das condições de ambiente interno que permitam o crescimento humano e profissional de todos os Colaboradores;
- Bom relacionamento com os Fornecedores;
- Qualidade dos produtos e serviços que oferece, tecnicamente inovadores.

2.5.2. Modelo de Negócio

A gestão da MCC, e o seu próprio modelo de negócio, assenta numa lógica de Processos.

Os Processos de Negócio, que se encontram documentalmente descritos em documentos designados “Processos” podem ser detalhados ao nível de Procedimentos e/ou Instruções de Trabalho. Assim, a cada Processo de Negócio pode estar associado um conjunto de Procedimentos que definem acções e responsabilidades e/ou Instruções de Trabalho que pormenorizam determinadas tarefas indispensáveis à eficaz e eficiente prestação de serviços ao cliente.

Todos os Processos têm como entradas os requisitos regulamentares e normativos aplicáveis, bem como as exigências do produto, do cliente, da organização e as oportunidades de melhoria.

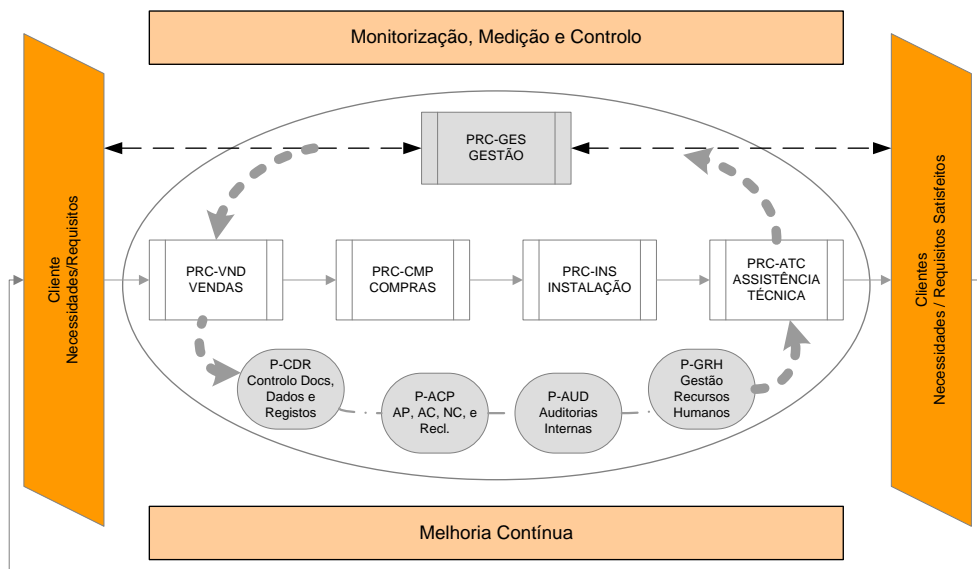


Figura 3: Esquema da interação dos Processos do SGQ da MCC

- **PRC-GES Processo de Gestão**: engloba as actividades de planeamento, gestão e controlo do sistema de gestão da qualidade realizadas pela gestão de topo da empresa.
- **PRC-VND Processo de Vendas**: engloba as actividades que dão corpo à estratégia comercial da empresa.

- PRC-CMP Processo de Compras: engloba as actividades relacionadas com as compras para auto-aprovisionamento e para a satisfação dos pedidos de clientes.
- PRC-INS Processo de Instalação: engloba as actividades referentes à instalação de hardware e software das soluções comercializadas, serviços de formação e consultoria.
- PRC-ATC Processo de Assistência Técnica: engloba as actividades de assistência pós-venda das soluções comercializadas.

3. TAREFAS DESENVOLVIDAS

O estágio que realizei incidiu principalmente na análise do sistema de gestão da empresa e no acompanhamento das tarefas desempenhadas em duas direcções operacionais, na Direcção Comercial e na Direcção Administrativa-Financeira. Nesta última, tive ainda a oportunidade de executar algumas tarefas operacionais.

Neste capítulo irei descrever as principais tarefas desenvolvidas nestas áreas.

Nos Anexo 1 e 2 faço uma apresentação mais detalhada de duas áreas que seleccionei para aprofundar: a utilização do ERP/CRM nas diferentes fases dos processos de negócio da empresa e uma análise económico-financeira dos últimos dois anos, utilizando a técnica dos rácios.

3.1. Sistema de Gestão

A primeira semana do Estágio teve como objectivo principal conhecer a empresa de uma forma geral.

Tive uma reunião inicial com a Administração, onde trocámos impressões sobre a minha formação e experiência e foi feita uma apresentação geral da empresa seguida de uma visita às instalações.

Posteriormente estive com a Coordenadora da Qualidade e com a Directora Administrativa-Financeira onde nos focalizámos na análise do sistema de gestão da empresa. Disponibilizaram-me todos os documentos que formalizam o planeamento, desenvolvimento e controlo dos diferentes processos de negócio e dos respectivos procedimentos de trabalho. Foi com base nesta documentação e nas tarefas que posteriormente desenvolvi que decidi me debruçar sobre os sistemas ERP e analisar a sua aplicabilidade na MCC.

Nesta primeira semana, para além da análise da documentação do sistema de gestão tive ainda a oportunidade de consultar os

indicadores de gestão dos processos de negócio e as demonstrações financeiras da empresa dos últimos anos.

Em termos de equipamentos e meios de trabalho, disponibilizaram-me um posto de trabalho, com secretária, computador e acesso ao sistema informático, quer em termos de intranet/internet quer no sistema de gestão da empresa.

3.2. Direcção Comercial

Na MCC, de uma forma geral, todos procuram incluir nas suas funções uma vertente comercial, mas é na Direcção Comercial que se consolidam os procedimentos operacionais de toda a logística relacionada com o processo de Vendas e de Compras da empresa.

Nesta área iniciei o meu estágio com uma reunião com a Directora Comercial onde fui informada da missão desta direcção, das diversas funções existentes, das tarefas que iria acompanhar/desenvolver e fui apresentada a todos os colaboradores da Direcção.

Durante o estágio tive a oportunidade de acompanhar, no desempenho das suas funções, um Técnico Comercial, um Técnico de Compras e o Responsável do Armazém da MCC.

3.2.1. Vendas

O processo de venda começa na fase da pré-venda. Esta fase tem por objectivo detectar potenciais necessidades dos clientes e a sua consequente fidelização. Promove-se o relacionamento directo e pessoal, através da realização de um conjunto de eventos, como feiras, visitas periódicas a clientes e inquéritos de acompanhamento e satisfação dos clientes.

Na fase da Venda propriamente dita, os Técnicos Comerciais são responsáveis pela realização das propostas e do seu

acompanhamento, não apenas até a fase da adjudicação, mas também na fase da implementação e acompanhamento pós-venda.

Nesta função, a colaboração estreita com as Direcções Técnicas é fundamental quer na fase de levantamento de necessidades, quer nas propostas das soluções apresentadas.

A utilização do CRM e do ERP é bem visível nesta área, evidenciando as vantagens para a competitividade da empresa, principalmente nos tempos de resposta às solicitações recebidas e no tratamento e integração da informação que facilitam a tomada de decisão e a melhoria dos processos de trabalho.

No processo de Vendas acompanhei o trabalho de uma Técnica Comercial nas seguintes tarefas:

- Registo dos pedidos de clientes no CRM;
- Envio de informação à área financeira para abrir ficha de Cliente, caso seja necessário;
- Elaboração, envio e registo das propostas no ERP;
- Registo das adjudicações no CRM;
- Elaboração das Encomendas de Venda no ERP;
- Análise dos indicadores e das mensagens de alerta no CRM sobre a situação das propostas realizadas.

3.2.2. Compras

Devido à especificidade do negócio da empresa, as compras de bens e serviços são feitas na própria Direcção Comercial.

A Compra está directamente relacionada com uma venda realizada e também requer o conhecimento das características técnicas dos produtos.

A empresa dispõe de uma base de dados dos seus Fornecedores, mas precisa regularmente de consultar o mercado para conseguir as

melhores condições, quer em termos técnicos quer em termos financeiros.

Os Técnicos de Compras trabalham directamente com os Técnicos Comerciais e são responsáveis pela realização e acompanhamento das Encomendas aos Fornecedores.

Constato que a Formação técnico-profissional dos colaboradores da Direcção Comercial é fundamental para que a solução vendida ao cliente esteja em conformidade com as necessidades a satisfazer e que o relacionamento com as Direcções Técnicas é muito importante para a elaboração das propostas.

No processo de Compras acompanhei o trabalho de uma Técnica de Compras nas seguintes tarefas:

- Análise das Encomendas de Venda para proceder à sua satisfação;
- Consultas aos Fornecedores quando não existe em armazém o material pretendido;
- Envio de informação à área financeira para abrir ficha de Fornecedor, caso seja necessário, e sobre as condições de pagamento;
- Realização das Encomendas de Compra e o seu registo no ERP;
- Acompanhamento das encomendas pendentes. Verificar se os prazos de entrega estão a ser cumpridos.

3.2.3. Armazém

O Armazém da empresa, embora seja supervisionado a nível administrativo pela Direcção Administrativa-Financeira, está directamente ligado à Direcção Comercial, quer na parte das Compras, quer na parte das Vendas.

É neste Departamento que é feita a recepção, verificação e armazenamento dos produtos recebidos e posteriormente a sua expedição. Todo o trabalho realizado é registado no ERP: entradas de quantidades em armazém e validação dos valores das facturas com as Encomenda de Compra, digitalização dos documentos externos, tratamento de não conformidades e expedição das mercadorias referentes às Encomendas de Venda através da emissão de Guias de Remessa.

A empresa utiliza o código de barras para identificar os bens no sistema informático que posteriormente servirá para controlar todo o circuito, incluindo os períodos de garantia dos bens.

Periodicamente são realizados inventários físicos aos bens armazenados.

No Armazém também só acompanhei o trabalho do Responsável do Armazém em algumas tarefas:

- Recepção e verificação dos materiais e registo no sistema informático das respectivas entradas, bem como da conferência das facturas dos fornecedores;
- Expedição dos materiais referentes às encomendas de clientes com a emissão das Guias de Remessa;
- Verifiquei ainda a metodologia utilizada na organização física dos materiais em stock e a forma como os produtos estão organizados por famílias no sistema informático.

3.2. Direcção Administrativa - Financeira A Direcção Administrativa - Financeira da MCC assegura a gestão e controlo económico/financeiro do negócio, controlo do processo de facturação e cobranças, gestão administrativa dos armazéns e gestão administrativa do pessoal. Nesta direcção existem dois departamentos, o da Contabilidade que incorpora toda a parte

operacional e a Gestão Financeira que é responsável pelo planeamento, controlo e reporte da informação.

3.3.1. Contabilidade

Neste departamento foi onde passei a maior parte do estágio e onde desempenhei tarefas operacionais.

A Responsável da Contabilidade e a Técnica de Contas foram pessoas que tiveram um papel muito importante na minha integração neste Departamento e nos conhecimentos que adquiri.

De seguida faço um breve resumo das tarefas em que fui envolvida:

a) Recepção de documentos

A MCC recebe os documentos através do correio ou correio electrónico que passam pela Secretária de Direcção, que depois reencaminha para as respectivas direcções através de meios electrónicos.

Os documentos físicos são todos encaminhados para a Contabilidade que irá proceder ao respectivo arquivo.

Para além do arquivo físico, é política da empresa digitalizar todos os documentos externos que sejam importantes, no sentido de facilitar o seu acesso futuro e de racionalizar a utilização do papel.

Durante o estágio, estive com a Secretária de Direcção e ajudei na separação da correspondência que chegava via CTT, na digitalização dos documentos, no seu arquivo electrónico e na distribuição por email para as respectivas Direcções.

b) Organização da informação contabilística

Na MCC são normalmente utilizados vários diários, tais como caixa, bancos, compras, imobilizado, serviços e operações diversas, que permitem organizar e consultar a documentação de uma forma rápida e objectiva.

No diário de caixa são arquivados todos os documentos relativos aos pagamentos e recebimentos em numerário.

O diário de Bancos inclui todos os documentos relativos às entradas e saídas efectuadas pelo Banco. Existe um diário individualizado para cada Banco.

O diário de compras contempla todas as facturas de mercadorias e serviços relacionadas com o custo das vendas.

O diário de imobilizado inclui as facturas relativas aos bens e serviços referentes ao imobilizado da empresa.

O diário de serviços engloba todas as facturas de bens e serviços que não estão relacionadas com o custo das vendas nem com o imobilizado, como sejam os fornecimentos e serviços de terceiros.

No diário de operações diversas estão incluídos todos os documentos que não se encontram nos outros diários, como sejam a integração dos salários ou regularizações.

Existem ainda diários cuja informação é referente à integração automática das facturas de vendas da empresa. Para cada série de facturas/notas de crédito emitidas é utilizado um diário diferente.

Durante o período do estágio que estive na Contabilidade fiquei responsável pelo arquivo da documentação contabilística. Sempre que tinha dúvidas, solicitava o apoio do Responsável do Departamento que prontamente me ajudava.

c) Classificação dos documentos contabilísticos

Depois de organizar/arquivar os documentos, procede-se à sua classificação. A classificação dos documentos consiste em atribuir os respectivos códigos previstos no plano de contas da MCC nos movimentos a débito e a crédito, bem como identificar os respectivos centros de custo, códigos de fluxos de caixa e demais classificações que irão permitir agrupar a informação que servirá de suporte para a informação de gestão e fiscal.

Nos documentos são inscritos a caneta vermelha os respectivos códigos.

Foi nesta área que dediquei grande parte do meu tempo. Comecei por verificar a classificação dos documentos que já estavam arquivados relativos a meses anteriores e analisei o plano de contas da empresa.

Posteriormente, eu própria já classificava os documentos que eram depois verificados pela Técnica de Contas da empresa.

Foi um sistema de aprendizagem muito eficaz. Fiquei satisfeita com o meu desempenho porque nos últimos meses as correcções ao meu trabalho eram mínimas e as sugestões que apresentei nalgumas situações foram bem aceites e implementadas.

d) Numeração e lançamento dos documentos

Após a classificação dos documentos, procede-se ao seu lançamento no sistema de contabilidade que faz parte do ERP Navision utilizado na MCC. Os documentos são identificados com a numeração sequencial de cada diário.

Não cheguei a desempenhar esta tarefa de uma forma sistemática, apenas acompanhei o seu registo e fiz alguns lançamentos pontuais.

e) Conciliação bancária

A conciliação bancária consiste em validar os registos efectuados pela empresa com os movimentos do extracto bancário. Com base no extracto bancário e no extracto contabilístico de cada Banco, picamos os registos em comum e deixamos em aberto os valores que não se encontram registados na contabilidade e vice-versa.

Na MCC são realizadas conciliações bancárias mensalmente de forma a identificar os documentos em falta e eventuais erros nos lançamentos.

Durante o estágio, aprendi a fazer as conciliações bancárias e fiz a conciliação de três meses dos lançamentos de todos os Bancos com movimentos. A metodologia que aprendi era bastante eficaz, na medida em que a empresa utiliza o excel como ferramenta de apoio, tornando esta tarefa mais rápida e sem margem de erro.

f) Processamento de salários

A MCC antes de efectuar o processamento de salários tem em atenção alguns factores, tais como o número de faltas, baixas médicas, férias, etc. Este procedimento é realizado na última semana de cada mês, no software de gestão de recursos humanos.

No final do processamento são emitidas as listagens que servirão de base ao pagamento dos impostos (IRS e Segurança Social) e aos colaboradores e à integração dos respectivos custos na contabilidade.

Aqui, só acompanhei o Responsável da Contabilidade nesta função. Pude verificar as potencialidades do sistema informático e os cuidados a ter no respectivo processamento.

Tive pena de não ter tido mais tempo para participar de uma forma mais activa nesta área, mas os conhecimentos que tinha não eram suficientes e o tempo do estágio também limitava o tempo que tinha para dedicar-me a este assunto.

No entanto, fiquei com uma noção dos conhecimentos necessários para desempenhar esta função, quer em termos de Direito do Trabalho quer em termos de Fiscalidade.

g) Facturação

A facturação da empresa divide-se em três grupos principais: produtos e serviços de instalação, serviços de assistência técnica e contratos de serviços.

Existe ainda a emissão de documentos “financeiros” como por exemplo as notas de débito e de crédito.

A facturação dos bens e serviços de instalação de novas soluções é feita com base na Encomenda de Venda realizada pela Direcção Comercial e na respectiva Guia de Remessa emitida pelo Armazém.

Os serviços pós-venda são facturados na Direcção Financeira. Os contratos de serviços, de acordo com a periodicidade aí definida, e os serviços de assistência técnica com base nas Ordens de Serviço terminadas e devidamente validadas pelo Cliente e Responsáveis das Direcções Técnicas.

Quinzenalmente são analisadas todas as encomendas de venda já satisfeitas e não facturadas para identificar possíveis situações de atrasos.

As notas de crédito emitidas que têm origem na devolução de produtos são feitas com base na nota de devolução e respectiva guia de devolução. Sempre que se trate da anulação de serviços ou outros

casos específicos é da responsabilidade da Direcção Financeira a sua emissão.

Na área da facturação só acompanhei o trabalho da emissão das facturas e não cheguei a fazer as facturas propriamente ditas. No entanto fiquei com os conhecimentos suficientes para perceber que a organização e a forma como é feita, tem muito a ver com o tipo de negócio e com a estrutura da empresa.

A formação das pessoas envolvidas é fundamental quer ao nível da formação técnica (dos produtos, serviços e do imposto do IVA), quer ao nível da sensibilidade para a importância que a facturação tem no ciclo comercial.

h) Controlo de contas a receber

Mensalmente é analisada a antiguidade de saldos das contas correntes dos clientes. Quando os prazos acordados encontram-se ultrapassados, os clientes são contactados por telefone ou por email para procederem à regularização das suas contas correntes. Na maioria dos casos é enviada uma mensagem de pedido de pagamento acompanhada do respectivo extracto.

Em muitas situações são utilizados instrumentos financeiros para minimizar os atrasos de pagamento, como sejam o factoring ou desconto de facturas. Na maioria dos clientes são cobrados juros de mora pelos atrasos nos pagamentos.

Sempre que o prazo de pagamento é excessivamente ultrapassado são suspensos todos os fornecimentos/serviços aos clientes até a sua regularização. Em casos mais graves é necessário recorrer aos serviços judiciais para accionar as respectivas cobranças.

Os clientes com crédito suspenso são bloqueados no sistema informático. Sempre que são movimentados é enviada uma mensagem de alerta.

A empresa privilegia os recebimentos através de transferência bancária, incentivando os clientes a fazê-lo nos mais diversos bancos, junto dos quais dispõe de conta aberta.

No controlo das contas a receber fui envolvida na análise e controlo das contas correntes dos clientes. Com base na listagem da antiguidade de saldos, identificava as situações que ultrapassavam os prazos acordados para serem tomadas as devidas acções.

i) Controlo de contas a pagar

Os prazos de pagamentos da empresa são negociados na fase de contratação, normalmente são 60 dias, mas existem algumas excepções, principalmente quando se tratam de fornecedores com pouco movimento.

Todos os meses, com base numa listagem das contas correntes dos fornecedores, é feita a selecção dos que serão pagos nesse mês.

Antes de efectuar os pagamentos é verificada a situação da tesouraria: se tem disponibilidades suficientes ou se é necessário utilizar outra fonte de financiamento, como por exemplo as contas correntes caucionadas.

A empresa realiza os pagamentos através de transferência bancária, utilizando os diversos Bancos com os quais trabalha.

No controlo das contas a pagar também fui envolvida na análise e controlo das contas correntes dos fornecedores. Com base nas cópias das facturas a pagar, identificava as situações que ultrapassavam os prazos acordados para serem pagas e posteriormente ajudava a

Responsável da Contabilidade na análise da tesouraria e na realização das transferências bancárias. Depois de identificados os Fornecedores e valores a pagar era carregado no ficheiro de pagamentos, a ser feito pelo netbanking.

j) Informação fiscal

O Técnico Oficial de Contas da empresa é o responsável por todo o tratamento e reporte da informação fiscal da empresa, bem como do cumprimento dos respectivos prazos legais.

Mensalmente, são entregues/enviadas as declarações do IVA, do IRS, Imposto de Selo e as Contribuições para a Segurança Social.

A empresa anualmente envia o Modelo 10, referente aos rendimentos e retenções efectuadas no ano anterior, a declaração Modelo 22 (apuramento do IRC) e o IES (Informação Empresarial Simplificada).

Na área fiscal tive apenas a oportunidade de acompanhar o preenchimento da declaração do IVA. Sobre a restante documentação foi-me explicado o seu preenchimento e disponibilizaram-me as declarações para consulta.

3.3.2. Gestão Financeira

a) Relatórios mensais

Mensalmente a Directora Financeira procede à elaboração de relatórios que evidenciam a situação da empresa: demonstração de resultados por direcção e situação de tesouraria. Para além da informação do mês actual e acumulado à data, são estabelecidos comparativos com o ano anterior e com o orçamento elaborado no início do ano.

Esta informação é retirada directamente do ERP da MCC e de um conjunto de tabelas dinâmicas efectuadas numa folha de cálculo do Excel.

No período que acompanhei a Directora Financeira tive a oportunidade de fazer para um mês a demonstração de resultados por direcção, a situação de tesouraria da empresa e o respectivo relatório.

b) Indicadores trimestrais

Trimestralmente é também realizado pela Directora Financeira um conjunto de indicadores que têm por objectivo avaliar a evolução da facturação por segmento de cliente e por famílias de produto, bem como analisar o prazo médio de recebimentos.

Embora não fosse envolvida no tratamento destes indicadores tive acesso aos relatórios elaborados para os poder analisar.

c) Relatórios e Contas anuais

Juntamente com o relatório referente ao mês de Dezembro e indicadores do último trimestre, é feita uma análise global do desempenho da situação económico-financeira da empresa de todo o ano que servirá de base à emissão do Relatório de Gestão da Administração.

Anualmente, também é a Directora Financeira que elabora as Demonstrações Financeiras e respectivo anexo das contas anuais.

Quando comecei o estágio ainda se estavam a ultimar as demonstrações financeiras referentes a 2010 e acompanhei a sua elaboração. Como era o primeiro ano que a empresa adoptava o SNC, foi muito importante este trabalho porque aprendi as alterações em

termos do plano de contas, novas regras de contabilização e elaboração dos documentos.

Ainda nesta área fiz a análise económico-financeira dos últimos dois anos da empresa, utilizando a técnica dos rácios (apresento esta análise no anexo 2 deste relatório).

d) Orçamento e Plano Estratégico

Embora não tenha acompanhado a realização destes documentos, durante o estágio tive oportunidade de analisá-los e verificar os dados e ferramentas de suporte à sua emissão.

e) Gestão de tesouraria/operações de financiamento

Em relação à gestão de tesouraria da empresa, a Directora Financeira explicou-me que na situação específica da actividade da MCC, principalmente devido ao facto de esta ter um prazo médio de recebimento bastante elevado, contrastando com um prazo médio de pagamentos curto, a empresa recorre a meios de financiamento que lhe permitem fazer uma eficiente gestão de tesouraria. Para além de utilizar soluções financeiras de curto prazo, tipo contas correntes caucionadas, “factoring” e “confirming”, a empresa tem contratado linhas de crédito a médio prazo ao abrigo do Programa PME INVEST, com taxas de juro bonificadas.

Os encargos financeiros destas fontes de financiamento são normalmente repercutidos no valor dos bens/serviços vendidos ou na aplicação de juros de mora.

Quando fazia a análise da antiguidade de saldos das contas a receber, também assinalava os clientes aos quais se deviam cobrar juros de mora. Situação que era posteriormente validada pela Directora Financeira.

f) Estudo económico/candidatura a um programa de fundos comunitários

Durante o estágio tive ainda a oportunidade de participar na elaboração de uma candidatura a um programa comunitário para co-financiamento de um projecto de investigação.

Para além do preenchimento do formulário de candidatura, colaborei na realização das projecções económicas da empresa a dez anos.

Uma das tarefas que fiz, a pedido da Directora Financeira foi adaptar a folha de cálculo que servia de base às projecções ao SNC.

4. SISTEMAS ERP

4.1. ERP - Enterprise Resource Planning

A opção de desenvolver este tema surgiu na fase inicial do meu estágio quando comecei a analisar o sistema de gestão da MCC e me apercebi das mais-valias que o ERP da empresa tinha no desenvolvimento da sua actividade.

A minha intenção é abordar este tema do ponto de vista de um Gestor, evidenciando sobretudo os pontos a ter em consideração na implementação de um ERP e as vantagens que poderá trazer às organizações.

4.1.1. Conceito

Segundo Davenport (1998), ERP (planeamento de recursos empresariais), normalmente designado por Sistema Integrado de Gestão, são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema.

Em termos gerais, um sistema ERP é uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automatização e armazenamento de toda a informação do negócio.

ERP... uma
plataforma de
software
desenvolvida para
integrar os
diversos
departamentos de
uma empresa...

Um sistema ERP permite realizar as operações funcionais nas diversas fases do negócio, como sejam, as vendas, as compras, controlo de stocks, controlo de produção, contabilidade, etc., gerir os seus interfaces e fornecer a informação, em tempo real, necessária à tomada de decisão.

O desenvolvimento das tecnologias de informação e das comunicações tiveram um papel fundamental na evolução deste conceito que começou inicialmente por se aplicar apenas à área produtiva e que actualmente se estende a todas as áreas de negócio.

As organizações têm agora ao seu dispor uma ferramenta que permite reunir todas as aplicações que tinham a funcionar de uma forma isolada, num sistema único e integrado que quando implementado de uma forma adequada, constitui uma das maiores vantagens competitivas na gestão das empresas.

Hoje, é comum associar o conceito de e-business (negócio electrónico) ao conceito ERP, na medida em que cada vez mais as empresas procuram trabalhar com a informação em tempo real e isso só é possível se existir uma plataforma que reúna toda a informação, mantenha-a actualizada e facilite o seu acesso.

4.1.2. Estrutura

Segundo Silva e Alves (2001), os sistemas ERP são compostos por uma base de dados única e por módulos que suportam as diversas actividades das empresas. Os módulos permitem, em tempo real, desenvolver e gerir o negócio de forma integrada, tornando as informações mais consistentes e possibilitando a tomada de decisão com base em dados que reflectem a realidade da empresa num dado momento.

A figura seguinte, apresenta uma estrutura típica do funcionamento de um sistema ERP. Para além das áreas apresentadas, alguns sistemas ERP possuem ainda módulos adicionais, tais como a Gestão e Controlo da Qualidade, Gestão de Projectos, Gestão da Manutenção que suportam as diversas actividades das empresas.

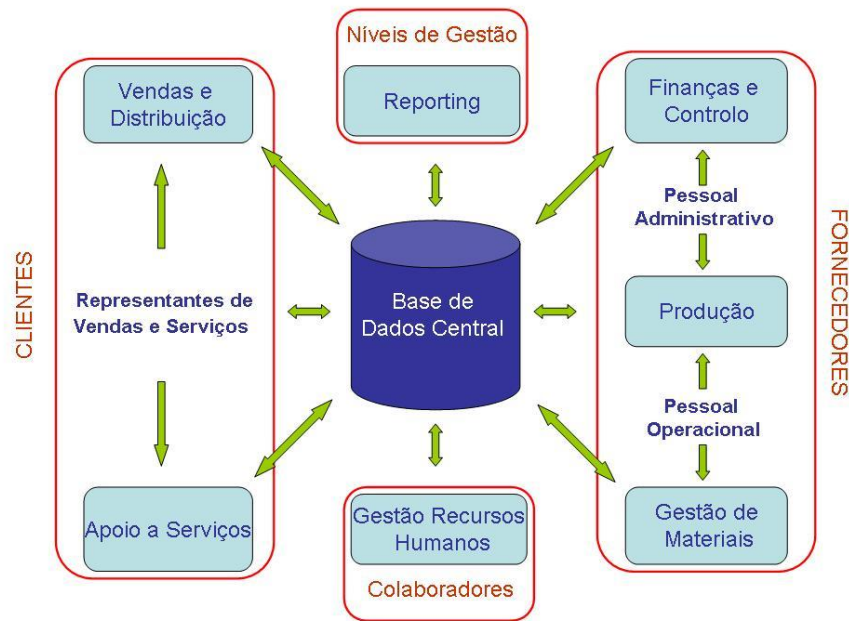


Figura 4: Estrutura típica de um Sistema de ERP

Fonte: Silva e Alves, 2001

É importante salientar que a estrutura de dados e a arquitectura dos processos deverá ter como suporte uma infra-estrutura física adequada, quer em termos de capacidade de armazenamento quer ao nível das comunicações e da segurança da informação.

Esta infra-estrutura é concentrada num centro de processamento de dados, normalmente designado por “Data Center”, obedecendo a determinados requisitos de segurança, entre os quais estão incluídos as metodologias de backup e a utilização do software de segurança adequado.

4.1.3. Características

De acordo com a opinião de vários especialistas em ERP, entre eles a MCComputadores, na pessoa do seu Director de Software, os sistemas ERP devem possuir as seguintes características que são fundamentais para o sucesso da sua implementação:

- Flexibilidade – ser flexível de forma a responder às necessidades de mudança das empresas;
- Modularidade – ter uma arquitectura aberta. Isto significa que qualquer módulo pode ser ligado sempre que necessário sem afectar os restantes e também facilitar a expansão e/ou adaptabilidade dos módulos existentes;
- Compreensivo – estar apto a suportar diferentes estruturas organizacionais das empresas e também para uma vasta área de negócios;
- Conectividade – o sistema não se deve confinar ao espaço físico da empresa mas também permitir a ligação com outras entidades;
- Seleccção das melhores práticas de gestão – deve ser baseada numa seleccção dos melhores processos de negócio, na medida em que a estrutura do ERP, impõe-se de certa forma, na estrutura e cultura organizacional das empresas.

Este conjunto de características é decisivo na escolha do ERP, pelo que as organizações devem tê-las em atenção na decisão de optar por um determinado tipo software.

4.1.4. Ciclo de vida

Segundo Souza e Zwicker (2000), o ciclo de vida de um sistema de ERP representa as diversas etapas pelas quais passa um projecto de desenvolvimento e utilização dos sistemas de informação.

As etapas são três: decisão e seleccção, implementação e de utilização, conforme se demonstra na figura seguinte:



Figura 5: Ciclo de vida de Sistemas ERP

Fonte: Souza e Zwicker (2000)

Etapa 1: *Decisão e Seleção*

Nesta etapa, a empresa decide implementar o sistema ERP como ferramenta e seleciona o software que melhor se adapta à sua organização. Nesta fase devem ser tidas em consideração algumas questões, como sejam a decisão do ponto de vista da compatibilidade entre a organização e as características do sistema de software, a adequação das suas funcionalidades aos requisitos da empresa, os custos de implementação, a qualidade do suporte pós-venda e as necessidades de formação dos recursos humanos.

Etapa 2: *Implementação*

A implementação corresponde à segunda etapa do ciclo de vida de sistemas ERP. Trata-se do processo pelo qual os módulos do sistema são colocados em funcionamento dentro da organização. Esta fase envolve a adaptação dos processos de negócio ao sistema, personalização do sistema, a conversão dos dados iniciais, a configuração do hardware e a formação dos recursos humanos.

Esta etapa abrange todas as tarefas que vão desde o final da elaboração do plano de implementação até o início da utilização do sistema.

Etapa 3: Utilização

Nesta etapa o sistema começa a fazer parte do dia-a-dia das empresas. No entanto, não significa que todas as possibilidades de uso foram identificadas e estão adequadas à empresa, pois sempre haverá alguma coisa a ser alterada ou melhorada. Esse conhecimento só é alcançado após um certo período de uso contínuo da tecnologia. A etapa da utilização incrementa a etapa de implementação com novas necessidades e possibilidades que podem ser resolvidas por novos módulos e ajustes de parâmetros ou pela personalização do software.

Nesta etapa a organização é capaz de conhecer os benefícios da implementação do sistema ERP, devido à melhoria do negócio e à facilidade de acesso aos dados operacionais. O factor desfavorável é que os custos aumentam sempre que é actualizado o sistema. Quando a organização decide actualizar o sistema, existe sempre a oportunidade de analisar outros fornecedores de ERP.

Vantagens e desvantagens

Segundo, Davenport & Prusak (1998), se mais de um terço do total de recursos de tempo e dinheiro de um projecto for gasto em tecnologia, este torna-se num projeto de TI e não num projeto de conhecimento.

Efectivamente, o sucesso da implementação de um sistema ERP depende da capacidade dos gestores terem presente que o objectivo é obter um sistema em que o factor crítico é a gestão e disponibilidade da informação, através de uma eficiente gestão dos recursos e da optimização dos processos de trabalho.

Mesmo depois de instalado, a manutenção e actualização do sistema é fundamental para que o ERP numa organização não se torne numa

dor de cabeça para os seus gestores e ponha em causa a competitividade do negócio.

Apresento abaixo um resumo das principais vantagens e desvantagens da implementação de um sistema ERP:

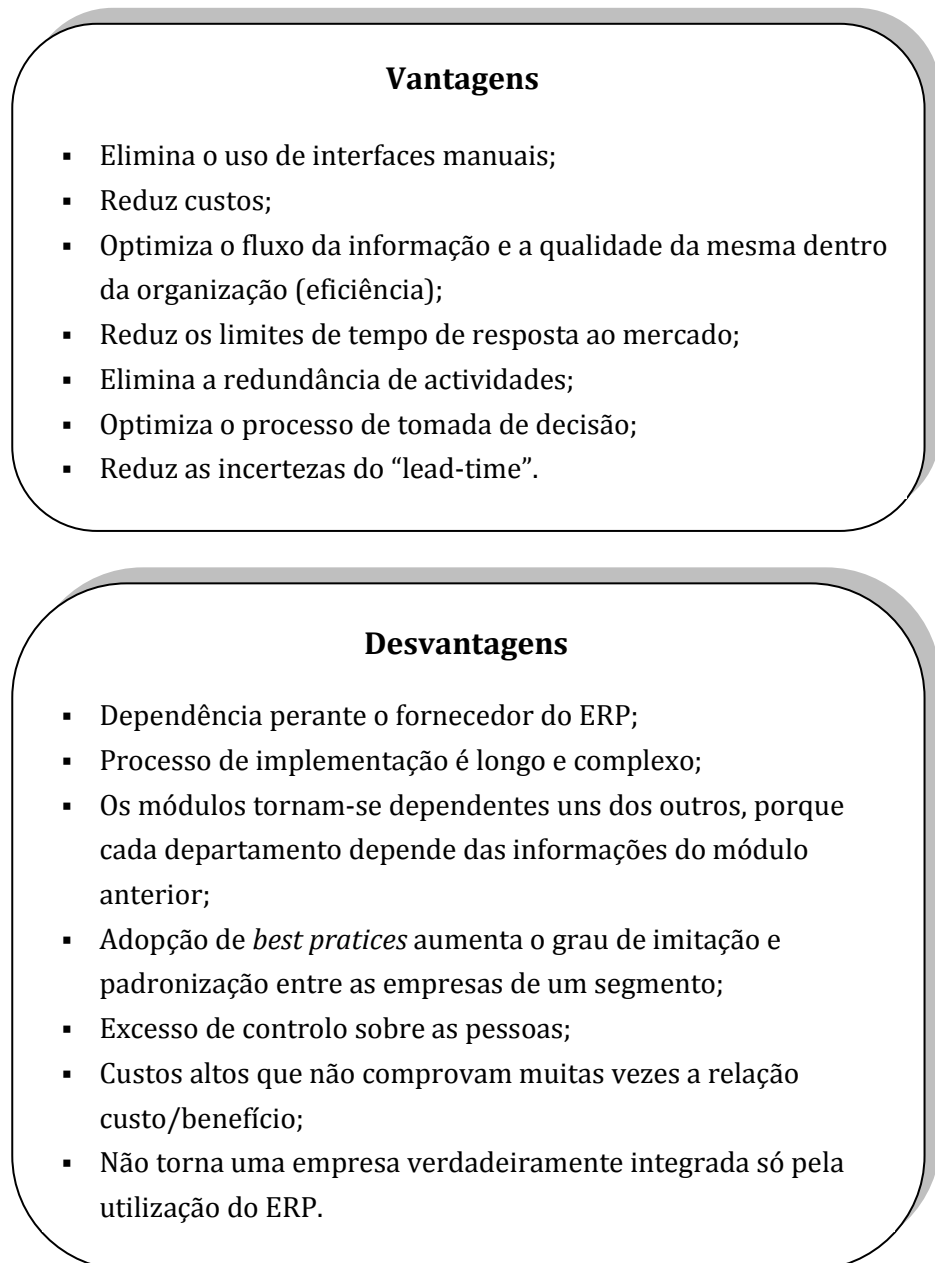


Figura 6: Vantagens e desvantagens do ERP

4.1.5. Fornecedores

No mercado já existem vários fornecedores dos sistemas ERP. O quadro seguinte ilustra o seu agrupamento:

Modelo de Fornecedores		
Tier I	Tier II	Tier III
SAP Oracle Oracle eBusiness Suite Oracle JD Edwards Oracle Peoplesoft Microsoft Dynamics	Epicor Sage Infor IFS QAD Lawson Ross	ABAS Activant Sol. Inc. Baan Bowen and Groves Compiere Exact Netsuite Visibility Blue Cherry HansaWorld Intuitive Syspro

Figura 7: Quadro do Modelo de Fornecedores

Fonte: www.whatiserp.net

Na figura abaixo, constatamos que os vendedores do Tier I e Tier II, em junção, dominam a quota de mercado de implementação por 64%, enquanto que o Tier III e outros têm 36% do mercado. Verifica-se ainda que a quota de mercado do Tier I representa a quota mais elevada, com 53% no total (SAP + Oracle + Microsoft Dynamics).

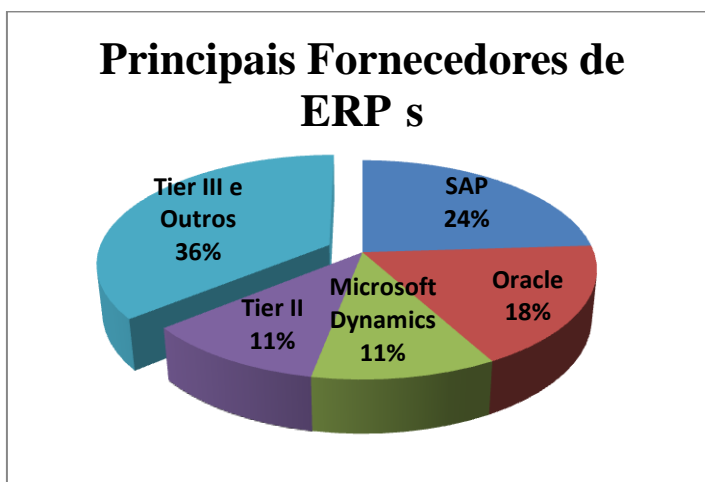


Figura 8: Quota de mercado de Fornecedores em 2010

Fonte: www.whatiserp.net

Breve referência aos fornecedores com maior quota no mercado dos ERp's:

SAP - A SAP (Systems, Applications and Products) é uma empresa alemã que criou um software de gestão com o mesmo nome. Actualmente é líder mundial de mercado em soluções de negócios e multi-empresas.

Oracle -A Oracle é uma empresa americana especializada no desenvolvimento de software e comercialização de hardware. As aplicações ERP desta empresa, são na sua maioria para fabricantes e consumidores de produtos.

Microsoft Dynamics - trata-se de uma linha de software da Microsoft destinadas à gestão empresarial. Entre os vários softwares de gestão disponíveis, encontram-se soluções de CRM e de ERP.

4.1.6. O Futuro

O grande desafio que se coloca actualmente para os sistemas ERP, para além de se aperfeiçoarem na capacidade de serem adaptados a qualquer tipo de negócio, é sem dúvida a sua integração com o mercado externo. A verdadeira integração dos processos de uma organização só será efectivamente conseguida quando estes tiverem uma ligação directa com o exterior, com os seus clientes e fornecedores.

A competitividade das organizações está cada vez mais assente no tempo de resposta que têm para com o mercado e a solução passa por automatizar e integrar todos os interfaces que ligam o sistema interno ao exterior.

Como já referi no início deste capítulo, o conceito e-business no mercado empresarial, é sinónimo de internacionalização e alargamento dos mercados em que as empresas desenvolvem a sua

actividade e está directamente ligado à utilização de sistemas integrados de gestão dos negócios.

Em termos de utilização dos sistemas ERP, as tendências apontam para que em termos futuros as pequenas e médias empresas (PME) sejam o foco de atenção dos fabricantes de ERP, uma vez que no segmento das grandes empresas, a maioria já implementou o sistema ERP e neste momento já é possível oferecer soluções mais baratas e ao alcance das PME's.

4.2. Síntese crítica sobre Sistemas ERP

No início do estágio não tinha qualquer conhecimento sobre a sigla “ERP” nem qual era o seu objectivo. Através da análise do sistema de gestão da MCC e de uma pesquisa sobre este tema, consegui enriquecer o meu conhecimento sobre os sistemas integrados de gestão.

Verifiquei que os sistemas ERP, permitem organizar os processos de trabalho e as suas interligações, centralizando toda a informação e facilitando o seu acesso por qualquer nível da hierarquia organizacional, bem como o processo da tomada de decisão.

As diversas fases da implementação do sistema ERP, que se iniciam com a escolha do produto mais adequado às necessidades da empresa e posteriormente pela sua instalação e utilização, evidenciam a importância de ponderar a decisão de optar por um ERP numa determinada organização.

A decisão de implementar um ERP passa por analisar os vários benefícios que irá trazer na gestão do negócio e das desvantagens que poderá ter. Deve ser feita uma análise cuidadosa da complexidade da sua implementação e do custo/benefício que a empresa terá no curto e médio prazo.

Embora qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão, possa utilizar um sistema ERP, é importante ter em atenção que esta variável e o objecto da sua actividade poderão influenciar a opção de escolha. É necessário atender aos diferentes fornecedores destes sistemas e seleccionar o que melhor se adapta à organização.

Outro factor importante a ter em consideração, tem a ver com a capacidade de expansão/melhoria do sistema escolhido, pelo que é fundamental ter presente a estratégia de desenvolvimento futuro da organização.

Por último, mas talvez o mais importante, tem a ver com o envolvimento e sensibilidade das pessoas dentro da organização para um sistema integrado de gestão, principalmente no comprometimento da gestão de topo com todo o processo. Nos sistemas ERP os departamentos estão completamente inter-relacionados fazendo com que o desempenho de uma determinada função esteja muitas vezes condicionado por outra. A formação das pessoas nesta vertente é fundamental para o sucesso da implementação de um ERP.

5. CONCLUSÃO

A realização do estágio na MCComputadores, S.A. representou o meu primeiro contacto com o mundo empresarial.

Os objectivos inicialmente propostos foram alcançados e dei todo o meu empenho nas funções que me foram atribuídas.

Durante o estágio, não tive apenas a possibilidade de aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos no curso, como ainda consegui obter novos conhecimentos.

Relativamente à Entidade, foi um privilégio estar numa empresa que tem o seu Sistema de Gestão certificado pela Norma ISO 9001 e que utiliza um ERP na gestão do seu negócio.

A MCC é uma empresa de média dimensão, com grande notoriedade no mercado da Ilha da Madeira e que se encontra muito bem estruturada em termos funcionais e organizacionais.

Em todos os departamentos que passei fui sempre bem recebida. Para além de me disponibilizarem toda a informação necessária, os colaboradores com quem contactei, mostraram-se empenhados em me envolver na actividade da empresa e em me ajudar nas tarefas que desempenhei.

Ainda na primeira semana do estágio, após me inteirar do sistema de gestão da empresa e de verificar que a empresa utilizava um ERP como ferramenta base na gestão do negócio, optei por aprofundar um pouco mais, a nível teórico, esta ferramenta e analisar a sua aplicabilidade na empresa.

Na Direcção Financeira, onde desempenhei funções operacionais, integrei-me no dia-a-dia da empresa e colaborei em todas as tarefas desempenhadas no Departamento da Contabilidade.

Os conhecimentos que adquiri na minha formação académica foram fundamentais e facilitaram a minha integração na organização. De uma forma geral, a maioria das disciplinas que tive ao longo do curso foram extremamente úteis, com especial destaque para as de contabilidade financeira, fiscalidade, análise financeira e tecnologias de informação.

Durante o estágio tive ainda a oportunidade de dar algumas sugestões nas diferentes áreas por que passei. Com o objectivo de contribuir para a melhoria dos processos de trabalho, sintetizo aqui algumas sugestões que julgo pertinentes, que se prendem essencialmente com o subaproveitamento do ERP da empresa, e que a empresa poderá futuramente implementar:

- Integrar o sistema CRM com o ERP Navision. Existe duplicação de trabalho e informação redundante, ocasionando algumas discrepâncias. Exemplo: as fichas dos clientes.

Pelo que verifiquei, esta situação podia ser resolvida através da instalação de uma versão mais actual do CRM;

- Elaborar as propostas aos clientes directamente no ERP. Neste momento as propostas são feitas em Excel e depois de adjudicadas é que são lançadas no sistema Navision. Há uma duplicação de trabalho que podia ser evitada, uma vez que o ERP contempla um módulo de elaboração de propostas, bastava que a criação dos artigos fosse feita

na fase de proposta e não apenas quando estas são adjudicadas;

- Interligação entre a Encomenda de Venda (EV) e a Encomenda de Compra (EC). Não está a ser feita a ligação entre estes dois documentos, o que faz com que no armazém seja por vezes difícil relacionar o material que chega do fornecedor com uma determinada encomenda de um cliente. O ERP permite fazer esta ligação se houver o cuidado de quando se elaboram os documentos relacionar a EV com a EC;
- Integrar no ERP o módulo de gestão de recursos humanos. A empresa, para além do ERP tem dois sistemas paralelos nesta área, um de processamento de salários e outro da gestão de carreiras. Existe muito trabalho em duplicado, como por exemplo a ficha dos colaboradores e a integração na contabilidade das remunerações não é feita de forma automática;
- Elaboração das demonstrações financeiras mensais e anuais directamente a partir dos dados do ERP. Neste momento as demonstrações financeiras são feitas em Excel, mas os dados são introduzidos manualmente. O ERP tem uma área em que estes mapas podem ser parametrizados e feitos directamente no Excel através de tabelas dinâmicas. Optando por esta solução, a emissão dos relatórios seria muito mais rápida e sem margem de erros.
- Melhorar o site da empresa e integrá-lo com o ERP da empresa. O desenvolvimento que o fenómeno e-commerce tem tido e as vantagens que a MCC teria na sua implementação para a expansão da sua actividade quer

em termos de mercados, quer em termos de melhoria da relação que estabelece com os seus clientes e fornecedores, seria uma excelente oportunidade para a empresa implementar esta integração.

Mais uma vez gostaria de manifestar o quanto esta experiência foi enriquecedora na minha formação e para a minha vida profissional futura.

A Todos muito Obrigada.

Referências Bibliográficas

- Davenport, T., 1998. *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business Review 76, pp. 121-131.
- Davenport e Prusak, 1998. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Fleisher, Craig e Bensoussan, Babette, 2004. *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*; Pearson Education.
- Martins, António, 2002. *Introdução à Análise Financeira de Empresa*; 2ª Edição, Vida Económica.
- MCComputadores, S.A., Manual e Processos da Qualidade [consulta em Abril 2011].
- Microsoft. *Sistemas ERP*. Disponível em www.microsoft.com [consulta em Maio 2011].
- Neves, João Carvalho das, 1996. *Análise Financeira: métodos e técnicas*; 9ª Edição, Texto Editora.
- Mutt, Nick. *Future of Enterprise Resource Planning (ERP)*. Disponível em www.nickmutt.com [consulta em Maio 2011].
- Nsantos. *ERP*. Disponível em www.nsanatos.webnode.com [consulta em Abril 2011].
- Santana e Silva, 2006. *Rácios de Gestão – Método básico para analisar a informação financeira*. Disponível em www.prof.santana-e-silva.pt [consulta em Abril 2011].
- Silva, Firmino e Alves, José Augusto, 2001. *ERP e CRM*, Centro Atlântico, EDI.

- Souza, Cesar e Zwicher, Ronaldo, 2003. *Ciclo de vida de sistemas ERP*. Caderno de pesquisas em administração. Disponível em www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C11-ART06.pdf [consulta em Agosto 2011].
- What is ERP. *ERP Market Share and Vendor Evaluation*. Disponível em www.whatiserp.net [consulta em Maio 2011].
- Wikipedia. *ERP*. Disponível em www.pt.wikipedia.org [consulta em Abril 2011].

ANEXO 1:

O ERP da MCC



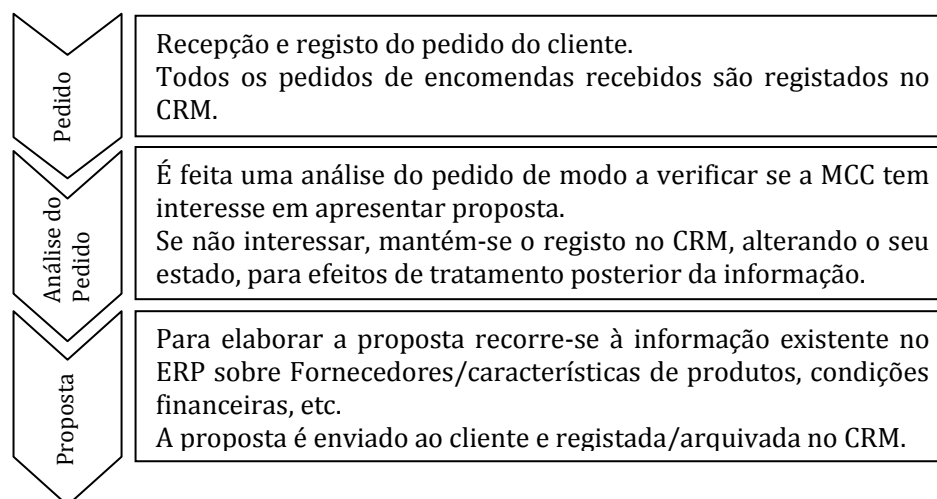
A MCC tem actualmente todo o seu sistema de gestão automatizado. O ERP da MCC, Microsoft Dynamics Navision, juntamente com o Sistema CRM (Customer Relationship Management), também da Microsoft, consolida toda a informação da empresa que integra todos os seus Processos de Negócio.

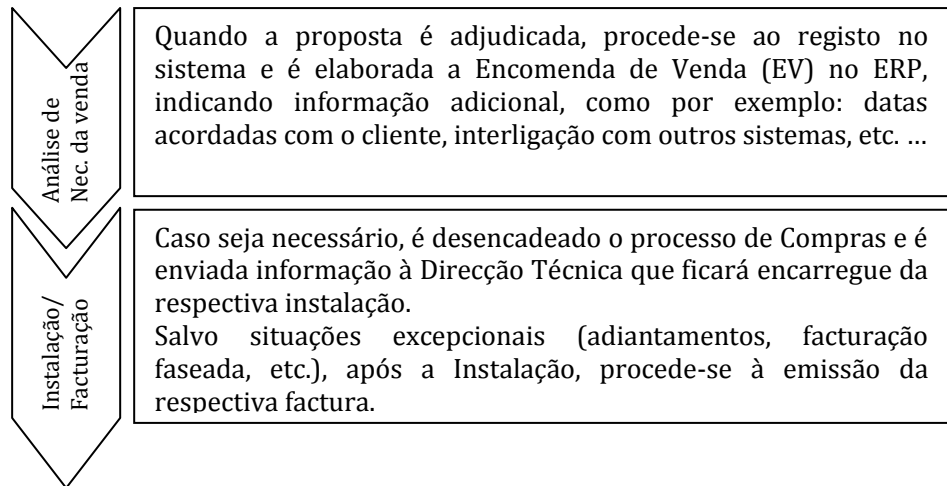
Em termos de infra-estrutura física, a informação está armazenada num “Data Center” com um sistema redundante de cópias de segurança que asseguram a continuidade do negócio em situações de avaria. Para além deste mecanismo de segurança, a empresa dispõe de software de segurança e uma rede de comunicações por cabo e em sistema Wireless. Ao nível dos postos de trabalho, todos os colaboradores dispõem de um computador, que no caso dos Vendedores e dos Técnicos são portáteis, para facilitar a mobilidade fora das instalações da empresa.

Com base na documentação disponível sobre os Processos de Negócio e no acompanhamento que fiz do desempenho de alguns colaboradores nas suas funções, fiz de uma forma esquemática, a relação que existe entre as diferentes fases destes Processos com a informação introduzida/retirada do CRM e do ERP.

Vendas

Este Processo inclui todas as actividades relacionadas com a gestão comercial da empresa.



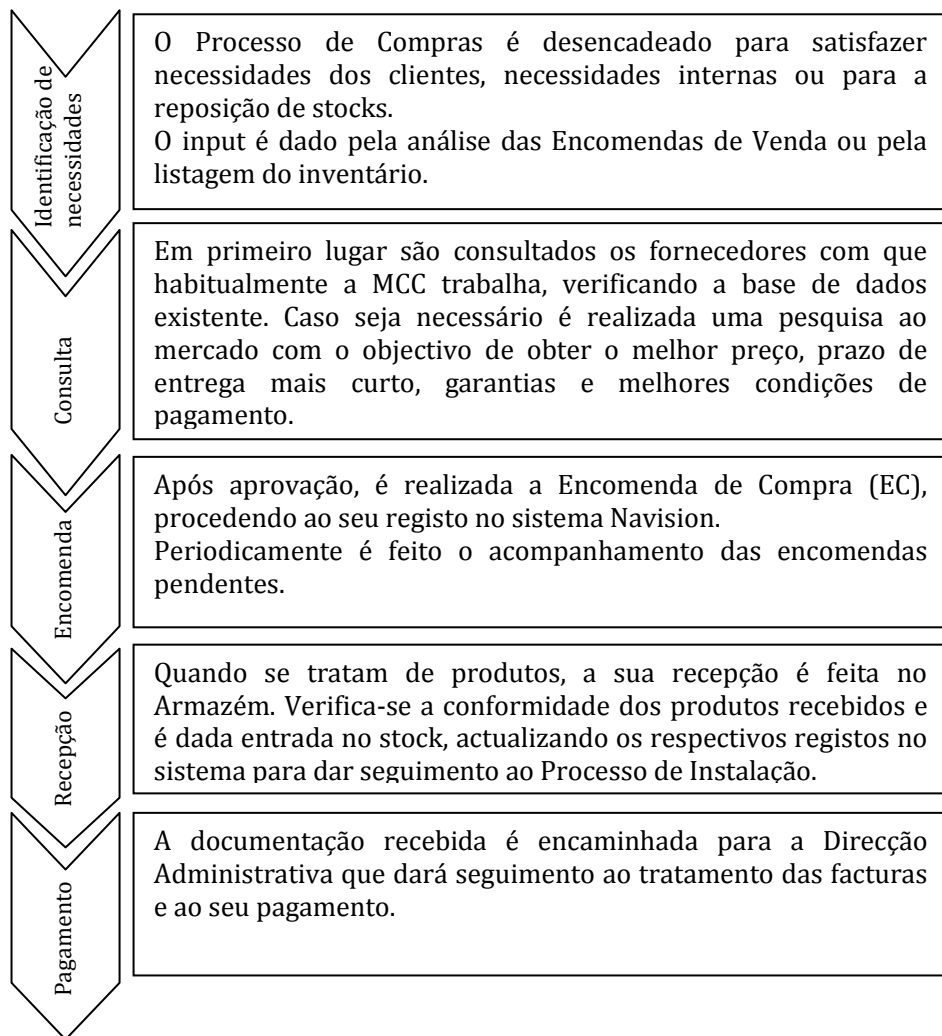


A informação necessária à monitorização do desempenho do Processo de Vendas e respectivo reporte é retirada directamente do CRM e do ERP, através de listagens desenvolvidas nos próprios sistemas e complementadas com algumas tabelas dinâmicas no Excel.

Para além da análise do dia-a-dia, necessária ao desenvolvimento das respectivas funções, a empresa utiliza os seguintes indicadores de gestão para avaliar a performance deste processo:

- Tempo de resposta entre a recepção do pedido e a apresentação da proposta;
- Nº de adjudicações/nº de propostas realizadas;
- Volume de vendas por segmento de cliente e por tipo de produto;
- Nº de reclamações relacionadas com a Venda;
- Nº e valor de notas de crédito;
- Prazo médio de recebimentos.

Compras Este Processo inclui todas as actividades relacionadas com as compras para satisfação dos pedidos de clientes e auto-aprovisionamento da empresa.



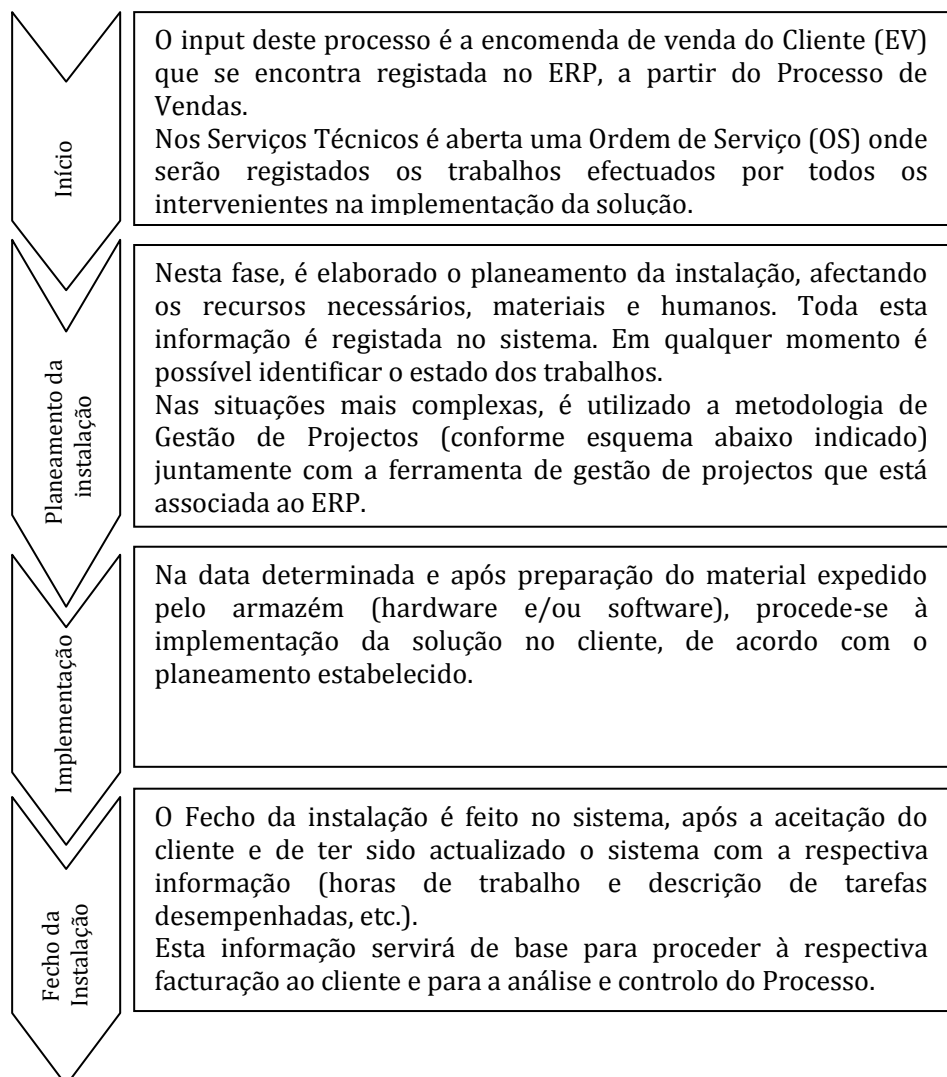
Neste Processo, a informação necessária à monitorização do desempenho do Processo de Vendas e respectivo reporte é retirada directamente apenas do ERP, também através de listagens desenvolvidas nos próprios sistemas e complementadas com algumas tabelas dinâmicas no Excel.

Os principais indicadores de gestão utilizados para avaliar a performance deste processo são:

- Nº de situações de não conformidade entre a Encomenda de Compra e o material recepcionado;
- Nº de reclamações dos clientes que possam estar associadas à compra;

- Classificação dos fornecedores – feita com base na análise dos prazos de entrega, do seu cumprimento, nas situações de não conformidade e nas condições financeiras;
- Rotação média dos stocks;
- Quantidades e valor dos produtos obsoletos em armazém;
- Nº e valor das quebras ou baixas em armazém.

Instalação (Inclui Gestão de Projectos) Este Processo engloba todas as actividades referentes à instalação das soluções comercializadas. Pode se tratar de uma solução simples, como seja a venda isolada de um PC, ou de uma instalação mais complexa que envolva a intervenção de vários Técnicos das diferentes Direcções Técnicas da empresa, ou até a subcontratação.



A metodologia de concepção e gestão de projectos que a MCC utiliza e que apresento em baixo, permite acompanhar e controlar as instalações mais complexas de uma forma mais organizada.

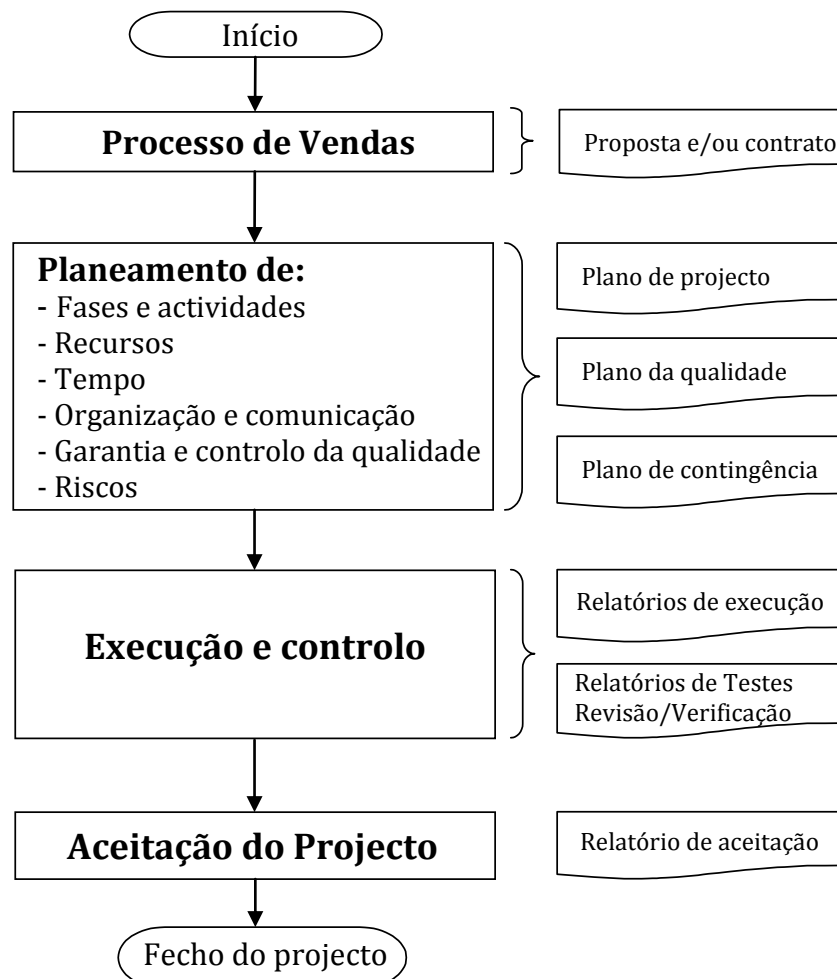


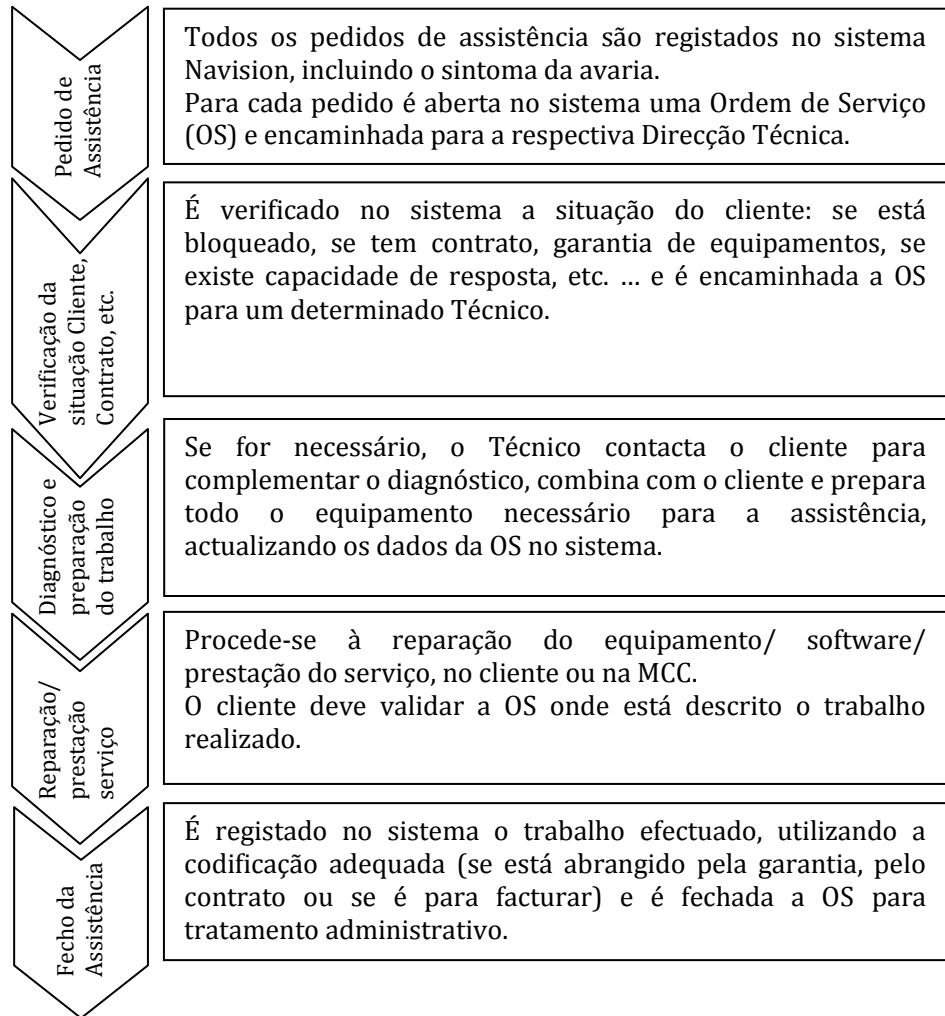
Figura 9: Metodologia de Concepção e Gestão de Projectos da MCC

Os principais indicadores de gestão utilizados para avaliar a performance deste processo são:

- Desvios no cumprimento dos prazos estabelecidos e dos tempos de realização nas diferentes fases do Processo;
- Nº de reclamações dos clientes que possam estar associadas à instalação.

Para cada projecto, são definidos os indicadores necessários ao controlo da execução das diferentes fases das instalações.

Assistência Técnica Este Processo engloba todas as actividades de assistência pós-venda das soluções comercializadas pela MCC.



Os principais indicadores de gestão utilizados para avaliar a performance deste processo são:

- Desvios no cumprimento dos prazos de resposta;
- Desvios no tempo gasto na realização das assistências;
- Nº de reclamações dos clientes que possam estar associadas às assistências técnicas.

Gestão Este Processo engloba todas as actividades de gestão e controlo do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

No quadro abaixo encontram-se sintetizadas as principais actividades deste Processo. É a partir do Sistema ERP da empresa que se obtém a informação que serve de suporte a este Processo e que facilita a tomada de decisão.

DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE
<p>Revisão pela Gestão</p> <p>A Revisão pela Gestão é efectuada anualmente, reunindo o Conselho da Qualidade (CQ), constituído pelo Conselho de Administração (CA), o Responsável da Qualidade e os Responsáveis das Direcções. Esta reunião tem como objectivo rever o SGQ para assegurar que o mesmo se mantém apropriado, adequado e eficaz e discutem-se Oportunidades de Melhoria, Necessidades de alteração ao SGQ, Revisão da Política da Qualidade e Estabelecimento de Objectivos.</p> <p><u>Entradas para a Revisão:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Resultados de Auditorias- Retorno da Informação do Cliente- Desempenho dos processos e conformidade do produto- Estado das acções preventivas e correctivas- Acções decorrentes de anteriores revisões pela gestão- Alterações que possam afectar o SGQ- Recomendações para melhoria <p><u>Saídas da Revisão:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Melhoria da eficácia do SGQ e dos seus processos- Melhoria do produto relacionado com os requisitos do cliente- Necessidades de recursos.
<p>Definição / Revisão da Política da Qualidade</p> <p>Na revisão do SGQ pela Gestão é sempre avaliada a adequabilidade da Política da Qualidade, com base nas expectativas dos clientes e de outras partes interessadas.</p>

DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE
<p>Definição / Revisão da Estratégia da Empresa</p> <p>No final/início do ano, o CA define o Plano Estratégico da Empresa.</p>
<p>Definição / Revisão do Plano Anual de Desdobramento de Objectivos</p> <p>Com base no Plano Estratégico o CA e Directores definem o Plano de Desdobramento de Objectivos que contém objectivos globais, departamentais, acções para atingir os objectivos, respectivos prazos de execução e recursos necessários.</p>
<p>Comunicação Interna</p> <p>A comunicação interna é uma forma de garantir a sensibilização dos colaboradores sobre o seu papel na melhoria contínua.</p> <p>Na MCC existem diversas formas de promover a comunicação interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de Direcção • Reuniões com os colaboradores • Correio electrónico • Afixação em placares <p>Estas formas de comunicação são utilizadas de modo a divulgar a Política da Qualidade, objectivos, indicadores e respectivo acompanhamento ou outras informações que o Conselho da Qualidade considere pertinente. A responsabilidade pela comunicação cabe ao CA e deve ser dinamizada pelos Directores e Coordenador da Qualidade.</p> <p>Os meios utilizados em matéria de comunicação devem ser conservados como registos.</p> <p>A eficácia da comunicação interna é avaliada através dos inquéritos de satisfação de colaboradores e das auditorias internas.</p>

DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE
<p>Provisão de Recursos</p> <p>Com base nos Objectivos e Estratégia da Empresa, é analisada a necessidade de recursos, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento/Mobilidade de pessoas - Formação - Melhoramento de infra-estruturas e ambiente de trabalho <p>Os Responsáveis de Direcção devem avaliar as necessidades e apresentá-las à Administração para aprovação.</p>
<p>Medição, Análise e Melhoria</p> <p>A implementação de procedimentos de medição, análise e melhoria tem como objectivo demonstrar e assegurar a conformidade do produto, do SGQ e conseqüentemente a melhoria contínua.</p> <p>A MCC determina a conformidade do seu SGQ através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cálculo de indicadores de controlo dos processos e de satisfação dos clientes - Realização de auditorias internas e externas - Implementação de acções preventivas e correctivas - Implementação das acções do Plano Anual de Desdobramento de Objectivos - Reuniões Trimestrais do Conselho da Qualidade.

Figura 10: Principais actividades do Processo de Gestão da MCC

A informação recolhida para este Processo encontra-se maioritariamente no ERP e no Portal interno da empresa onde se encontram armazenados todos os indicadores dos Processos de Negócio e dos respectivos Procedimentos.

ANEXO 2:

**Análise
económica e
financeira
da MCC**

Indicadores

Com base nas Demonstrações Financeiras da MCC, elaborei o Mapa abaixo que sintetiza os valores apurados para cada Indicador (Rácio)¹ dos últimos dois anos² (2009 e 2010).

Nos pontos seguintes faço uma breve descrição dos respectivos Rácios bem como a análise dos seus resultados.

Indicadores	Fórmulas	2010	2009
EQUILÍBRIO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO			
Liquidez Geral (LG)	_____	1,83	1,96
Liquidez Reduzida (LR)	_____	1,78	1,85
Liquidez Imediata (LI)	_____	0,16	0,01
Prazo médio de recebimentos	_____	262	207
Prazo médio de stocks	_____	12	23
Prazo médio de pagamentos	_____	126	46
ESTRUTURA DE CAPITAIS			
Endividamento	_____	0,63	0,60
Solvabilidade	_____	0,58	0,67
Autonomia Financeira	_____	0,37	0,40
DESEMPENHO ECONÓMICO			
Rentabilidade dos Capitais Próprios	_____	0,02	0,01
Rotação do Activo	_____	0,92	1,02

¹ Os rácios elaborados têm por base demonstrações financeiras elaboradas de acordo com o SNC.

² Apenas estes dois anos estão em conformidade com as Normas do SNC.

Valor Acrescentado Bruto (VAB)	<i>Produção – Consumos intermédios³</i>	1.011.679	1.062.827
RISCO			
Grau de Alavanca Operacional (GAO)	_____	27,73	25,46
Grau de Alavanca Financeiro (GAF)	_____	0,88	0,90
Grau de Alavanca Combinada (GAC)		24,40	22,91

Figura 11: Mapa de Indicadores (Rácios)

5.1. Equilíbrio financeiro de curto prazo

5.1.1. Liquidez Geral

O rácio da LG, mostra a capacidade que a empresa tem para solver os seus compromissos de curto prazo, ou seja, verifica a relação entre os activos que se espera sejam convertidos em liquidez num período curto e as responsabilidades com período semelhante. Quando o seu valor é superior a um, é frequentemente assumido que a empresa possui uma boa situação financeira no curto prazo.

Como pode ser observado, a empresa apresenta o rácio superior a 1, logo o Activo Corrente cobre as exigências de curto prazo.

5.1.2. Liquidez Reduzida

Este indicador é muito semelhante à LG, mas neste eliminamos as existências, ou seja, verifica como fica a liquidez da empresa se retirarmos ao Activo Corrente as existências (activo menos fácil de se transformar em liquidez) para cobrir todo o Passivo Corrente.

Este Indicador na MCC, continua a apresentar um valor superior a 1 o que significa que nesta situação a empresa continua a cobrir as suas responsabilidades de curto prazo.

³ Produção – Consumos intermédios = (Vendas + Prestações de serviços + Outros rendimentos e ganhos) – (CMVMC + FSE + Outros gastos e perdas).

5.1.3. Liquidez Imediata

Compara o valor de disponibilidades com o valor do passivo de curto prazo e é utilizado na avaliação do nível de recursos mantidos para cumprimento dos compromissos mais imediatos. Este rácio de liquidez costuma apresentar valores bastante reduzidos, o que significa que as empresas não costumam ter montantes de liquidez elevados.

Como podemos ver na ilustração 9, de 2009 para 2010 houve um aumento significativo deste indicador na empresa, passámos de 0,01 para 0,16. Este aumento teve por base o aumento das disponibilidades no fim do período de 2010.

5.1.4. Tesouraria Líquida

	2010	2009
1. Capital próprio	2.133.880	2.006.285
2. Capital alheio estável	1.051.929	1.000.357
3. CAPITAIS PERMANENTES (1)+(2)	3.185.809	3.006.642
4. Imobilizado de exploração	800.277	875.514
5. Outros valores imobilizados	213.015	218.967
6. ACTIVO FIXO LÍQUIDO (4)+(5)	1.013.292	1.094.482
7. FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO (3)-(6)	2.172.517	1.912.160
8. Clientes	4.195.057	3.460.734
9. Inventários	130.820	221.686
10. Adiantamentos a fornecedores		
11. Estado e outros entes públicos (a receber)	54.735	108.937
12. Outros devedores de exploração	5.930	89.132
13. NECESSIDADES CÍCLICAS (8)+(9)+(10)+(11)+(12)	4.386.541	3.880.489
14. Fornecedores	1.604.429	551.474
15. Adiantamento de clientes		
16. Estado e outros entes públicos (a pagar)	63.034	48.569
17. Outros credores de exploração	524.435	597.687
18. RECURSOS CÍCLICOS (14)+(15)+(16)+(17)	2.191.898	1.197.730
19. NEC. DE FUNDO DE MANEIO (13)-(18)	2.194.643	2.682.760
20. TESOURARIA LÍQUIDA (7)-(19)	-22.126	-770.600

Figura 12: Estrutura de apuramento da Tesouraria Líquida

O fundo de maneo líquido (FML) apresenta-se positivo nos dois anos, o que significa que os capitais permanentes são suficientes para fazer face às necessidades de financiamento do Activo Fixo.

As necessidades de fundo de maneo (NFM) decresceram de 2009 para 2010 principalmente porque o valor de fornecedores registou um aumento bastante acentuado.

O saldo da tesouraria líquida (TL) que resulta da diferença entre o FML e as NFM, apresenta valor negativo nos dois anos em análise.

Isto significa que a MCC financia parte das suas necessidades cíclicas com operações de tesouraria.

Saliente-se no entanto que a variação para 2010 é muito significativa, o que nos leva a afirmar que neste ano, o saldo da tesouraria líquida encontra-se muito mais equilibrado.

5.1.5. Prazo Médio de Recebimentos

Este rácio mede a rapidez com que os clientes costumam pagar as suas dívidas. Um valor elevado neste rácio é prejudicial, mostrando por vezes ineficiência do departamento de cobrança ou falta de poder negocial da empresa perante os seus clientes.

No caso da MCC, verifica-se que de 2009 para 2010 houve um aumento neste rácio. No final de 2009 este rácio já apresentava um valor elevado.

O resultado obtido evidencia uma situação de mora por parte dos clientes em regularizarem as suas responsabilidades. Esta situação deve-se essencialmente aos clientes do Sector Público.

5.1.6. Prazo Médio de Stocks

Mede o grau de eficiência com que a empresa está a efectuar a sua gestão de inventários em stock. Quanto maior o rácio, menor é a eficiência da gestão de stocks.

No período em análise, a empresa teve uma diminuição neste rácio de 11 dias, o que significa que o tempo que a empresa leva a converter as suas existências em vendas baixou. Por outras palavras, as mercadorias e os produtos que se encontram imobilizados em stocks permanecem menos tempo na empresa, melhorando assim a eficiência na gestão de stocks.

5.1.7. Prazo Médio de Pagamentos

Este rácio mede a rapidez com que a empresa costuma pagar as suas dívidas aos fornecedores. Quanto mais baixo for, menor o grau de financiamento que os fornecedores fazem à exploração. Pode também revelar falta de poder negocial da empresa perante os seus fornecedores. Mas será de referir que um valor muito elevado pode identificar dificuldades da empresa em satisfazer as suas obrigações.

No caso da MCC, verifica-se que houve um aumento neste rácio. Não podemos afirmar pela simples análise deste rácio que a empresa tem dificuldades em satisfazer as suas obrigações, o que podemos constatar, cruzando este indicador com o indicador prazo médio de recebimentos, é que existe uma grande discrepância entre este dois indicadores: a empresa paga mais rapidamente do que recebe.

Em termos gerais, esta situação não apresenta à primeira vista uma vantagem para a empresa.

5.2. Estrutura de Capitais

5.2.1. Endividamento

Mede o grau de endividamento da empresa, quanto maior for o rácio, menor é a solidez financeira da empresa, menor a sua capacidade para ultrapassar perdas inesperadas e maior é a sua dependência em relação a terceiros.

A MCC teve um ligeiro aumento neste rácio, o que se traduz de certa forma numa maior dependência da empresa em relação a terceiros.

5.2.2. Solvabilidade

Avalia a capacidade da empresa em cumprir com as suas responsabilidades a curto, médio e longo prazo e é um indicador do grau de dependência da empresa em relação aos credores. O ideal é que este indicador apresente um número maior ou igual a 0,5, quanto maior, melhor.

Como podemos verificar, na empresa em análise, este indicador baixou em relação ao ano anterior. Como o indicador continua a apresentar um valor superior a 0,5, podemos afirmar que no final de 2010 a empresa demonstra capacidade para cumprir com as responsabilidades evidenciadas no Balanço, mas deverá estar atenta na medida em que se verificou um decréscimo de 13% em relação ao ano anterior.

5.2.3. Autonomia Financeira

Este rácio analisa a parcela dos activos que é financiada pelo capital próprio. Quanto maior for este rácio, maior será a parte das suas aplicações que está a ser financiada por capitais próprios e, conseqüentemente, menor será a parte que está a ser financiada com recurso a financiamento externo ou dívida, ou seja, menor será o

grau de endividamento da empresa. No entanto isto depende muito de sector para sector.

A MCC em 2010 apresenta uma autonomia financeira de 37% face a um indicador de 40% em 2009. Para este indicador podemos concluir o que foi dito em relação aos rácios anteriores, ou seja, embora o indicador evidencie uma situação equilibrada, a empresa deverá estar atenta à sua evolução.

5.3. Desempenho Económico

5.3.1. Rentabilidade dos Capitais Próprios

A rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP) representa a relação entre o lucro líquido e o capital próprio afecto ao financiamento da empresa. Quanto mais elevado for este rácio, mais atractiva ao investimento é a empresa. No entanto é preciso ter em atenção que o denominador deste indicador não corresponde exactamente ao rendimento auferido pelos accionistas e o denominador não traduz o valor da sua riqueza inicial. Trata-se pois de um indicador da situação da empresa, sobretudo quando inserido no contexto de valores comparáveis com outras empresas do mesmo sector.

Na MCC este indicador passou de 1% em 2009 para 2% em 2010. Embora o aumento tenha sido significativo, estamos perante um valor de rentabilidade baixo se compararmos, por exemplo, com a rentabilidade obtida em aplicações sem risco. No entanto, é importante salientar que os anos em análise fazem parte de um período em que a conjuntura económica não é a mais favorável para estabelecer padrões comparativos. Para uma análise mais correcta deveríamos fazer a comparação com a média do sector.

5.3.2. Rotação do Activo

É o rácio que indica o grau de utilização dos activos, isto é, o número de vezes que o activo da empresa foi reconstituído através das vendas. Quanto maior for este rácio, melhor é a gestão que a empresa efectua dos seus activos. O inverso pode significar a subutilização de recursos. É muito importante comparar o rácio da empresa com o valor médio da indústria. Um rácio inferior à média pode indicar que a empresa tem excesso de capital face às suas reais necessidades. Por sua vez, um rácio superior à média pode indicar que existe um potencial de vendas que não está a ser maximizado, derivado da escassez de activos. Ou então pode indicar que os activos da empresa são antigos e estão totalmente amortizados.

Este indicador diminuiu em relação ao ano 2009, o que significa que pode existir uma subutilização dos recursos na empresa.

5.3.3. Valor Acrescentado Bruto

O valor acrescentado bruto (VAB) é o resultado final da actividade produtiva no decurso de um determinado período.

Na MCC, verifica-se que no período em análise o VAB apresentou um decréscimo de 2009 para 2010 de cerca de 51 mil euros.

5.4. Risco

5.4.1. Grau de Alavanca Operacional

O GAO mede a sensibilidade dos resultados operacionais a variações do volume de negócios (vendas + prestação de serviços).

Quanto maior for o valor dos gastos fixos, maior é o grau de alavanca operacional.

	2010	2009
1. Volume de negócios	5.358.064	5.102.945
2. Custo das vendas	4.466.431	4.126.053
3. Margem Bruta (1-2)	891.633	976.892
4. Resultado Operacional	32.152	38.371
GAO	27,73	25,46

Figura 13: Grau de Alavanca Operacional

Se considerarmos em 2010 uma variação positiva de 10% no volume de negócios (retirando o efeito do subsídio à exploração) resulta num aumento de 277% no resultado operacional, para uma variação negativa de 10% o efeito de alavanca é exactamente igual, com sentido inverso.

Em 2009, para uma variação positiva de 10% no volume de negócios temos um aumento de 255% no resultado operacional, assim como para uma variação de -10% no volume de negócios temos como consequência uma diminuição de 255% do resultado operacional.

Perante estes resultados, podemos afirmar que 2010 apresenta um risco de negócio superior, comparativamente ao ano anterior.

5.4.2. Grau de Alavanca Financeiro

O GAF avalia a sensibilidade do resultado antes de impostos a variações nos resultados operacionais.

	2010	2009
Resultado Operacional	32.152	38.371
Resultado Antes de Impostos	36.436	42.405
GAF	0,88	0,90

Figura 14: Grau de Alavanca Financeira

Verifica-se que no período em análise, a empresa regista um ligeiro decréscimo do grau de alavanca financeira, o que indica um menor, ainda que insignificante, risco financeiro para a empresa.

5.4.3. Grau de Alavanca Combinada

Este indicador mede a sensibilidade do resultado antes de impostos às variações do volume de negócios. Quanto mais elevado for o GAC, maior é o risco global da empresa.

	2010	2009
GAO	27,73	25,46
GAF	0,88	0,90
GAC	24,40	22,91

Figura 15: Grau de Alavanca Combinada

Da análise deste indicador verifica-se que de 2009 para 2010 houve um aumento do risco global da empresa, resultante essencialmente do risco operacional.

ANEXO 3:

Demonstrações Financeiras da MCC