

Sílvia Cristina Pereira da Silva

Gestão de Tesouraria: o caso dos incentivos no âmbito do QREN

Critical

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Setembro de 2012



Gestão de Tesouraria: o caso dos incentivos no âmbito do QREN

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, consequência das tarefas desenvolvidas no período de 5 de Março a 20 de Julho de 2012, na *Critical Services, Grupo Critical.*

Orientador da FEUC: Professor Doutor António Martins

Orientadora da *Critical*: Dr.^a Fernanda Machado

Sílvia Cristina Pereira da Silva

Coimbra

Setembro de 2012

“Todos os teus sonhos se podem realizar, se tiveres coragem de os perseguir.”

Walt Disney

AGRADECIMENTOS

Numa fase tão importante como esta representa para mim, não quero deixar de agradecer a quem sempre esteve comigo nos momentos de glória ou de trabalho árduo.

As primeiras pessoas a quem quero demonstrar a minha gratidão são os meus pais, por me darem a oportunidade valiosa do acesso à educação, por sempre acreditarem em mim, por se sacrificarem para que eu possa, um dia, ter um futuro melhor. Agradeço-lhes, portanto, pela pessoa que sou hoje, pelos princípios que me inculcaram e pelo apoio incondicional em todos os momentos desta minha caminhada.

Agradeço, também, à minha irmã pela ajuda diária e pelas suas palavras de conforto que tantas vezes me auxiliaram a seguir em frente.

Ao meu namorado, mostro também a minha gratidão, por estar sempre a meu lado e não me deixar desistir, em qualquer circunstância, mostrando-se sempre pronto a ouvir-me e a prestar-me atenção nos piores momentos.

Deixo ainda um gesto de gratidão para com a minha restante família e amigos mais próximos, que acompanharam este período da minha vida e que sempre acreditaram nas minhas capacidades.

Quero também deixar reconhecimento ao meu orientador de estágio da FEUC, Professor Doutor António Martins, pelas suas linhas orientadoras e disponibilidade para me receber, sempre que necessitei.

Termino dedicando esta conclusão de grau académico ao meu PAI, pela sua força e coragem dos últimos meses e pelo exemplo de vida que ele representa para mim. Sei que sem a sua determinação e trabalho não seria o que sou hoje. Obrigada!

ÍNDICE

1. Resumo.....	6
2. Introdução.....	7
Parte I – Grupo Critical	9
3. Noções Gerais.....	10
3.1. A Atividade	10
3.2. Percurso Empresarial	10
4. Critical Software, S.A.....	11
4.1. Composição da Critical software, S.A.....	12
4.2. Visão, Missão e Valores.....	12
4.3. Recursos Humanos.....	13
4.4. Análise de Resultados.....	13
4.5. Mercados explorados.....	15
5. Critical Services.....	15
Parte II – Revisão Bibliográfica	18
6. Gestão financeira	19
7. Gestão de Tesouraria	20
7.1. Balanço funcional.....	22
7.2. Relação da Tesouraria com o ambiente externo e interno da empresa.....	23
7.3. A regra do equilíbrio financeiro mínimo	24
7.4. Decisões Financeiras de Curto Prazo	25
7.4.1. Gestão das Verbas a Receber.....	26
7.4.2. Gestão de Disponibilidades.....	27
7.5. Orçamento Anual de Tesouraria	28
7.5.1. Orçamento Financeiro.....	29
7.5.2. Considerações ao Orçamento Anual de Tesouraria.....	30
8. Auditoria aos meios líquidos	32
9. A importância dos centros de custo.....	33
Parte III – O estágio Curricular na Critical Services	35
10. Apresentação Geral.....	36
10.1. Conceitos introdutórios no âmbito do QREN.....	36

10.2.	Processo de Financiamento QREN na Critical	37
10.2.1.	Fase introdutória à contratualização dos projetos	38
10.2.2.	A candidatura	38
10.2.3.	O Planeamento.....	39
10.2.4.	Controlo Financeiro.....	40
10.2.5.	Pedidos de Reembolso	41
10.2.6.	Controlo de Tesouraria.....	41
10.2.7.	Auditorias e Relatório final de Encerramento.....	42
11.	Descrição de Funções.....	42
11.1.	Funções iniciais na empresa.....	43
11.2.	Funções no âmbito da submissão de Pedidos de Pagamento	44
11.2.1.	Projetos Submetidos	44
11.2.2.	Recolha de Informações e documentos de Suporte	45
11.2.3.	Despesas Diretas com Recursos Humanos.....	45
11.2.4.	Outras Despesas Diretas	46
11.2.5.	Despesas Indiretas	47
11.2.6.	Inserção de Despesas na Plataforma do Organismo Intermédio.....	47
11.2.7.	Documentos de Suporte e alterações ao Pedido de Reembolso.....	48
12.	Considerações Finais ao Estágio Curricular	49
13.	Análise Crítica	52
14.	Conclusão	55
15.	Bibliografia	57

1. RESUMO

O presente relatório insere-se no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão (2º Ciclo de Bolonha), realizado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e surge com um objetivo bastante específico: uma primeira experiência profissional na área de estudos frequentada nestes últimos anos.

Desta forma, este trabalho tem como matéria principal a exploração das tarefas desenvolvidas na empresa *Critical Services* durante as 20 semanas de funções, com principal destaque para o tema da Gestão de Tesouraria, aplicada ao caso dos subsídios à exploração previstos no QREN.

Este texto encontra-se dividido em três principais secções: a apresentação geral da empresa, com principal enfoque para a *Critical Software*, mais conhecida a nível de exploração de mercado, de reconhecimento e de volume de negócios; a exploração teórica do tema da gestão de tesouraria e financeira, focando temas como a gestão das verbas a receber, da liquidez, orçamentos de tesouraria, auditoria a meios líquidos e centros de custo; e numa última fase a narração das tarefas desenvolvidas na extensão dos pedidos de reembolso de projetos financiados, bem como a sua inserção na globalidade do processo executado pela *Critical*, síntese final e análise crítica ao estágio desenvolvido.

Palavras-chave: Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN); tesouraria; incentivos; liquidez; verbas; projetos, pedidos de reembolso.

2. INTRODUÇÃO

Um estágio curricular é um momento muito importante na vida de qualquer estudante. Considero que determina o culminar de uma fase de estudos numa área que sempre me fascinou, a Gestão, sendo paralelamente uma nova era de integração e aplicação dos conhecimentos que fui adquirindo ao longo dos tempos.

Tenho, portanto, grande satisfação em apresentar este relatório de estágio, realizado num grupo, no qual me senti igualmente honrada em pertencer – *Critical Group* – e que acredito ter-me ajudado a crescer como futura profissional na área financeira.

O estágio foi realizado no período de 5 de Março a 20 de Julho do presente ano, sendo que as funções exercidas estiveram diretamente ligadas à área da gestão financeira de projetos das empresas do grupo *Critical*.

Este relatório tem como principal objetivo a exploração das competências desenvolvidas na atividade prática da empresa, incluindo temas de suporte já estudados nas unidades letivas do curso, agora em término.

A escolha do assunto teórico “Gestão de Tesouraria” prendeu-se principalmente com a sua aplicabilidade ao objetivo das tarefas desenvolvidas, as quais, apesar de não terem sido executadas *stricto sensu* e de forma direta, estiveram sempre implícitas nas minhas ações. Assim a exposição do trabalho por mim desenvolvido será circundante a todo o processo de pedidos de reembolso realizado pela *Critical* aos Organismos Intermédios e não apenas às tarefas que me foram afetas.

Pretendo acrescentar que as informações presentes neste relatório não são de carácter tão aprofundado quanto o pretendido, uma vez que a empresa em questão possui uma política bastante exigente em termos de sigilo profissional.

Este trabalho é composto por três partes fundamentais: a apresentação da empresa, a exploração bibliográfica e o desenvolvimento das tarefas executadas.

Na primeira parte, optei por uma apresentação mais focada da empresa com maior maturidade e reconhecimento no mercado, e para a qual mais contribuí com as minhas funções (por intermédio da *Critical Services*), a *Critical Software*. De seguida será realizada a

exposição da empresa onde exerci funções neste meu Estágio Curricular, a *Critical Services*. No entanto, esta última, é ainda uma empresa com pouco tempo de existência e a sua contextualização será bastante sintetizada, pela escassez de informação.

Na segunda parte deste relatório, abordarei os temas da gestão de tesouraria, no âmbito da gestão financeira, dando principal destaque a conceitos chave, como o balanço funcional e a regra do equilíbrio mínimo, tratando ainda assuntos diretamente interligados com as decisões a curto prazo – gestão de verbas a receber e de liquidez – e analisando os temas de orçamentos de tesouraria e auditoria a meios líquidos.

Na última parte, considero estar a essência do trabalho apresentado, onde me proponho a explorar as tarefas desenvolvidas, com uma atitude crítica, de forma a fundamentar a prática com as matérias estudadas e apresentando sugestões de algumas melhorias a concretizar pela *Critical*, neste processo financeiro.

PARTE I – GRUPO CRITICAL

3. NOÇÕES GERAIS

3.1. A ATIVIDADE

O Grupo *Critical* é constituído por um conjunto de empresas que possuem a ambição de colmatar necessidades na área das Tecnologias da Informação, auxiliando entidades e outros organismos na correta aplicação das mesmas. Por outras palavras, a *Critical* pretende a disponibilização de ferramentas de *software* que ajudem nas atividades operacionais de uma qualquer entidade, visto que, quando estas não funcionam corretamente, podem levar a empresa ao declínio.

Posicionando-se na área da consultoria informática, o grupo tem como atividade concreta o fornecimento de “soluções, serviços e tecnologias para a missão e os sistemas críticos de negócios de informação”¹, assumindo ainda um constante sucesso que leva ao crescimento da qualidade e inovação oferecidos neste âmbito dos sistemas de informação.

3.2. PERCURSO EMPRESARIAL

Quanto ao caminho percorrido até aos dias de hoje, o grupo em questão iniciou-se em 1998 com apenas uma empresa, a *Critical Software, S.A.* e, após um ano, abre o primeiro escritório no estrangeiro, em *San José, Silicon Valley*. Em Dezembro de 1999, em parceria com a Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra, especificamente com o Departamento de Engenharia Informática, celebraram o primeiro contrato com a NASA, tornando-se, esta etapa, num marco histórico para a empresa.

Em 2004, inicia-se formalmente o processo de internacionalização, com a abertura da primeira filial do grupo no Reino Unido, e continua em Agosto de 2007, quando se dá a deslocação para a Roménia.

Em 2006, e como se pode observar pela ilustração 1, é criada mais uma empresa do grupo, a *Critical Links* e lançado o seu produto, a *edgeBOX*. Em Março de 2008, a *Critical*

¹ <http://www.criticalsoftware.com/>

Materials alcança o mercado Aeroespacial, de Defesa e de Segurança e, no mesmo ano, é a vez da *Critical Health*, a qual se responsabiliza pelo desenvolvimento de *software* na área da saúde, ainda no ano de 2008, é criada a *Critical Manufacturing*, que tem por objetivo o aperfeiçoamento em soluções de tecnologia de ponta para indústrias de manufatura avançada. A *Critical SGPS* é a empresa responsável pela gestão das participações de todas as constituintes do grupo, tendo sido formada em 2008.

Após um ano, em Dezembro de 2009, sucede-se um outro marco histórico: é lançada a *Critical Ventures*, uma sociedade de capital de risco. Esta empresa apresentou, desde logo, um fundo de cerca de 10 milhões de euros, em conjunto com outros parceiros.

Em 2010 é criada a *Critical Services*, que tem como função principal a prestação de serviços na área da gestão às restantes empresas do grupo.

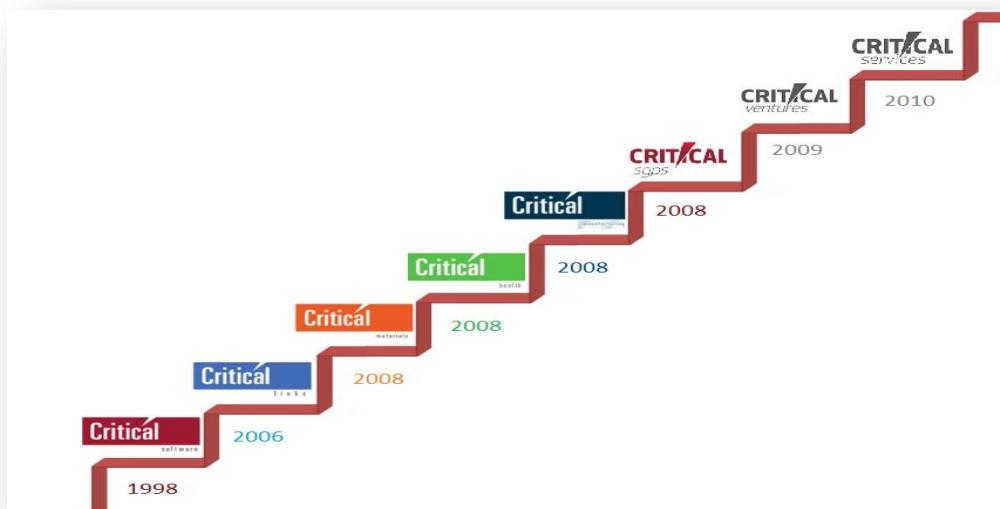


Ilustração 1 - Evolução do Grupo

4. CRITICAL SOFTWARE, S.A.

A empresa encontra-se sediada no Parque Industrial de Taveiro, Lote 48, 3045-504 Coimbra, tendo outros escritórios pelo mundo que serão expostos mais adiante.

4.1. COMPOSIÇÃO DA CRITICAL SOFTWARE, S.A.

A *Critical Software* é, atualmente composta pelas seguintes entidades:

- ❖ Empresa Mãe: *Critical Software, S.A.*

- ❖ Filiais: *Critical Software Technologies Limited* (Reino Unido); *Critical Software SRL* (Roménia); *Critical Software Desenvolvimento de Software, LTDA* (Brasil); *Critical Software Moçambique Ltda.* (Moçambique)

- ❖ Empreendimentos Conjuntos: *ITGrow – Software e Sistemas ACE* (Coimbra)

- ❖ Outras entidades em que participa: Acetecno - Tecnologias de Informação, Comunicações e Electrónica, A.C.E.; CEIIA – Centro para a Excelência e Inovação na Indústria Automóvel; PRODUTECH – Associação para as Tecnologias de Produção Sustentável.

4.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES

Visão

“Our vision is to become an international software technology and engineering business recognized for excelling in the provision of pioneering and innovative solutions in multiple markets while ensuring the highest quality and dependability”

Fonte: <http://www.criticalsoftware.com/>

Missão

“Our mission is to provide dependable and innovative technologies and engineering solutions for mission and business critical information systems across several industries.”

Fonte: <http://www.criticalsoftware.com/>

Valores

Os valores da *Critical* estão intimamente ligados com os objetivos definidos para o longo prazo. Assim, a empresa faz deles o seu dia-a-dia: Visão global; Foco no cliente; Qualidade; Reinvestimento de lucros e crescimento; Foco nas pessoas e comunidade; Inovação, pesquisa e desenvolvimento, sempre com o objetivo da criação de valor.

4.3. RECURSOS HUMANOS

Quanto ao número de trabalhadores a exercer funções na *Critical Software*, tem existido uma tendência para o crescimento sustentado.

Relativamente à passagem do ano de 2010 para 2011, não se observa a propensão referida anteriormente, a empresa incorreu numa quebra de 3% dos Recursos Humanos, face ao crescimento de 12% do ano anterior. Segundo a empresa, tal facto foi consequência, em grande parte, da transferência de colaboradores para outras empresas do grupo. Atualmente a empresa conta com cerca de 286 funcionários.

4.4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A *Critical Software* procura fazer a diferença para a sociedade, buscando o melhor talento e desenvolvendo-o. Assim, a empresa tem como filosofia uma aprendizagem com os erros e, portanto, grande flexibilidade e a aspiração a uma perfeita execução, evitando atalhos que poderão induzir à redução da qualidade. Tudo isto é executado pela *Critical Software* no seu dia-a-dia com um único sentido: atingir uma qualidade marcante a um custo competitivo no mercado onde opera.

Segundo a empresa, este crescimento tem sido contínuo e sustentado ao longo dos anos. Para que se tenha uma noção do que gerou esta evolução, verifique-se o gráfico 1.

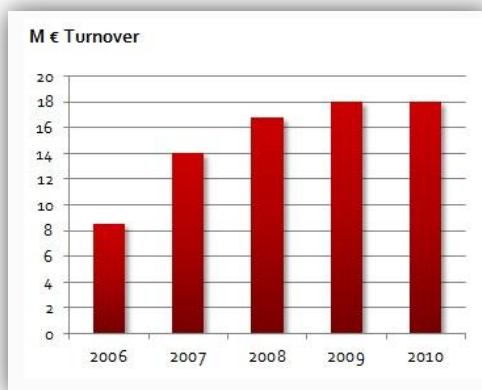


Gráfico 1 – Turnover apresentado pela *Critical*

Será da maior importância comentar que a *Critical Software* tem, de ano para ano, alcançado um valor crescente de volume de negócios. No entanto, verifica-se uma ligeira quebra do mesmo, na passagem de 2009 para 2010. Esta redução é, segundo a *Critical Software*, relativa ao mercado doméstico, o qual, de acordo com a empresa, tem vindo a ter cada vez menor importância nas suas transações, quando comparado com os mercados externos.

Como qualquer empresa, a *Critical Software* tem vindo a deparar-se com algumas dificuldades decorrentes da atual crise financeira, enfrentando alguns desafios para promover o investimento em tecnologia, visto que a sua atividade corrente se descreve na oferta de soluções de elevada engenharia na área das Tecnologias da Informação.

	2010	2011
Resultados Líquidos	668.052,00 €	736.227,00 €
EBIT (Resultados Operacionais)	961.142,00 €	1.441.424,00 €
EBITDA	1.465.943,00 €	1.971.762,00 €

Fonte: Relatório e Contas 2011, *Critical Software*

Tabela 1 - Evolução de RL, EBIT e EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)

Segundo a empresa, e de acordo com a tabela 1, apresentada acima, observou-se um nítido crescimento dos resultados entre os anos de 2010 e 2011, com arrasto dos indicadores financeiros: Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização e Lucros antes de impostos e taxas.

Assim, e mesmo sob os efeitos nefastos do aumento dos impostos estatais e dos juros elevados (consequência da atual conjuntura económica), foi possível o aumento dos resultados em 10%.

4.5. MERCADOS EXPLORADOS

Observe-se, pelo gráfico 2, o peso de cada uma das áreas de atuação da empresa em relação ao Volume de Negócios atingido em 2011.

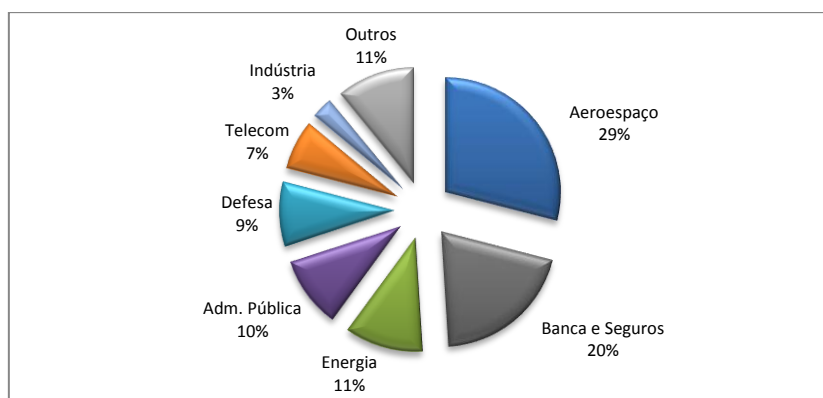


Gráfico 2 - Áreas de atuação sob o Volume de Negócios de 2011

De uma forma bastante simplista, pode-se concluir que a maior aposta da empresa continua a ser no aerospaço, não fosse essa a primeira atividade desenvolvida. Assim, o seu conhecimento nesta área pode-se considerar estabilizado numa fase de maturidade. Também à Banca e Seguros é dado grande destaque, seguidas da Energia, entre outros âmbitos.

5. CRITICAL SERVICES

Terminada a contextualização do Grupo *Critical*, apresento, de seguida, a *Critical Services*, a empresa mais recente do grupo, e na qual realizei o meu estágio.

Esta empresa foi constituída em 2010, e tem, cerca de dois anos, encontrando-se ainda numa fase bastante inicial, tendo a sua sede no Parque Industrial de Taveiro, Lote 48, 3045-504 Coimbra.

O objeto da *Critical Services (CSV)* é o desenvolvimento de atividades combinadas de serviços administrativos, segundo o seu CAE 82110, sendo que por outras palavras a CSV acaba por ser uma “terceira entidade” de auxílio a todas as restantes empresas do grupo na área da gestão. Atualmente, conta com cerca de 6 colaboradores e 3 estagiários profissionais, sendo que a maior parte dos funcionários migrou de outras empresas do grupo para integrar esta nova entidade. As áreas que foram transferidas para a *Services* foram: a Contabilidade, *Procurement* e *Grants*, esperando-se que, entretanto, também a área de Recursos Humanos passe a ser gerida por esta recente empresa.

O objeto da criação de mais uma empresa no grupo foi primordialmente o aproveitamento de economias de escala, no sentido de poderem vir a ser aproveitadas competências úteis a todas as restantes empresas *Critical*.

Atualmente, a *Services* presta apenas serviços internos, ou seja, dentro do Grupo. No entanto, não são colocados de parte os planos de iniciar a sua atividade para o exterior, assim que tudo esteja organizado e haja capacidade de resposta para tal. Por enquanto, a relação da *Services* com todo o restante grupo caracteriza-se de uma forma muito simples: para que todas as outras empresas se possam focar na sua atividade principal, são delegadas certas atividades a esta nova entidade que acaba por ser uma prestadora de serviços das próprias associadas. Desta forma, evitam-se perdas de tempo na pesquisa de *outsourcing*, conseguem-se maiores ganhos, pois pagamentos e recebimentos são realizados dentro do mesmo grupo, não existindo fugas de dinheiro para o exterior e a empresa sabe, ainda, que pode contar com a excelência da *Critical* como marca.

Os principais responsáveis da empresa são, atualmente, Pedro Murтинho, na posição de CFO e David Dias no cargo de *Managing Director*.

Esta empresa veio assim tornar-se a empresa mãe do Grupo, tendo como participada a 100% a *Critical SGPS*, que por sua vez detém as empresas *Critical Links*, *Critical Health*, *Critical Materials*, *Critical Manufacturing*, *Critical Ventures* e *Critical Software*.

Em conclusão, este capítulo serviu para uma apresentação do grupo no qual se insere a empresa onde exerci funções durante o meu estágio. Esta primeira parte foi, portanto, descritiva de uma marca com grandes capacidades de desenvolvimento e bastante reconhecida no mercado onde opera. A *Critical* é detentora de um conhecimento bastante vincado da atividade que desenvolve, e aliando a sua capacidade competitiva à aposta na qualidade, alcançou um patamar de sucesso bastante satisfatório.

O fator internacionalização foi uma mais-valia para o crescimento sustentado do grupo, já que, estando o mercado interno em queda, só assim conseguiria alcançar maiores quotas de mercado, tornando-se independente de um meio demasiado reduzido para a vasta gama de soluções que oferece.

Segue-se entretanto para a segunda parte deste relatório, na qual se iniciará uma descrição teórica do tema em estudo: a Gestão de Tesouraria. No mesmo capítulo, considerar-se-ão, também, outras matérias relacionadas com as funções desenvolvidas durante o estágio.

PARTE II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta parte, pretendo dar uma introdução teórica às funções desempenhadas no âmbito do estágio curricular, efetuado ao longo dos meses passados. O meu objetivo principal consiste numa fundamentação das tarefas executadas, passando a perceção de que é possível da minha parte relacionar matérias curriculares aos objetivos que me foram sendo demarcados.

A seleção de tema passou pela gestão de tesouraria, dada a relação com a gestão dos fundos recebidos na empresa.

Assim, esta segunda parte do relatório apresentado será introduzida com alguns conceitos de gestão financeira. Convém acrescentar que as tarefas de curto prazo têm como principal destino o auxílio das decisões financeiras a longo prazo, daí a importância de analisar, também, parte destas matérias.

Numa segunda (e mais explorada) fase, desenvolver-se-ão, entretanto os assuntos mais importantes ao estágio, num sentido de apoio bibliográfico à prática desempenhada no âmbito das tarefas de tesouraria. No entanto, não me limitarei apenas a esta área, outras estão, paralelamente, ligadas (ainda que indiretamente) às tarefas desenvolvidas.

6. GESTÃO FINANCEIRA

Como área abrangente que é a Gestão Financeira, inicia-se este capítulo com uma breve exposição desta especialidade.

Martins et al. (2009) referem que a gestão financeira é um aspeto essencial no quotidiano de qualquer empresa, já que todas as decisões tomadas pela entidade têm repercussões a este nível. De acordo com os autores, o objetivo primordial desta área é a pesquisa de alternativas ótimas para a aplicação dos recursos financeiros detidos, atingindo a melhor rentabilidade possível. Para tal, consideram bastante importante que os seus gestores dominem os conceitos e as ferramentas financeiros.

Neves (2004) menciona que, em termos financeiros, a empresa se caracteriza por “uma corrente de fluxos de caixa que importa manter sem ruturas”.

Como objetivos destacam-se: a garantia de equilíbrio, afastando riscos recorrentes da relação entre origens de fundos e suas aplicações; manutenção da rentabilidade do investimento executado; e capacidade de estabilidade da atividade da empresa, providenciando todos os recursos necessários à atividade e conseqüente crescimento da entidade.

A atividade financeira debruça-se sobre o passado, o presente e o futuro, uma vez que realiza previsões baseadas em momentos anteriores, pretende controlar os recursos que possui em determinado momento e decide como aplicá-los num futuro quer mais próximo, quer mais distante. Desta forma, existem três tarefas principais que caracterizam esta função: o planeamento financeiro, que auxilia na determinação de objetivos a prazo e no estabelecimento de formas para alcançar esses mesmos pontos traçados; o controlo, ou seja, após a definição de políticas de aplicação de recursos e responsabilidades dos meios financeiros é da máxima relevância verificar a sua evolução; e, por último, a monitorização, através de registos da informação financeira, preparação e análise de demonstrações financeiras e relatórios financeiros (Ferreira e Esperto, 2007).

Os fluxos da empresa podem ser analisados, ainda segundo três óticas distintas (Martins, 2004): a financeira, que se refere a acordos executados entre a empresa e o exterior, resultando em valores a pagar (despesa) e dívidas a receber (Receita); a económica, que se baseia em gastos e rendimentos obtidos por via de consumo de matérias e obtenção de um produto final; e a ótica de tesouraria, definindo-se pelos conceitos de recebimentos e pagamentos, e pela respetiva comparação de valores, obtendo-se, desta forma, saldos de variações de tesouraria. Esta última abordagem será explorada como tema central do relatório que se apresenta.

7. GESTÃO DE TESOURARIA

Como já foi referido, este será o tema central do relatório, dada a sua proximidade com o objeto das tarefas desenvolvidas na empresa onde exerci funções. Mais uma vez,

pretendo realçar a ideia de que não estive diretamente exposta a tarefas de gestão de tesouraria, no entanto, as funções executadas têm consequências na gestão de liquidez e entradas na empresa.

A Gestão de Tesouraria é uma tarefa de gestão muito importante, capaz de fornecer à empresa ferramentas para uma gestão financeira eficaz no curto prazo. A entidade deve ter capacidade para gerir investimentos e financiamentos de curto prazo, para que a médio/longo prazo aconteçam acréscimos de valor decorrentes dessas decisões de primeira ordem (Martins et al., 2009).

Menezes (2005) explica que a tesouraria pode servir, em tempos de crise, para melhorar a rentabilidade da empresa. A qual deve, através da sua desta área financeira, definir os seus investimentos e prever necessidades de financiamento tanto em imobilizações como para o próprio ciclo de exploração.

Segundo Silva (2010), existem dois tipos de fluxos financeiros nas empresas: por um lado os fluxos cíclicos, que se caracterizam por serem consequência do ciclo de exploração da entidade e pelo outro, os fluxos acíclicos, resultantes do conjunto de investimentos e financiamentos (que por sua vez surgem das estratégias definidas pela empresa).

Refere ainda o mesmo autor que “A tesouraria é o ponto de encontro” entre os fluxos cíclicos e acíclicos, ou seja, é a sua função assegurar que não existem desvios no caso dos recursos cíclicos (que já de si, mostram muitas vezes tendência para deficiências) e, simetricamente certificar-se de que o mesmo acontece com os recursos acíclicos.

Ainda, de uma forma bastante resumida, a gestão de tesouraria consiste numa análise simultânea do Ativo Circulante e Passivo corrente (FERREIRA, 1996), com a preocupação de dar a cada um destes elementos, uma atenção cuidada, utilizando rácios e alcançando previsões de elevada fiabilidade.

7.1. BALANÇO FUNCIONAL

Segundo Silva (2010), o balanço funcional é um instrumento de gestão, construído a partir do balanço patrimonial. Partindo desta ferramenta espera-se um “equilíbrio funcional de aplicações e fundos”², como se pode observar na ilustração 2:

Ativo não Corrente (ANC)	Capitais Permanentes (CP)
Necessidades Cíclicas (NC)	Recursos Cíclicos (RC)
Tesouraria Ativa (TA)	Tesouraria Passiva (TP)

Ilustração 2 - Balanço funcional

Neste esquema (do lado das aplicações), a rubrica ANC representa, portanto, os ativos com permanência superior a um ano (ativos fixos tangíveis, intangíveis e propriedades de investimento), nas NC incluem-se contas diretamente relacionadas com a atividade de exploração da atividade, como mercadorias, matérias-primas, dívidas de clientes, entre outros, a TA resume todos os meios mais ou menos líquidos, ou seja, caixa, depósitos bancários, títulos negociáveis, etc.

Do lado contrário do balanço (origens) encontram-se os CP divididos entre capitais próprios e alheios, os RC abrangendo as dívidas a terceiros de curto prazo diretamente envolvidas na atividade exploratória da entidade, e por último a TP, que respeita ao passivo de curto prazo resultante de decisões de financiamento, recursos cíclicos em mora, letras já descontadas, mas ainda não vencidas, entre outros.

Pode-se assim concluir que as rubricas ANC e CP representam respetivamente aplicações e origens de investimento, por sua vez, as NC e os RC mostram as aplicações e

² Menezes (2005)

origens da exploração e a TA e TP apresentam os empregos e origens de aplicações de Tesouraria.

Segundo Martins et al. (2009), a tesouraria de uma determinada empresa não se limita apenas ao montante de valores monetários da mesma. É possível realizar várias análises à sua situação financeira, através de alguns indicadores bastante importantes. Dois exemplos apresentados por Neves (2004) são: a Liquidez Geral³, muito utilizada para perceber a capacidade de reembolso da dívida por parte de uma empresa; ou o indicador de Rotação do Capital Investido⁴, uma forma de analisar as decisões de tesouraria da empresa, em termos de dos recursos aplicados pela mesma.

7.2. RELAÇÃO DA TESOURARIA COM O AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DA EMPRESA

Como se poderá facilmente imaginar, a tesouraria é uma das funções da empresa que mais interatividade possui com outras tarefas, departamentos e entidades externas. Para o seu correto funcionamento, os responsáveis pela tesouraria deverão ter o cuidado de se certificar de que estão sob o controlo de todas as informações relevantes a recolher junto de outras áreas funcionais.

As principais premissas que indiciam a existência de uma boa interação com a tesouraria são: a transmissão dos valores da organização, para que assim o tesoureiro saiba como agir, as análises de risco, a definição de níveis de liquidez, a estrutura de capitais a manter pela entidade em questão, o nível de intermediação financeira e a otimização financeira.

Já ao nível externo, a tesouraria mantém uma conexão, devido à atuação da empresa nos mercados financeiros e de capitais, por ser a responsável pelos pagamentos e recebimentos, e a nível de concorrência e clientes.

Existe, portanto, uma forte ligação geral interna à função de tesouraria, uma vez que grande parte das atitudes tomadas pelas diferentes áreas funcionais se traduzem em pagamentos ou recebimentos a controlar pelo tesoureiro, e a transformar em dados previsionais de fluxos de caixa (como mais à frente se explorará).

³ =Ativo Circulante/Passivo Circulante

⁴ =Volume de Negócios/Capital Investido

Durante a atividade da empresa, é normal que se vão gerando gastos e rendimentos, já que se torna indispensável incorrer em consumos para a criação de rendimentos. Assim todos os departamentos vão gerando fluxos financeiros que deverão ser reconhecidos como recorrentes de cada um individualmente, para uma gestão mais facilitada. Ou seja, a tesouraria deve identificar facilmente quais as áreas de que são provenientes os rendimentos e em paralelo quais são aquelas suscetíveis de incorrer em gastos e respetivos montantes em causa (Duarte, 2009).

7.3. A REGRA DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO MÍNIMO

De acordo com Menezes (2005), esta regra implica que os capitais permanentes sejam, no mínimo, iguais ao imobilizado líquido, ou seja, que o fundo de maneo seja nulo. Neste caso, a empresa está em equilíbrio, ainda que mínimo.

O autor explica que a empresa deve basear a sua atuação no financiamento de ativos de curto prazo com aplicações de liquidez equivalente. Principalmente, no caso dos ativos de liquidez lenta, os mesmos, exigindo recursos que se mantenham na empresa por um período igual ou superior aos primeiros, sob a consequência de que a empresa não disponha de fundos suficientes para o final da operação. Por outras palavras, se esta condição não for satisfeita, então a empresa poderá estar a incorrer no erro de financiar investimentos de longo prazo através de passivos correntes, envolvendo-se numa lógica situação de fragilidade e asfíxia a curto prazo, correndo o risco de a qualquer momento os passivos de menor duração poderem escassear.

Ainda assim, é importante reconhecer-se que na prática, é impossível para qualquer entidade a alocação de uma obrigação a uma aplicação de exata durabilidade. A entidade deve munir-se de um plano que agregue ativos e passivos financeiros e que satisfaça da melhor forma possível esta premissa.

O equilíbrio financeiro mínimo está diretamente ligado à probabilidade de a empresa conseguir cumprir as suas responsabilidades, ou à sua solvência financeira.

Tudo isto segue o princípio de que à medida que se vá recuperando o investimento executado anteriormente, se poderá ir amortizando o respetivo capital da fonte de financiamento considerada mais adequada.

Esquemáticamente, a regra geral do equilíbrio financeiro pode-se resumir à seguinte expressão:

$$FM \geq NFM$$

Esta situação poderá ser o resultado de duas posições não muito distintas: ou todas as necessidades são financiadas através de capitais permanentes⁵, e a empresa encontra-se a laborar de acordo com a regra descrita, sem grandes problemas. Ou por outro lado, a empresa continua a ter fundos para financiar a parcela de imobilizado que vai para além dos capitais permanentes detidos, no entanto, estes fundos resumem-se a frutos da atividade exploratória⁶, e neste caso, a empresa deverá operar com o máximo cuidado, pois os excedentes referidos são instáveis quanto à durabilidade.

7.4. DECISÕES FINANCEIRAS DE CURTO PRAZO

As decisões financeiras de curto prazo são também designadas por alguns autores como decisões táticas, sendo que se debruçam prioritariamente sobre os elementos necessários à constituição do Fundo de Maneio: débitos e créditos a curto prazo, inventários e disponibilidades. No entanto, apenas serão analisadas teoricamente as decisões de curto referentes a verbas e receber e disponibilidades, dada a sua aplicabilidade ao relatório apresentado. Mais se acrescenta que a sua melhor ou pior gestão, no âmbito dos subsídios/incentivos, poderá alterar bastante os meios líquidos alcançados pela empresa e respetivo crescimento.

De acordo com Brealey et al. (2007), pode afirmar-se que as decisões a curto prazo são muito mais simples de tomar face às de longo prazo, constituindo desde logo uma base bastante importante para a atuação da empresa. O autor realça a importância a dar à gestão financeira de curto prazo através de um exemplo: se uma empresa tiver grandes capacidades de identificação de oportunidades e conhecimentos no sentido de as aproveitar da melhor forma, mas se não existir equilíbrio financeiro na organização, de nada lhe serve ter boas políticas de gestão financeira a longo prazo.

⁵ Resultantes de duas premissas possíveis: $FM > 0$ e $NFM > 0$ ou $FM > 0$ e $NFM < 0$

⁶ $FM < 0$ e $NFM < 0$

7.4.1. GESTÃO DAS VERBAS A RECEBER

De acordo com Brealey et al. (2007), no âmbito da gestão das contas a receber, a empresa deve preocupar-se com três questões principais: minimizar montantes aplicados em créditos concedidos⁷, ou de montantes a receber futuramente (como é o caso dos subsídios), maximizar as margens de lucro e minimizar créditos de cobrança duvidosa.

Conceder crédito é uma prática comum no mundo dos negócios, mas se a empresa pudesse decidir, sem qualquer tipo de consequência negativa associada, não o faria, logicamente. Nesta linha de pensamento, a mesma cria oportunidades para os seus clientes, no intuito de os levar a pagar com a maior brevidade. A sugestão de descontos de pronto pagamento, podê-la-á ajudar a alcançar maiores montantes de liquidez no curto prazo.

A empresa deve ainda estar constantemente atenta a sinais de possível incumprimento e estudar cuidadosamente o cliente antes de lhe oferecer certas condições, devendo analisar o seu passado de cumprimentos. No caso de não haver qualquer registo da empresa ou experiência passada com o cliente, também é pertinente recorrer às declarações financeiras, ou mesmo ao *rating*.

Segundo Ferreira (1996), depois de analisada a concessão de crédito, deve existir cuidado com a gestão e controlo de verbas a receber, no sentido de se prever a possível liquidez dos recebimentos, fazendo uma boa avaliação dos fluxos financeiros futuros. Algumas medidas a executar poderão ser: a criação de listas de duração de créditos, possibilitando a análise de atrasos e alterações nas atitudes de pagamento dos devedores; análise da evolução rácio de prazo médio de recebimento, facultando informações importantes quanto à rapidez de receção das verbas; utilização de rácios previsionais, podendo assumir-se que as verbas a receber são uma percentagem predefinida do volume de negócios de um certo período em análise.

Segundo Moisson (1970), acelerar recebimentos de dívidas de terceiros, poderá ser uma boa técnica de reestruturação financeira, desta forma o autor recomenda que seja elaborado um documento que facilite a visualização das dívidas e sua duração.

⁷ O que por si só, também reduz necessidades de fundo de maneoio.

7.4.2. GESTÃO DE DISPONIBILIDADES

Mais uma dualidade surge quando se aborda o tema das disponibilidades. Neste caso, entre manter montantes líquidos e livres de qualquer aplicação e investi-los a curto prazo gerando algumas receitas respetivas do capital detido.

Obviamente que entre o dinheiro e os títulos de curto prazo, a opção mais líquida é a primeira, pois a segunda representa zero de liquidez. Mas nem sempre poderá ser esta a mais útil, há que conhecer as necessidades de investimento da empresa e mais uma vez adaptar esta decisão.

O principal objetivo é, portanto, que as empresas conheçam qual o montante ótimo a dispor de meios líquidos.

Se uma dada empresa estiver com graves problemas de liquidez, o seu valor marginal é bastante elevado, mas, em contrapartida, se estiver bem financeiramente no curto prazo, o valor marginal de deter ainda mais liquidez é bastante baixo. Assim a entidade deve “deter disponibilidades até ao ponto em que o valor da liquidez marginal é igual ao do juro não recebido”⁸.

É muito importante realçar que as disponibilidades são fontes de dispêndio de valor, pois traduzem-se, também elas, em custos para a empresa no caso de elevada acumulação (custos de oportunidade). Ao invés, convém não esquecer que as mesmas são bastante relevantes para fazer face a responsabilidades inesperadas.

O gestor deve preocupar-se em tornar eficiente a gestão da liquidez, acelerando recebimentos e em contraste atrasando pagamentos, sem incorrer em custos, facultando-lhe, esta atitude, independência face a terceiros.

Este tipo de decisão tem uma particularidade diferente do que é normalmente relatada pela maioria da literatura para a Gestão. É que ao contrário do que se diz, as disponibilidades devem ser geridas com alguma centralização de deliberações, para que determinado nível de disponibilidades seja mantido. Com isto não se quer dizer que a gestão de disponibilidades deva estar a cargo de uma só pessoa, mas sim de um número limitado e que todas comuniquem entre si os resultados das suas ações, de curto prazo, em tempo real. Isto para evitar erros (frequentes) cometidos pelas entidades, como manter mais contas

⁸Brealey et al., 2007

bancárias do que realmente se necessita. Assim, podem perder facilmente o controle, mantendo valores em desuso, sem qualquer rentabilidade (nem servem para acumular liquidez, nem para gerar montantes).

Percecionar alguns sinais de necessidades de liquidez tanto no curto como no longo prazo, e estar atento a tais detalhes poderá ser fulcral para uma gestão eficiente. No curto prazo, um desequilíbrio entre entradas e saídas de valores (atrasos de pagamentos, sazonalidade da atividade) poderá realçar necessidades de Fundo de Maneio. A longo prazo, haverá, logicamente, dependência de planos traçados face à tesouraria, os quais não sendo concretizados apresentam fortes sinais de carência de liquidez.

Pode-se facilmente concluir que as dívidas a receber exercem uma influência direta, principalmente sobre as disponibilidades e dívidas a pagar⁹ (Ferreira, 1996).

Vários autores assumem que manter um bom saldo de caixa se considera, em grande parte, muito importante para a sobrevivência da empresa, no sentido da geração de lucros. No entanto, para que tal aconteça, é requerido que os investimentos por si realizados tenham uma rotatividade de liquidez elevada, ou seja, que estejam constantemente a gerar receitas para que a entidade possa manter um montante de segurança na sua atividade, possibilitando-a de fazer face às suas responsabilidades regulares e mais inesperadas.

De acordo com Keynes (1970), existem três motivos para que as empresas devam manter dinheiro líquido em sua posse: o motivo de transação, no sentido da atividade normal da empresa, a qual consome a maior parte dos volumes gastos, o motivo de precaução, pois a empresa deve estar preparada face a imprevistos e o motivo de especulação, já que em caso de oportunidades de investimento a empresa deve estar fornecida de meios que não a impossibilitem de gerar boas receitas no futuro.

7.5. ORÇAMENTO ANUAL DE TESOURARIA

Segundo Menezes (2005), o Orçamento Anual vem realçar todas as políticas, decisões e objetivos traçados pela gestão, num contexto de curto prazo. Este plano tem assim por objetivo proceder a uma previsão, o mais aproximada possível, de fluxos de caixa a sucederem num futuro próximo, com vista à sua rentabilização, ou, por outro lado, a uma previsão de

⁹Não exploradas neste relatório.

desvios e busca antecipada de soluções. É importante estar-se ainda ciente de que, não só os acontecimentos futuros comprometem esta análise, como também as evidências do exercício anterior ao Orçamento de Tesouraria.

De uma forma geral, o Orçamento Geral de Tesouraria baseia-se em três outros documentos a construir pela empresa: o Orçamento de Tesouraria de Exploração, o Orçamento de Investimento e o Orçamento Financeiro. Relativamente ao tema que se apresenta, considereei menos relevante a análise ao Orçamento de Exploração e de Investimento, colocando o foco no Orçamento Financeiro.

7.5.1. ORÇAMENTO FINANCEIRO

Relativamente ao orçamento financeiro, este inclui os pagamentos e recebimentos decorrentes das transações financeiras efetuadas por parte da entidade, as quais devem referir-se não só a períodos futuros, como também à estrutura de financiamento da empresa recorrente do passado. Assim e de acordo com estas premissas, a empresa consegue alcançar conclusões tão importantes como conhecer o montante de fundos necessários ou disponíveis. A tabela 2 apresenta uma sugestão do instrumento analisado:

Rubricas	Janeiro		...		Dezembro		Total	
	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real
1. Recebimentos								
1.1. Capital Social								
1.2. Prestações Suplementares								
1.3. Suprimentos								
1.4. Subsídios Diversos								
1.5. Receitas Financeiras								
1.6. Empréstimos a curto prazo								
1.7. Empréstimos a longo prazo								
...								
1.10. Total								
2. Pagamentos								
2.1. Reembolso de Suprimentos								
2.2. Reembolso de subsídios								
2.3. Reembolso de empréstimos								
2.4. Custos Financeiros de Financiamentos								
2.5. Impostos Sobre o Rendimento								
2.6. Dividendos Distribuídos								
2.7. Outros								
2.8. Total								
3. Saldo								

FONTE: H. CALDEIRA, Menezes; "Princípios de gestão financeira"

Tabela 2 - Orçamento Financeiro (Ano X+1)

Mais se acrescenta que sendo o âmbito de estudo deste relatório os incentivos ao investimento, este será um mapa indispensável para a exposição que se segue no capítulo seguinte.

Convém acrescentar que os períodos de concretização do mapa apresentado são de cerca de um mês. No entanto, cada empresa deverá adaptar a sua execução às necessidades sentidas. Uma entidade que apresente situações de tesouraria instáveis não será, certamente, igual a uma outra mais sólida, neste primeiro caso, a solução poderá passar por controlos mais apertados e, portanto, mapas mais minuciosos (como por exemplo quinzenais ou semanais). Isto porque o facto de existirem saldos positivos no início e fim de um período, não invalida possíveis desvios negativos intercalares. Em casos extremos, a tesouraria poderá mesmo ter de ser analisada diariamente.

7.5.2. CONSIDERAÇÕES AO ORÇAMENTO ANUAL DE TESOURARIA

Elaborados os mapas anteriores, a empresa está em condições de executar o **Orçamento Anual de Tesouraria**, este inclui todos os fluxos financeiros, derivados da exploração ou não exploração. Neste caso não se verifica um filtro por origem/destino dos meios financeiros.

O instrumento referido culmina com a apresentação do saldo acumulado de tesouraria, resultante do somatório da tesouraria global, associado ao saldo de tesouraria inicial, isto é, aquele que é reportado de períodos anteriores.

Segundo Menezes (2005), este mapa a curto prazo é bastante relevante para a gestão de uma qualquer empresa, uma vez que esta poderá ficar munida de boas previsões para um futuro a curto prazo, defendendo-se de derrapagens de custos com melhores soluções. Ou seja, a empresa poderá ficar informada da sua situação atempadamente e terá mais tempo para refletir nas melhores decisões a tomar, e, quando estas são difíceis, mais vantagem terá a entidade com a previsão. Segundo o autor gera-se assim, “a maximização da tesouraria global ao menor custo”.

O único cuidado a ter com esta análise será a consciencialização de que estes fluxos são considerados bastante sensíveis. Uma vez que este mapa resulta de uma previsão, convém que se vão fazendo “aproximações sucessivas” (à medida que vão sendo alteradas as condições ou que determinados factos ocorrem na empresa), para que a antevisão seja a mais

aproximada à realidade, possível. É importante realçar que nem todas as rubricas são de fácil aproximação, visto que, por exemplo, os recebimentos são mais inesperados do que os pagamentos, devendo o gestor “defender-se” para tais diferenças.

Solnik (1995) explica que, nos casos em que se observam défices de tesouraria, o gestor deverá munir-se de créditos de curto prazo, para colmatar tais desvios. Em ocorrências contrárias, sugere-se que se bloqueie, por algum tempo as aplicações desses valores, para que a empresa possa “aproveitar” esses excedentes na gestão das suas responsabilidades.

A tabela 3 representa um modelo de **Orçamento Anual de Tesouraria**:

Rubricas	Janeiro		...		Dezembro		Total	
	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real	Previsto	Real
1 - Recebimentos de exploração								
2 - Pagamentos de Exploração								
3 - Tesouraria de exploração								
4 - Recebimentos extra exploração								
4.1. Desinvestimentos								
4.2. Capital Social e prestações Suplementares								
4.3. Suprimentos								
4.4. Subsídios								
4.5. Receitas Financeiras								
4.6. Empréstimos								
4.7. Outros								
4.8. Total								
5 - Pagamentos Extra Exploração								
5.1. Investimentos em curso								
5.2. Novos Investimentos								
5.3. Despesas Plurianais								
5.4. Imprevistos Anuais								
5.5. Reembolso de suprimentos								
5.6. Reembolso de Subsídios								
5.7. Reembolso de Empréstimos								
5.8. Custos Financeiros de Financiamento								
5.9. Impostos Sobre o Rendimento								
5.10. Dividendos								
5.11. Outros								
5.12. Total								
6 - Tesouraria Extra Exploração								
7 - Tesouraria Global								
8 - Disponível Inicial								
9 - Saldo Acumulado de Tesouraria								

Tabela 3 - Orçamento Anual de Tesouraria

Este mapa possui vantagens de várias ordens como já se pôde analisar pelos autores citados. Nabais et al. (2004) sugerem que este documento é rico em informações relevantes, pois, após a sua execução: é facilitada a tarefa ao gestor em detetar possíveis problemas de tesouraria e as potencialidades assumidas para o negócio, segundo as condições previstas; fornece um conhecimento acerca das fontes conseguidas durante um período de tempo e sua aplicação; faculta a possibilidade de mais facilmente detetar desvios e reconhecer capacidades de resolução (bem como os tempos em que tais correções aconteceram).

8. AUDITORIA AOS MEIOS LÍQUIDOS

A inserção do assunto de auditoria nesta temática da tesouraria deve-se ao facto de os meios financeiros líquidos, de uma qualquer entidade, se tratarem de uma das partes mais vulneráveis da mesma.

Desde já é de relevância acrescentar que cada empresa deve definir o grau de controlo a implementar consoante as suas necessidades, em termos de dimensão.

Em matéria de **Pagamentos**, segundo Costa (2010), a regra é a de utilizar a caixa para pequenas retribuições, e, em contrapartida, efetuar transferências ou pagamentos por cartão de débito/crédito, no caso das responsabilidades normais a terceiros. Para o primeiro caso, será útil a criação de um fundo fixo de caixa, a repor frequentemente pelo controlador (numa data previamente estabelecida), pois cada saída deve ter como contrapartida um documento válido de despesa, devidamente confirmado pelo responsável e registado numa folha de caixa.

Respetivamente às transferências há um conjunto de vantagens a enumerar, tais como: o facto de facilitar drasticamente as conciliações bancárias, pois poderão ser efetuados pagamentos em lote, e, ao contrário dos cheques, a ordem de transferência apenas tem de ser validada uma vez e poderá ser coletiva, através de uma autorização passada ao banco, entre outros benefícios.

Em termos de **Recebimentos**, em analogia aos pagamentos, há que haver um controlo apertado dos meios recebidos, os quais, quando são em espécie devem ser depositados diariamente de uma forma bastante rigorosa.

As **Reconciliações Bancárias** são um assunto da máxima importância, quando se fala de auditoria a meios líquidos. No fundo qualquer indivíduo acaba por realizar esta operação no seu quotidiano, quando necessita averiguar se realmente o que pagou e/ou recebeu está conforme o seu extrato bancário. Ora, se para um indivíduo esta ação lhe é útil, para uma empresa¹⁰, terá ainda mais relevo, especialmente, à medida que se vai observando uma expansão de atividade, fornecedores, clientes, etc.

¹⁰ Que realiza ínfimas operações de pagamentos e recebimentos, até através de várias contas bancárias.

O autor Costa (2010) sugere que seja um colaborador não pertencente à secção de Tesouraria que proceda às reconciliações, sendo numa segunda (e última) fase validadas pelo chefe de Contabilidade, ou no limite, pelo Diretor Financeiro. Sempre que existam itens presentes na reconciliação por um período superior a dois meses, há que tomar conta de tal situação e entender os valores apresentados. Relativamente a cheques pendentes (sem levantamento), a atitude correta será a de cancelar a sua utilização, para que a empresa consiga controlar, da melhor forma, todas as suas entradas e saídas de montantes líquidos e lhe seja possível a execução do Orçamento de Tesouraria da forma mais fidedigna possível.

Após uma breve exposição das melhores atitudes a tomar pela empresa no âmbito da sua tesouraria, apresenta-se em anexo (I) um conjunto de possíveis questões de controlo interno a realizar periodicamente, com o intuito de analisar o estado da entidade, em termos de funcionamento.

Ocorrida a auditoria, o investigador deve ser capaz de, principalmente, perceber se as políticas e procedimentos contabilísticos estão a ser aplicados da forma mais benéfica para a entidade.

9. A IMPORTÂNCIA DOS CENTROS DE CUSTO

Sendo que a globalização é, atualmente, uma realidade cada vez mais comum para as empresas, faz sentido que estas tenham tendência para se tornar cada vez mais complexas, em termos de operações realizadas, bem como dos respetivos *cash-flows*. Assim, surge a necessidade de organização, e maiores controlos a nível interno.

Caso disso é a criação de centros de custo que, em termos contabilísticos se caracteriza por um “espaço” onde ocorrem os custos, sendo um instrumento de planificação e controlo bastante utilizado nas empresas. Estes centros de custos poderão ser referentes a áreas funcionais, produtos ou projetos de investimento a decorrer e que no final produzam receitas. Isto é, um centro de custos tem por objetivo principal a medição, o controlo, o registo e a monitorização das saídas que se observam na empresa, permitindo-lhe a separação de consumos de uma forma organizada.

Assim, executar uma contabilidade de custos permite um conjunto de vantagens para o seu utilizador, entre as quais: fomentar a capacidade de identificação dos sectores da empresa que mais custos representam, facultando-lhe informações de como interagir (caso seja necessária a redução de custos); facultar aptidão para a explicação de resultados de determinado produto (através de comparações entre custos e preços de venda); maior percepção, *à posteriori*, da efetivação dos gastos; e facilitação da respetiva análise de desvios.

Realce-se ainda a importância da minúcia requerida, por parte da empresa que utilize este sistema, em termos de transparência e comunicação entre a contabilidade e os restantes departamentos, para que o resultado final seja o mais aproximado à realidade possível e que a fiabilidade das informações seja de excelência e elevada utilidade¹¹.

Em conclusão, a gestão de tesouraria é uma tarefa integrante da função financeira, que deve ser gerida com alguma cautela e conhecimento de quem executa tal trabalho. A empresa deve tentar equilibrar os seus recursos, por forma a não se tornar demasiado dependente de organismos exteriores, tomando decisões de curto-prazo, cruciais para o desenvolvimento da empresa a longo termo.

Existem variados instrumentos e ferramentas de apoio à gestão de tesouraria que têm como principal objetivo: a monitorização das contas da empresa, as quais, se vão tornando cada vez mais complexas e difíceis de controlar.

Assim, sendo a análise da gestão de tesouraria tão relevante para as funções que me foram delegadas, considero que este segundo capítulo é um ponto de partida muito importante para a descrição que se segue. Inicia-se, portanto, agora, o terceiro capítulo, relativo ao estágio curricular que desenvolvi na *Critical*.

¹¹ <http://pt.scribd.com/doc/13492192/SEBENTACOMPLETA-FISCALIDADE>

PARTE III – O ESTÁGIO CURRICULAR NA CRITICAL SERVICES

10. APRESENTAÇÃO GERAL

Ao longo deste capítulo proponho-me a explorar as funções exercidas na *Critical*, desenvolvendo-as não só de um ponto de vista meramente descritivo, mas enquadrando-as no tema deste relatório.

Dada a natureza das funções nas quais fui enquadrada, esta secção está reservada à exploração prática não apenas das minhas ações, como também dos procedimentos para os quais contribuí com o meu trabalho. Isto porque a gestão dos incentivos envolve um processo bastante completo, onde várias pessoas trabalham para alcançar um objetivo comum.

Na entrevista foi questionada a minha disponibilidade e vontade para trabalhar na área Financeira, ao que me mostrei recetiva pela experiência que iria ter e atenta a possibilidade de vir a enveredar por esta área na minha futura carreira profissional.

Assim, fui inserida na empresa do grupo, que já caracterizei, a *Critical Services, S.A.*, mais especificamente no departamento de *Innovation and Knowledge*, sob a supervisão da Dr.ª Fernanda Machado.

10.1. CONCEITOS INTRODUTÓRIOS NO ÂMBITO DO QREN

Como já referi de uma forma mais concisa, as minhas funções, na *Critical Services* foram bastante específicas, e tiveram como objeto de trabalho os projetos cofinanciados no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).

Em jeito de apresentação, o QREN é um documento de referência¹², que define e estabelece a divisão dos fundos estruturais e do fundo de coesão, exigindo-se uma prévia apresentação, por parte do Estado-Membro, da estratégia nacional, consoante as necessidades sentidas por cada sector económico. Este quadro decide, portanto, quais os temas prioritários de intervenção por parte deste mesmo fundo.

¹² Em vigor encontra-se o QREN 2007-2013.

Entretanto deverá ser nomeada uma Autoridade de Gestão, com o estatuto público nacional, regional ou local, a qual no caso português se resume ao COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade¹³, responsável pela gestão do Programa Operacional do QREN.

Esta entidade, por sua vez, designa Organismos Intermédios (OI), que sob a sua responsabilidade desenvolvem as atividades de financiamento junto dos beneficiários. Caso destes organismos são a ADI – Agência de Inovação, IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, FCT – Ciência para a Ciência e a Tecnologia, com as quais, durante todo o meu estágio, fui tendo contacto direto ou indireto, para assuntos de submissão de candidaturas ou pedidos de esclarecimentos.

Existem três tipos de incentivos específicos para cada uma das entidades referidas anteriormente, conforme o destino que lhes será dado, que são os seguintes: SI & IDT (Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico nas Empresas); SI Inovação (Sistema de Incentivos à Inovação); SI Qualificação PME (Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME).

10.2. PROCESSO DE FINANCIAMENTO QREN NA CRITICAL

O processo desde a candidatura ao encerramento de um financiamento ao abrigo do cofinanciamento QREN, executado na empresa onde me encontrei a estagiar, vai muito para além das funções que exerci, assim, no sentido de uma contextualização do processo, apresenta-se a ilustração 3:

¹³ <http://www.pofc.qren.pt/compete>

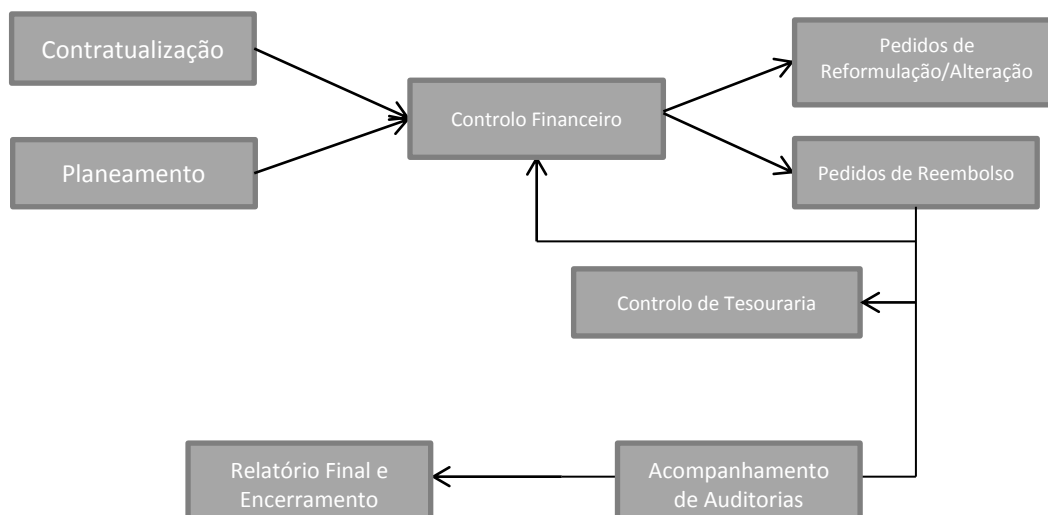


Ilustração 3 - Esquema de execução de Financiamentos QREN

10.2.1. FASE INTRODUTÓRIA À CONTRATUALIZAÇÃO DOS PROJETOS

Segundo informações conseguidas junto da empresa, a nível de tesouraria, o CFO verifica os mapas previsionais de disponibilidades, para assim deliberar, em conjunto com o responsável técnico, a importância de cada uma das ideias apresentadas. Fica, portanto, o dilema entre aplicar a possível liquidez ou, pelo contrário, adotar uma atitude mais avessa ao risco de manter liquidez para futuras necessidades. A função do Gestor Financeiro passa assim por ponderar até que ponto determinado esboço poderá ou não constituir um custo de oportunidade por não ser executado e não gerar rotatividade de liquidez para a organização (Ferreira, 1996).

10.2.2. A CANDIDATURA

Uma vez autorizada a execução do projeto, o passo seguinte passa sempre pela verificação das suas características no âmbito do QREN. A empresa reconhece que esta é uma excelente fonte de financiamento, dado que dispensa de reembolsos à entidade pagadora do incentivo e melhora a gestão da sua tesouraria.

Assim, o promotor do projeto procede ao pedido formal de apoio financeiro, gerado através de uma candidatura que deve conter, entre outros dados, a definição do

empreendimento, a sua caracterização e orçamento em termos de despesas alocadas ao investimento em questão.

Acrescenta-se, ainda, que uma das condições base para o direito ao financiamento por uma entidade é a confirmação de que esta está dotada de um valor mínimo de Autonomia Financeira, ou seja, que uma parte significativa dos seus ativos seja financiada por Capitais Próprios, transparecendo alguma estabilidade, traduzida em maiores probabilidades de término do projeto e execução do orçamento apresentado. O que se pretende é que a empresa apresente boa saúde financeira e que não se verifique risco de insolvência.

Aprovada a candidatura pelo Organismo Intermédio interveniente no processo, a *Critical Services*¹⁴, dá início ao processo de apresentação de despesas para futuro financiamento, iniciando-se pela fase de contratualização, que inclui todas as ações de envio de documentação necessária, criação de ficha de projeto e receção do plano de alocações de técnicos, aprovado pelo OI. Em paralelo, a empresa trata de dar início ao planeamento do projeto.

10.2.3. O PLANEAMENTO

Em simultâneo com a etapa anterior, a empresa procede ao planeamento do projeto, quer em termos técnicos, quer em aspetos financeiros.

Antes de qualquer plano a nível de projeto, o CFO enquadra o novo empreendimento no Plano de Investimentos da empresa, o qual, segundo Barros (1999), auxilia na previsão de cash-flows de cada um dos investimentos, considerados para um determinado período.

A nível de planeamento financeiro do projeto em si, este é executado pelo Funding Manager (FM)¹⁵. Duas questões bastante importantes, em termos de tesouraria, são a ponderação acerca do número de operações de submissão de pedidos de reembolso, bem como a reflexão sobre a existência de um pedido de adiantamento ou não.

O Pedido a Título de Adiantamento (PTA) é uma ação em que a empresa apenas apresenta simbolicamente uma única despesa, mostrando a efetiva iniciação do projeto, sendo

¹⁴ Que tem a responsabilidade (entre outras) de gestão dos financiamentos dos projetos de todas as empresas do grupo.

¹⁵ Dr.ª Fernanda Machado – Supervisora de Estágio.

reembolsada adiantadamente¹⁶, face às despesas a incorrer num futuro a curto prazo. O Pedido a Título de Reembolso Intercalar (PTRI) é a denominação facultada aos pedidos que se incluam entre o pedido de adiantamento (se existir) e o pedido final. O Pedido a Título de Reembolso Final (PTRF) é aquele com o qual a empresa termina a execução do financiamento.

Em termos de decisões no âmbito da tesouraria, o FM deve decidir se o processo inicia pela execução de um adiantamento, ou se, por outro lado, o procedimento passa por suportar, numa primeira fase, as despesas inerentes ao projeto, e só após uns meses apresentar o primeiro PTRI. Estas decisões decorrem, mais uma vez, do mapa de fluxos de caixa, executado pela tesouraria e dependem, em larga escala, do Fundo de Maneio detido pela empresa, bem como decorrentes Necessidades de Fundo de Maneio. Trata-se, portanto, de uma decisão a curto prazo no âmbito das verbas a receber.

Citando, uma vez mais Moisson (1970), a empresa deve, sempre que possível, encurtar prazos de recebimento, para aumentar a sua liquidez, podendo mais facilmente fazer face às suas responsabilidades diárias. No entanto, se a empresa se sentir confortável com os meios disponíveis, obviamente que recorrer a um PTA não será prioritário, podendo abdicar do tempo despendido com recursos humanos na sua execução. Assim, a empresa acaba também por ter de gerir a sua liquidez, percebendo se a deverá aplicar em investimento (neste caso nas despesas associadas ao projeto), ou se por outro lado necessita de mantê-la para fazer face a motivos de transação, precaução ou especulação (Keynes, 1970), qualquer um destes importantes para a sua atividade.

Depois de confirmada (ou não) a existência de PTA, a empresa deve definir a periodicidade dos restantes PTRIs consoante as necessidades de Fundo de Maneio decorrentes do próprio projeto, pois quando são em larga escala, decerto que a organização pretende a receção das frações de financiamento em períodos mais curtos.

10.2.4. CONTROLO FINANCEIRO

Esta fase acaba por ser o prosseguimento direto dos últimos pontos expostos. Isto é, depois de tomadas as decisões em termos de planeamento do projeto, é construído o Mapa

¹⁶ No entanto, tal adiantamento nunca cobre todo o orçamento requerido na candidatura para um determinado projeto. O adiantamento pedido é, normalmente, uma fração de todo esse montante apresentado (na maioria dos casos 50% do orçamento apresentado na candidatura).

de Execução de Projetos, elaborado pelo PM, sendo realizado frequentemente o controlo do planeado.

Antes de qualquer submissão de PTA/PTRI/PTRF, o controlo financeiro passa pela realização do Mapa de Execução Financeira de Projetos com saldos separados por rubrica de despesa. Já após qualquer pedido e mesmo durante qualquer ação de pedidos de pagamento, o controlo é realizado através do preenchimento do documento com os valores submetidos a avaliação da entidade pagadora¹⁷, e esta informação é enviada para o CFO que deve estar constantemente atualizado do estado do processo e do cumprimento de prazos limite.

Este controlo é importante, na medida em que se identificam possíveis desvios face ao planeamento delineado e é avaliada a necessidade de aplicação de medidas corretivas, que a título de exemplo poderão ser: a alteração do orçamento aprovado junto do OI, a identificação de outras despesas potencialmente elegíveis contantes de outros centros de custo, entre outras.

10.2.5. PEDIDOS DE REEMBOLSO

De acordo com a contratualização inicial, a empresa deve submeter periodicamente Pedidos de reembolso ao Organismo Intermédio. Os quais poderão ter prazos previamente estabelecidos pelo OI, ou poderão estar apenas dependentes da predisposição da empresa. É nesta fase que entram as minhas funções, enquanto estagiária da *Critical Services*. Estive encarregada de todas as tarefas relativas aos pedidos de pagamento junto dos organismos intermédios, as quais explicarei detalhadamente no ponto 11.

10.2.6. CONTROLO DE TESOURARIA

Submetido o pedido de reembolso, deverá existir, tanto quanto possível um controlo de tesouraria, já que o objetivo dos requerimentos ao OI se resume à geração de receitas a curto prazo (periódicas) passíveis de interesse por parte desta tarefa de gestão.

¹⁷ Dados recolhidos junto da pessoa que se encontra nas funções de submissão de pedidos de pagamento. Neste caso eu, como estagiária.

Segundo as informações recolhidas junto do responsável de Tesouraria da *Critical Software*, esta fase prende-se principalmente com comunicações de previsões de tesouraria com cerca de uma semana de antecedência.

O controlo de tesouraria é relevante em termos de auditorias internas feitas aos meios líquidos da empresa. De acordo com Costa (2010), o controlo das operações bancárias realizadas pela empresa é um procedimento bastante importante, na medida em que lhe permite entender quais as origens das entradas (neste caso) e a concordância com a realidade contabilística, tendo consequências mesmo ao nível do Orçamento de Tesouraria, que deve ser confirmado com as informações mais realistas possível. A empresa deve manter uma monitorização dos resultados de tesouraria consequentes das suas atividades correntes, verificando frequentemente o seu estado em termos bancários, já que tais meios líquidos não se encontram ao seu alcance para contagem física (após a realização de cada operação).

Para além do que já foi relatado, após o reembolso efetivo dos montantes, o departamento financeiro comunica, por sua vez, a situação à *Critical Services* que atualiza o Mapa de Recebimentos.

10.2.7. AUDITORIAS E RELATÓRIO FINAL DE ENCERRAMENTO

Já no final da entrega do Pedido Final de Reembolso, e após alguns meses haverá lugar a auditorias executadas pelo OI, que verifica toda a documentação gerada no decorrer do processo, relativa a despesas apresentadas. Desta forma, e através de um Relatório Final de execução de projeto, bem como análise de desvios e alterações efetuadas, o processo é arquivado e termina o processo.

11. DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

Desde já importa justificar que nem todas as tarefas desenvolvidas durante todo o meu estágio estão diretamente correlacionadas com o tema do relatório, uma vez que não foi possível ter um contacto direto com a gestão das verbas recebidas e sua aplicação. No

entanto, de uma forma indireta, pude contribuir para uma boa gestão de tesouraria, planeamento de investimentos e planificação financeira.

Desde o mês seguinte ao da minha entrada na *Critical*, foi posto em prática um procedimento comum, no que à ordem de trabalhos diz respeito. Semanalmente eram feitas reuniões de ponto de situação com a minha supervisora de estágio, nas quais, à primeira de cada mês, me eram propostos prazos a cumprir para o mês seguinte (ver anexo II).

11.1. FUNÇÕES INICIAIS NA EMPRESA

Foi-me proposto, de início, que criasse um *dossier* financeiro de Gastos Gerais respeitante ao ano de 2011, para a empresa *Critical Software*. O objetivo da existência de tal arquivo prende-se com a agilização do processo de submissão dos pedidos de reembolso aos OI. Assim, a empresa não só gera mais eficácia, como de uma forma organizada, consegue melhorar a gestão das verbas a receber, e desta forma, acelera processos de pedidos de reembolso. Segundo Ferreira (1996), é importante a monitorização do rácio de recebimentos, no sentido de observar a evolução da celeridade das verbas recebidas (executando, simultaneamente, ações de melhoria). Assim, se o prazo de receção das verbas é apressado, também o Orçamento Financeiro poderá alcançar saldos finais mais positivos para a empresa, como se pode observar pelo exemplo já apresentado para este mapa (Menezes, 2005).

No âmbito da criação do conjunto de *dossiers* referidos, tive de retirar extratos contabilísticos do programa informático utilizado – Primavera – no sentido de pesquisar os documentos de despesa, passíveis de ser incluídos neste conjunto de consumos de natureza alargada aos vários projetos. Assim, os gastos a incluir foram os incorridos em rendas, telecomunicações, eletricidade, seguros, água, gastos com auditorias, entre outros custos.

Tal organização permitiu-me estar em contacto, “em primeira linha”, com a contabilidade da empresa e entender os seus métodos de lançamento e registo.

Ainda, durante o primeiro mês de estágio, estive envolvida numa tarefa de acompanhamento a uma auditoria de um projeto financiado. Foram pedidos alguns esclarecimentos face aos *leasings* considerados consumos de um projeto já encerrado, e pretendeu-se a comprovação das rendas pagas anteriormente, a partir do ano de 2005 até cerca de 2009.

A minha função, neste âmbito, passou por recolher todos os comprovativos de pagamento, junto do arquivo morto da contabilidade, organizando-os¹⁸ e entregando-os ao responsável de tesouraria, que se encarregou, posteriormente de comprovar, junto dos mapas de fluxos de caixa do respetivo período (quando existentes) a sua efetivação no âmbito das saídas da empresa. Após este processo, o destino dos documentos foi a entrega aos Organismos Intermédios, evitando assim um possível reembolso dos montantes recebidos e uma volatilidade inesperada no Fundo de Maneio previsto para o presente período. A função de acompanhamento de auditorias mostra-se, desta forma bastante importante, pois a empresa tem grande interesse em evitar desvios nos cash-flows previstos e, sendo assim, uma maior rapidez de atuação poderá trazer grandes vantagens no âmbito da tesouraria da empresa.

11.2. FUNÇÕES NO ÂMBITO DA SUBMISSÃO DE PEDIDOS DE PAGAMENTO

Concluídas as funções anteriores, iniciei as tarefas mais relevantes do meu estágio curricular. A submissão de pedidos de pagamento aos Organismos Intermédios.

O processo não varia muito de projeto para projeto, como se poderá verificar um pouco mais a frente. No entanto, quando o Organismo Intermédio é diferente, também a forma de inserir os dados *online* ou na plataforma disponibilizada para o efeito poderá diferir. Posso, ainda assim, referir que esta foi uma meta relativamente fácil de ultrapassar, pois é um facto que cada entidade tem as suas regras bastante bem esclarecidas, para facilitar a utilização por parte da empresa.

11.2.1. PROJETOS SUBMETIDOS

Antes de qualquer esclarecimento face à forma como eram submetidos os Pedidos de Reembolso, poderá ser importante uma contextualização a nível de projetos trabalhados:

- NEMO&CODED – 2º Pedido a Título de Reembolso Intercalar

¹⁸ A organização dos comprovativos de pagamento desenrolou-se, separando os referidos documentos por contrato de *leasing* e segundo uma sequência cronológica.

- EMMON – 2º Pedido a Título de Reembolso Intercalar (Re-submissão¹⁹)
- EMMON – 3º Pedido a Título de Reembolso Intercalar
- EMMON – Pedido a Título de Reembolso Final
- CÉSAR - Pedido a Título de Reembolso Final

11.2.2. RECOLHA DE INFORMAÇÕES E DOCUMENTOS DE SUPORTE

Todo este processo inicia com a recolha de alguns dados importantes e considerados um ponto de partida para a submissão das despesas.

O primeiro passo será entender, junto do FM, qual o caracter do Pedido de Pagamento – se PTA, PTRI ou PTRF.

O processo seguinte era o de recolher informações acerca dos esforços, em termos de RH, junto do *Project Manager*. Esta tarefa era realizada por intermédio de um colaborador, detentor do histórico de alocações dos projetos da *Critical Software*, o qual me enviava, quando solicitado, o Mapa de Alocações (ver anexo III). Conhecendo as alocações do projeto, a tarefa seguinte consistia em inventariar os recibos necessários e a recolhê-los junto do departamento de Recursos Humanos.

11.2.3. DESPESAS DIRETAS COM RECURSOS HUMANOS

Quando os recibos de vencimento estivessem em minha posse, estava já em condições de iniciar o *dossier* financeiro do projeto, respeitante às despesas diretas com RH. Neste caso, a ordem dos documentos era: documento de despesa (recibo de vencimento de cada colaborador), documento de quitação (pagamento da respetiva despesa), extrato bancário do movimento anterior e extratos contabilísticos auxiliares para a busca dos antecedentes documentos, e que apoiam a entidade financiadora na perceção das operações realizadas pela empresa relativamente aos custos com o pessoal.

O departamento onde realizei o meu estágio tinha por método de trabalho um controlo apertado dos valores admitidos à submissão (já que na grande maioria dos casos a lista de despesas era muito extensa e propícia a gralhas). Assim, terminada a porção de

¹⁹ Despesas consideradas de elegibilidade duvidosa submetidas anteriormente, no entanto de forma errada. OI permitiu à empresa voltar executar o mesmo pedido de pagamento, para evitar o reembolso das verbas recebidas.

despesas diretas com RH do *dossier* financeiro, o processo era o de criar um ficheiro com os meus cálculos, em termos de valores (de Segurança Social suportada pela empresa, vencimento, isenção de horário e subsídio de alimentação) a imputar ao pedido de reembolso. O objetivo deste ficheiro era de confirmação e controlo de totais entre o mesmo e a plataforma do OI, à medida que se iam preenchendo os campos.

11.2.4. OUTRAS DESPESAS DIRETAS

Relativamente às outras despesas diretas, como equipamentos adquiridos, missões, bens e serviços, custos com promoção, entre outros, o procedimento era um pouco diferente das despesas com RH, e iniciava com a pesquisa dos centros de custo associados ao projeto. Relativamente ao início de um qualquer projeto, um procedimento a executar, desde logo, era informar a contabilidade acerca de todos os custos incorridos, para a separação por centros de custo.

Note-se a elevada importância deste formato de contabilização para o processo. Desta forma, a empresa consegue selecionar todas as despesas incorridas no projeto, alavancando ao máximo os valores reembolsados pelo OI, sem se esquecer de valores que poderiam ter de ser suportados (na totalidade) pela empresa. O facto de a empresa decidir por incluir centros de custo no seu processo organizativo acaba por ser uma consequência de uma boa gestão de despesas, as quais depois de pagas ainda podem gerar liquidez para a empresa, se esta tiver capacidade de se estruturar convenientemente.

Depois de extraídos os extratos contabilísticos dos centros de custos associados ao projeto a submeter, o passo seguinte era o de recolher todos os documentos de despesa enumerados na lista referenciada, e após a sua posse realizar uma análise em termos de elegibilidade²⁰. Alguns casos de não elegibilidade que posso enumerar são: técnicos não alocados ao projeto à data do consumo, trabalhos para a própria empresa, mapas de quilómetros em automóvel próprio (para alguns organismos), deslocações em território nacional, entre outras condições.

Depois da aplicação deste filtro, o processo passava a ser semelhante ao dos Recursos Humanos, completar o *dossier* financeiro do projeto com o documento de despesa de cada

²⁰ Segundo a legislação dos diferentes Organismos Intermédios.

gasto incorrido, respetivo documento de quitação, extrato bancário do movimento de pagamento e extratos contabilísticos comprovativos em termos de operações internas.

Também neste caso, criava sempre um documento de controlo de inserção de despesas, onde figurava uma lista dos valores de despesas a imputar, bem como respetivas taxas de alocações (dados conhecidos através do centro de custos do projeto).

11.2.5. DESPESAS INDIRETAS

Em analogia às outras despesas diretas, também as indiretas podem ser inseridas no conjunto de futuros financiamentos à empresa. Uma vez que qualquer projeto utiliza uma parte das instalações, da eletricidade, das telecomunicações, da água, dos Recursos Humanos administrativos, era acrescentado ao *Dossier* Financeiro este conjunto de despesas, segundo o critério de organização já apresentado, nos dois últimos pontos.

Conjuntamente, e como no caso das despesas anteriormente relatadas, era também criado um ficheiro de suporte (a partir de um modelo já preexistente), mas neste caso, não só para efeitos de controlo, mas também para efeitos de cálculo das taxas de imputação. Estas taxas eram portanto estimadas, tendo em conta variáveis como o número de funcionários da empresa, o número de colaboradores diretamente alocados ao projeto em causa e as horas trabalhadas por cada um destes.

Importa ainda acrescentar que, para uma maior eficácia do trabalho de recolha de documentos de despesas indiretas, recorria sempre que possível, aos *Dossiers* de Gastos Gerais do ano em questão. No entanto, dada a situação de recente constituição da empresa, a empresa ainda não estava totalmente fornecida desse material de apoio, tendo os mesmos de ir sendo constituídos à medida que íamos precisando dos exemplares contabilísticos para qualquer trabalho de submissão.

11.2.6. INSERÇÃO DE DESPESAS NA PLATAFORMA DO ORGANISMO INTERMÉDIO

A submissão na plataforma das despesas já documentadas e integradas no *dossier* financeiro era o passo seguinte deste processo.

Para tal era necessário um trabalho simultâneo com o Técnico Oficial de Contas (TOC), quando o pedido de reembolso não excedia os 200.000€, ou com o Revisor Oficial de Contas (ROC), para pedidos que ultrapassavam o montante dos 200.000€. Esta colaboração faz parte dos requisitos dos financiamentos no âmbito do QREN, que exigem a validação de qualquer pedido de submissão por um destes profissionais, mediante as condições em que as despesas se apresentem. No caso da *Critical*, o TOC encarregado de validar os pedidos de submissão é um colaborador da empresa, permitindo à organização poupar nos custos com essa operação, através das economias de escala conseguidas para o efeito.

Acrescento, ainda, que a situação que se prende com a decisão de apresentação de pedidos de pagamento ao OI era sempre muito bem ponderada pelo FM, dados os custos inerentes aos serviços prestados pelo ROC, que apesar de poderem vir a ser incluídos no conjunto das despesas financiadas, teriam de ser suportadas pela empresa numa primeira fase, extraíndo-lhe parte do seu Fundo de Maneio e reduzindo-lhe a sua liquidez. Isto porque muitas vezes, tal gasto poderia ascender a valores bastante elevados, conforme o número de comprovantes a validar pelo Revisor.

Após a submissão e respetiva validação, passava a carimbar todos os exemplares de consumos com as percentagens de alocação e rubricas de despesa, inutilizando-os para futuros financiamentos. No Mapa de Despesas resultante do processo, constava a informação da amostra a enviar para o OI²¹, para que este, numa primeira análise, possa confirmar que o pedido está conforme e assim proceda ao reembolso dos gastos apresentados.

Um dos últimos procedimentos a executar era o envio da amostra, em conjunto com o Mapa de Despesas assinado pelo investigador responsável e responsável da empresa, declarações de acesso a dados da Segurança Social e Finanças, entre outros documentos mais esporadicamente requeridos.

11.2.7. DOCUMENTOS DE SUPORTE E ALTERAÇÕES AO PEDIDO DE REEMBOLSO

Completo o Pedido de Reembolso, era necessário completar o Dossier de Projeto, do qual deveriam constar os documentos mais importantes referentes a cada projeto financiado: a candidatura, o contrato, a ficha de projeto, a correspondência recebida e enviada pela empresa, adendas, etc. A juntar a estes exemplares, era norma, no fim de todo o processo

²¹ Discriminando os comprovantes selecionados aleatoriamente.

recolher o material promocional utilizado no decorrer do processo e verificar se os logotipos do financiador estavam inseridos na pasta mencionada, incluir contratos de trabalho, quando solicitados pela OI, e recolher todos os relatórios de missão (ver anexo IV), alusivos às viagens efetuadas pelos técnicos alocados, dos quais constavam as informações justificativas do motivo da expedição, bem como incluir as *Timesheets* individuais do colaborador (ver anexo V).

Este *dossier* tinha dois objetivos muito simples: o de apoio contextual no momento das auditorias externas pelos OI - acelerando o processo e mostrando boa organização da instituição à entidade -, e servia de auxílio à empresa face a pedidos de esclarecimento.

No decorrer do processo, e tendo em conta que os OI podem exigir alterações aos projetos, este *dossier* deve, obrigatoriamente, manter-se atualizado para um futuro a curto prazo.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS AO ESTÁGIO CURRICULAR

Uma vez terminada a exposição relativa ao processo de candidatura e receção de verbas de incentivos cofinanciados no âmbito do QREN, pretendo fazer um ponto de reflexão final ao meu estágio curricular, relacionando os capítulos teóricos e práticos entre si, em jeito de síntese.

Todo o meu trabalho executado ao longo deste período fez parte integrante do processo de gestão financeira de incentivos ao investimento, provenientes da União Europeia. Esta tarefa é bastante importante para qualquer empresa, na medida em que lhe faculta uma oportunidade de obter financiamento (em condições excecionais) para investimentos.

Assim, como se pode analisar ao longo deste relatório, a *Critical Group*, partiu desde logo de um princípio: a constituição de uma empresa que (entre outras) tivesse como função a gestão dos projetos financiados, de todo o grupo, aproveitando economias de escala, em termos de funções e conhecimentos. Desta forma, observam-se menos falhas, há um ponto central de informações, e as restantes empresas do grupo podem dedicar-se às suas atividades principais.

A gestão financeira, como já referi, é aqui o ponto central, uma vez que a empresa deve saber administrar da melhor forma os recursos que são indispensáveis à sua atividade. Neste caso, estas verbas, que não têm outro propósito senão auxiliar a colmatar as suas necessidades de fundo de maneiio, em termos de despesas com os projetos.

Relativamente à Gestão de tesouraria, podem-se classificar os subsídios resultantes do QREN como capital permanente da empresa, os quais devem ser geridos no curto prazo, já que que os respetivos reembolsos são realizados periodicamente e a tesouraria deve estar ao corrente de tal situação.

Este fluxo financeiro é classificado, de acordo com Silva (2010), como um tipo de fluxo acíclico, já que não é consequência direta da atividade de exploração da empresa, mas de políticas por ela definidas, em termos de investimentos e financiamentos. Pode-se afirmar que é notória a estratégia financeira da *Critical* em termos de recorrência a subsídios a fundo perdido, no âmbito dos capitais alheios (Martins, 2004). Sempre que possível, a empresa tem por método pesquisar a adaptabilidade dos seus projetos à estratégia do país.

Desta forma, várias decisões a curto prazo têm de ser tomadas, nomeadamente, as verbas a receber, a gestão de liquidez e numa fase posterior, também as despesas.

Quanto às verbas a receber é decerto necessário que a empresa acelere os seus processos de receção de incentivos (que por serem montantes provenientes do Estado já têm algum grau de morosidade associado). Assim, como já foi referido, será do seu maior interesse estabelecer datas internas para pedidos de reembolso após uma cuidada análise financeira de tesouraria. Mostra-se também interessante neste caso, a aplicabilidade do rácio de recebimentos, particularizado às dívidas do Estado e Outros Entes Públicos (EOEP), apenas num sentido de estimativa para futuras operações e análise de desvios²². Isto para que a curto prazo, perante faltas de liquidez, a empresa se possa precaver e executar os pedidos de reembolso, contando com as ajudas em tempos corretos.

Se a empresa tiver capacidade para, por um lado, encurtar os tempos de recebimentos e por outro gerir da melhor forma as suas despesas - que neste caso se prende, principalmente, com a correta alocação a centros de custo (para posteriormente usufruir de montantes justos de financiamento) -, certamente que a sua margem de lucro será alavancada, uma vez que a tesouraria se encontra perante um acréscimo de entradas referentes aos reembolsos periódicos provenientes dos OI.

²² Investigando a frequência da sua ocorrência.

Aliada à gestão de verbas a receber e de despesas a pagar a terceiros está, logicamente, a gestão de disponibilidades. Uma vez que o objetivo da *Critical*, como grupo estabelecido na área das Tecnologias da Informação, é a inovação e criação de novas soluções e produtos, são constantemente necessárias receitas com destino à I&D. Portanto, existe a forte necessidade de ponderar o nível de liquidez a manter pela empresa, uma vez que exagerar nestes montantes poderá revelar-se um grande equívoco na medida em que alavanca custos de oportunidade decorrentes do não investimento (e de não se manter num passo sempre mais à frente), como referem Brealey et al. (2007). É por norma frequente que a empresa detenha fundos aplicados em despesas com projetos, que à falta de adiantamentos fornecidos pelo OI necessitam, também elas de meios líquidos disponíveis, sendo estas necessidades planeadas previamente.

Segundo Menezes (2005) uma empresa encontra-se minimamente equilibrada quando consegue que o seu capital permanente seja, pelo menos, igual ao seu ativo não corrente.

Regra geral, é impossível que uma empresa financie o seu projeto com os respetivos valores de incentivo²³. Assim, tal situação não contribui para a satisfação da regra anteriormente descrita, uma vez que, os valores que deveriam auxiliar no suporte das despesas inerentes a um projeto, são posteriores à sua concretização. Neste caso, o seu ativo não corrente é superior aos capitais permanentes, o que significa que a empresa acaba por financiar os seus projetos com fundos de curto prazo ou com outro género de capitais, que não os incentivos QREN.

Relativamente a matérias de auditoria a meios líquidos, constatei, durante as minhas funções, que a grande maioria das operações de pagamento realizadas pela empresa, consistem em transferências bancárias. Segundo o autor Costa (2010), isso facilita bastante no processo das conciliações bancárias, sistema que observei ser muito organizado e feito a nível de todas as contas detidas pela empresa, com periodicidade mensal, existindo pastas anuais para o efeito. Os referidos pagamentos eram organizados, sempre que possível, em lotes, reduzindo em grande escala os itens a conciliar e o tempo despendido nesta tarefa. Por outro lado, não existem, também problemas com valores físicos que, desta forma não circulam na empresa e não estão acessíveis a vários colaboradores.

Também os subsídios eram recebidos pela mesma via e confirmados pelo Funding Manager à tesouraria, sempre que se efetivava a asseveração da sua receção.

²³ Já que a entidade responsável pelos reembolsos exige que as despesas sejam suportadas, numa primeira fase, pela empresa, sendo que só depois lhe será prestado o incentivo – salvo exceções de PTAs.

De uma forma geral, se a empresa conseguir lucratividade com os projetos financiados e uma boa gestão de tesouraria dos reembolsos, controlando tempos e despesas apresentadas, ser-lhe-á possível a melhoria do saldo de caixa e, por outro lado, o aproveitamento das oportunidades de financiamento poderá fazer parte do enaltecimento de uma das suas vantagens competitivas, a qualidade, aliada a um preço competitivo.

13. ANÁLISE CRÍTICA

Concluída a exposição de tarefas, considero que será um bom momento para tecer algumas apreciações, não apenas relativamente às funções exercidas, mas, principalmente, relativamente a todo o processo já documentado. Este capítulo prende-se portanto com algumas ações de melhoria que, no decorrer do meu estágio, me pareceram oportunas.

Aquando da submissão de despesas diretas no sistema, deparei-me, bastantes vezes, com a situação de que vários documentos relativos a consumos em viagem não eram elegíveis para financiamento, pois não estavam conformes: ou porque estavam mal preenchidos, ou porque deles não constavam os elementos necessários à plataforma. Desta forma, são excluídos de ajuda monetária todos estes valores, perfazendo muitas vezes montantes relevantes, em termos de custos incorridos.

A meu ver, uma atitude a tomar pela empresa poderá passar por facultar formação aos colaboradores²⁴, que se deslocam e procedem a transações originárias dos projetos. Poderão ser concedidas noções relativamente à obtenção dos documentos de despesa, para que cada trabalhador se torne apto a perceber no ato da receção se deverá reformular o seu pedido de confirmação de despesa, solicitando a inclusão de elementos extra. Na minha opinião, esta ação acaba por agilizar a gestão das despesas de cada projeto, pois a empresa deve aproveitar ao limite a oportunidade de financiamento a título gratuito, tendo capacidade para retirar do mesmo o maior partido possível. Desta forma também os reembolsos recebidos periodicamente serão elevados e o saldo de tesouraria poderá melhorar significativamente.

Um outro especto que já referi está relacionado com a questão do mapa de tesouraria. Como analisei noutro capítulo, para que este instrumento resulte em melhores tempos de

²⁴ Que na sua grande maioria são pessoas graduadas na área da engenharia.

resposta e decisões de qualidade alavancada, é importante que haja capacidade para a realização de previsões aproximadas à realidade. Assim julgo que apenas incluir nestas conjecturas o recebimento de verbas com a antecedência de uma semana não será ideal.

Na minha opinião, a intervenção ao nível da tesouraria deveria ter início logo numa primeira fase do contrato de financiamento, ou seja, após a calendarização dos pedidos de reembolso pelo PM, deveria ser facultado à tesouraria um plano de reembolsos com datas previstas de recebimentos, que já tivesse incluído o conjunto de desvios recorrentes de atrasos de pagamentos de cada organismo e dos pedidos de esclarecimentos que frequentemente sucedem. Conforme já foi mencionado, tais valores e recorrentes datas de receção deverão ser atualizadas à medida que o tempo decorra e se aproxima a efetiva receção dos montantes. Creio que se tal medida for implementada, a empresa poderá contar (no entanto sempre com alguma prudência), desde logo com os financiamentos nas suas previsões e até calendarizar responsabilidades ou investimentos a curto prazo que de outra forma não poderiam ser programados com antecedência.

Relativamente à análise financeira realizada aos novos projetos, uma vez que não me foram prestadas informações muito específicas a este respeito, considero que, no âmbito da tesouraria, será importante a análise do rácio da Liquidez Geral, o qual faculta informação acerca da proporção de Ativos Correntes financiados pelos Passivos Correntes da empresa e representa o grau de solidez a curto prazo, importante para o desenrolar das despesas iniciais com o possível projeto. Também uma análise do rácio da Solvabilidade Financeira será bastante relevante, visto que este exhibe a estabilidade da entidade (a mais longo prazo), mostrando a quantidade de capital próprio a suportar os ativos da organização, portanto quanto mais reduzido maior será a vulnerabilidade da empresa e maior a sua dependência face a Capitais Alheios (Neves, 2004 e Barros, 1999).

No decorrer das minhas tarefas, também me apercebi que a gestão de liquidez da empresa é realizada por meio de várias contas bancárias, localizadas num número significativo de instituições bancárias. Este facto contribuiu, muitas vezes, para que os tempos de execução do meu trabalho não fossem tão ágeis quanto poderiam ser, se existisse uma centralização na gestão das contas bancárias, isto porque na pesquisa dos extratos bancários, tinha sempre de investigar qual o banco de onde foi efetuado o movimento.

A minha opinião prende-se, portanto com a centralização dos fundos da empresa - *Cash Pooling* - num número reduzido de contas correntes. Obviamente que, no que respeita a contas a prazo ou caucionadas, a lógica da empresa é a mais precavida, na medida em que

providencia a pesquisa de melhores condições em termos de juros. Mas quanto a contas à ordem, a sua redução em número, facilitaria bastante mais a recolha dos documentos necessários à justificação das despesas, mas não só, desta forma seria facilitada a tarefa das reconciliações bancárias e identificação de respetivos circuitos de fundos. Também a redução de cartões associados simplificaria o controlo dos seus detentores.

Outro aspeto que considerei ser possível de melhoria foi a quantidade de tempo despendido em burocracias, ou seja, na criação de *dossiers* financeiros, os quais a cada projeto se multiplicavam em termos de documentos copiados.

Por questões de exigência dos Organismos Intermédios não se podem reduzir os acumulados de papel, pois é requerido ao beneficiário do financiamento o cumprimento de determinadas regras, para a futura auditoria aos projetos. Ainda assim, tempos de execução podem ser melhorados.

Julgo que para agilizar o processo de obtenção de comprovativos de despesa (a colocar no *dossier* financeiro) e restantes documentos, seria bastante mais fácil se fosse criada uma base de dados informática, na qual figurassem todos os exemplares passíveis de interesse para os projetos, podendo ser constituído à medida que diferentes exemplares fossem sendo requeridos. Desta forma, evitar-se-iam os períodos extensos na pesquisa junto do arquivo contabilístico e nas tarefas de cópias dos mesmos.

14. CONCLUSÃO

Finda mais uma etapa, será tempo de fazer um balanço destas 20 semanas passadas em “terreno” prático. Fruto de bastante trabalho teórico e de exploração empírica, pretendo tecer as últimas considerações ao que este estudo representou para mim, como aluna finalista do Mestrado em Gestão.

Antes de mais gostaria de referir que enveredei por esta via de estágio curricular ao invés da tese, considerando que se tratava de uma vertente mais prática, que me poderia proporcionar um ponto de partida mais abastado em termos de ferramentas para o meu futuro profissional.

Numa primeira fase, posso afirmar que me sinto mais rica em termos de aproximação ao mercado de trabalho, uma vez que a pouca experiência profissional que tive antes, em nada se compara às tarefas que desenvolvi neste período de tempo. Portanto, a realização do estágio numa empresa real alcançou completamente as minhas expectativas enquanto estudante.

Na *Critical*, fui considerada como parte integrante da equipa onde fui inserida, passando a ser autónoma e detentora de responsabilidades sobre as minhas ações, senti também a necessidade de me flexibilizar aos valores organizacionais, abraçando tarefas às quais tive que me desenvolver diariamente e prestar toda a minha dedicação.

Desta forma, quero prestar o meu agradecimento à empresa, pois sinto que me foram concedidas, pelo menos em parte, as condições necessárias para que me pudesse desenvolver como profissional. Ainda assim, devo dizer que nem tudo foi tão linear, pois considero que poderia ter crescido um pouco mais, se me fosse facultada a possibilidade de um maior envolvimento nas tarefas de análise e controlo financeiro, aumentando assim o campo de interesse do meu estágio. De qualquer forma sinto que ao esforçar-me para a realização deste trabalho, aprendi que a aplicação prática dos conceitos teóricos à realidade organizacional torna-se crucial para uma gestão eficiente.

Para a realização deste estágio e conseqüente relatório, foram importantes disciplinas como as tecnologias da informação, a contabilidade, o controlo de gestão, auditoria e gestão

financeira, unidades curriculares lecionadas ao longo deste meu percurso de licenciatura e mestrado na FEUC, e que me inculcaram a importância da gestão de recursos monetários, bem como formas de o fazer para otimizar resultados finais.

15. BIBLIOGRAFIA

LITERATURA

BARROS, Carlos Pestana; “Avaliação financeira de Projectos de Investimento”; Vulgata; Lisboa; 1999.

BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C., ALLEN, Franklin; “Princípios de finanças empresariais”; McGraw-Hill Interamericana de España; 2007; 8ª edição.

CAIADO, António Campos Pires; “Contabilidade Analítica e de Gestão”; Áreas Editora; Lisboa; 2008; 4ª edição.

CONSO, P., LAVAUD, R.; “Iniciação à Gestão Financeira”; Lyon Edições; Janeiro de 2000

COSTA, Carlos Baptista; “Auditoria Financeira – Teoria e Prática”; Rei dos Livros; Setembro de 2010; 9ª Edição.

KEYNES, J. M.; “The General Theory of Employment, Interest and Money”; St Martin's Press; New York, 1970.

LISBOA, João, COELHO, Arnaldo, COELHO, Filipe, ALMEIDA, Filipe; “Introdução à Gestão das organizações”; Vida Económica; Porto; 2007; 2ª edição.

MARTINS, António; “Finanças Empresariais – Estudo de Casos”, Fundação Bissaya Barreto, Instituto Superior Bissaya Barreto; Outubro de 2004.

MARTINS, António, CRUZ, Isabel, AUGUSTO, Mário, SILVA, Patrícia Pereira e GONÇALVES, Paulo Gama; “Manual de Gestão Financeira Empresarial”, Coimbra Editora, 2009.

MENEZES, Hélder Caldeira; “Princípios de gestão financeira”; Editorial Presença; Lisboa; 2005, 10ª edição.

MEUNIER, H., BAROLET, F., BOULMER, P.; “A vida das empresas – A tesouraria das empresas”; Vol. II – Planos de Tesouraria e Financeiros; Livraria Clássica Editora; Porto; Outubro de 1974.

MOISSON, M.; “Prática Gestão Financeira”; Editorial Pórtico; Lisboa, 1970.

NABAIS, Carlos, NABAIS, Francisco; “Prática Financeira – Análise Económica & Financeira”; LIDEL; Novembro de 2004.

NEVES, João Carvalho; “Análise Financeira”; Texto Editora; Lisboa; 2004; 15ª Edição.

SILVA, Eduardo SÁ; “Gestão Financeira – Análise de Fluxos Financeiros”; Vida Económica; Porto; Dezembro de 2010; 4ª Edição

SOLNIK, Bruno; “Gestão Financeira: conceitos e modelos essenciais”; Publicações Europa-América; 1995.

TESES E TRABALHOS:

DUARTE, Carlos Augusto Casinhas Brandão; “Gestão de Tesouraria: Técnicas Aplicáveis a uma Organização”; Universidade de Aveiro; Aveiro; 2009.

FERREIRA, José Alberto da Costa; “A Gestão de Tesouraria de PME’s Nacionais Integradas em Grupos Multinacionais: Um Caso Concreto”; Lisboa; Fevereiro de 1996.

FERREIRA, Nuno, ESPERTO, Sílvia, “Gestão Financeira – Visão Geral sobre Gestão Financeira”; Junho; 2007.

WEBSITES:

Wikipédia, Critical Software: http://pt.wikipedia.org/wiki/Critical_Software, 1/5/2012

Critical Software: <http://www.criticalsoftware.com/>

Quadro de Referência Estratégico Nacional: <http://www.qren.pt/>

COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade: <http://www.pofc.qren.pt/>

Scribd: <http://pt.scribd.com/doc/13492192/SEBENTACOMPLETA-FISCALIDADE>

OUTROS MATERIAIS:

Relatório e Contas de 2010, *Critical Software*, S.A.

Relatório e Contas de 2011, *Critical Software*, S.A.