

n. 108  
Out. Nov. Dez.  
2009

# DIRIGIR

**separata**



**Pequenas  
e Microempresas**  
Dicas de Gestão



# Pequenas e microempresas

## Dicas de gestão

Por: J. M. Marques Apolinário - Economista; Membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

Imaginemos que é um pequeno empresário, gere os seus empregados, a publicidade, as compras, os empréstimos, etc. Tem pouco tempo livre e tem contrato com um técnico especializado que se ocupa, em grande parte, dos aspectos administrativos e contabilísticos da sua empresa. Quando dialoga com ele ou com o banco com o qual trabalha por vezes tem o sentimento de não dominar todas as cambiantes da gestão administrativa e financeira.

Por outro lado, num mundo em plena transformação não basta saber o que se passou há três meses ou há um ano, sobre o qual já nada se pode fazer. Importa, principalmente, perspectivar o futuro e preparar atempadamente as melhores soluções. Todos os dias há pequenas empresas em dificuldades em virtude de uma perspectiva de gestão desajustada por parte dos seus responsáveis. Presentemente não há situações estáveis e imutáveis para toda a vida, razão pela qual é necessário adoptar formas de controlo sistemático do funcionamento das empresas. Estas notas foram elaboradas nesta perspectiva e para responder a algumas das questões que se poderá colocar, designadamente:

- Como medir e avaliar a evolução do negócio?
- Como prever o volume de negócios?
- Como determinar e melhorar a eficácia económica?
- Como determinar o custo dos produtos?

## O VOLUME DE NEGÓCIOS

O volume de negócios é um indicador fundamental da actividade da empresa. Pode ser comparado:

- com o volume de negócios do ano anterior;
- com o valor da empresa.

Além disso, a previsão do volume de negócios é a primeira etapa para estabelecer a situação previsional da empresa.

Enfim, para determinar o volume de negócios é importante calcular o custo dos produtos. Portanto, neste apontamento veremos:

- A evolução do volume de negócios.
- A previsão do volume de negócios.
- O rácio de eficácia económica.
- A determinação do custo dos produtos.

## A evolução do volume de negócios

A empresa do senhor A. realizou este ano um volume de negócios de 300 000 euros, valor sem IVA [295 570 euros, valor sem IVA, no ano anterior]. O seu banco parece inquieto acerca da actividade da empresa. Porquê?

Para analisar a actividade da empresa, o banco do senhor A. utilizou o rácio de evolução do volume de negócios. Comparou este rácio com as estatísticas disponíveis. Estas estatísticas dão-lhe a evolução anual do volume de negócios das empresas da região que se dedicam à mesma actividade do senhor A. Assim que a evolução do volume de negócios abranda ou estagna de ano para ano, o banco não deixa de se interrogar sobre o futuro do seu cliente.

### Rácio de Evolução do Volume de Negócios

$$\frac{(VN_{\text{ano } n} - VN_{\text{ano } n-1}) \times 100}{VN_{\text{ano } n-1}}$$

**Exemplo:** Empresa do senhor A.

VN ano n: 300 000 euros, valor sem IVA

VN ano n-1: 295 570 euros, valor sem IVA

$$\frac{(300\,000 - 295\,570) \times 100}{295\,570} = 1,5\%$$

No caso da sua empresa<sup>1</sup>:

VN ano n: \_\_\_\_\_

VN ano n-1: \_\_\_\_\_

----- = \_\_\_\_\_ %



### A PREVISÃO DO VOLUME DE NEGÓCIOS

Apesar da importância destas previsões para a gestão racional da empresa, subsiste muito a ideia de que é aplicável às pequenas empresas; ou porque não têm elementos disponíveis, ou porque os métodos são demasiado elaborados. Não cremos, contudo, que estas objecções tenham razão de ser. Todos os empresários, por mais pequena que seja a empresa, fazem previsões de vendas, quanto mais não seja quando estimam que as vendas do próximo ano se devem aproximar das do ano anterior ou aumentar numa dada percentagem.

Convém, no entanto, um esforço progressivo para tornar mais objectivas aquelas previsões visto que devem ser um factor muito significativo da gestão geral da empresa e base para a elaboração dos programas de vendas, produção e aprovisionamento.

#### Considera que a previsão das vendas é muito falível?

É verdade que há factores imprevisíveis ou de difícil quantificação que vêm condicionar o rigor da previsão. No entanto, a experiência tem demonstrado que:

- Os empresários que procuram utilizar critérios objectivos para elaborarem as previsões de vendas têm progressivamente conseguido resultados satisfatórios.
- A elaboração das previsões implica uma prévia recolha de elementos e sua análise, o que vem geralmente enriquecer os conhecimentos do empresário, permitindo-lhe dominar mais completa e objectivamente a realidade e possibilitando-lhe portanto a tomada de decisões mais bem fundamentadas.

A previsão torna o controlo mais objectivo. Com efeito, o melhor controlo é o que decorre da análise do desvio entre o previsto e o realizado.

#### Considera que as pequenas empresas não têm meios para fazer previsões?

É um facto que as grandes empresas estão melhor preparadas para elaborarem estudos previsionais. Contudo, as pequenas empresas têm uma riqueza de informações que não se deve subestimar e constitui uma sólida base para a elaboração das previsões de vendas.

#### > O Registo de Encomendas

Permite:

- Prever para os próximos meses, com bastante rigor, o volume mensal de vendas (total por produtos, por tipos de clientes, por região).
- Comparar estes valores de vendas com os de iguais períodos dos anos anteriores.



- Calcular o montante médio das encomendas em carteira e comparar com os valores correspondentes de iguais períodos dos anos transactos.

#### > O Arquivo de Facturas

Permite:

- Conhecer o valor mensal (ou trimestral) das vendas por produtos nos dois ou três últimos anos.
- Determinar o número de produtos vendidos por período (trimestre, ano).

### > Os Relatórios de Entrevistas de Venda

Permitem conhecer:

- A existência de clientes potenciais.
- Os níveis de *stocks* nos clientes.
- Os preços e condições oferecidos pela concorrência.
- As opiniões dos clientes sobre os nossos produtos e os da concorrência.
- As previsões de compra do mercado.
- As alterações nas motivações de compra dos clientes.
- Compara tecnicamente os nossos produtos com os da concorrência.
- A introdução de novas técnicas.

Mas além destes elementos internos da empresa, esta tem fácil acesso a documentação, publicada por associações profissionais e departamentos públicos, que lhe permite conhecer a situação dos mercados, os níveis de preços e as perspectivas de evolução.

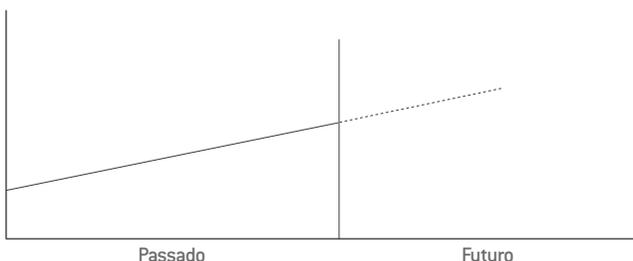
### Que métodos devem as pequenas empresas utilizar para elaborar as previsões de vendas?

Existem actualmente métodos matemáticos muito eficazes para a elaboração de previsões. Contudo, tendo em atenção as limitações inerentes às pequenas empresas e o grau de rigor necessário a estas empresas, apontam-se como mais ajustáveis os seguintes:

- Extrapolação (ou projecção).
- Co-variação.
- Somatórios.

### O que é a extrapolação?

É um método muito simples que pressupõe que os acontecimentos vão continuar a ocorrer segundo a evolução verificada nos últimos períodos. Pode-se representar graficamente da seguinte forma:



### Exemplo:

Suponhamos que as vendas apresentaram os valores seguintes:

2008	150 000 €
2009	172 500 €

A previsão de vendas para 2010 corresponderá então a:

$$\frac{172\ 500}{150\ 000} = 1,15$$

$$1,15 \times 172\ 500 = 198\ 375 \text{ €}$$



► separata

A aplicação deste método pressupõe os cuidados seguintes:

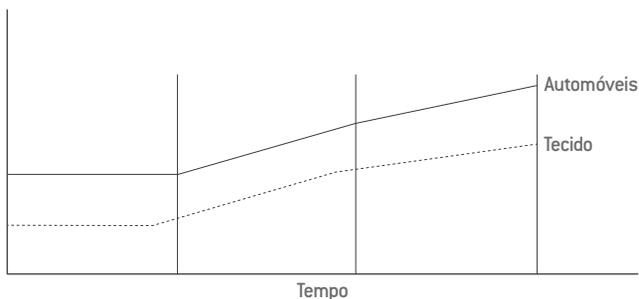
- Prévia verificação, sobre os últimos períodos (anos, meses...), do comportamento das vendas.
- Verosimilhança da consideração, tendo em atenção a evolução do mercado, de uma evolução idêntica à verificada nos períodos precedentes.

Este método é muito eficaz, sobretudo nas previsões de curto prazo.

**O que é a co-variação?**

É um método que se baseia em prever a evolução de um acontecimento com base na de outro que lhe é complementar. Por exemplo, se uma empresa produz tecidos para estofos de automóvel poderá prever o mercado de primeira utilização baseando-se nos programas de produção das empresas de montagem, visto que estes programas são normalmente muito fiáveis e cada veículo consome uma quantidade determinável de tecido.

É normal haver diferimento no tempo [devido à existência de um prazo entre a data de aprovisionamento e a de utilização]. Há, portanto, que ter esse facto em consideração.



**O que é o método dos somatórios?**

É um método que se baseia em estabelecer a previsão das vendas repartindo o conjunto dos clientes em três grupos:

- > Grupo A – constituído pelos clientes que efectuam grandes compras na empresa (representando no conjunto 60 a 70% das vendas da empresa).
- > Grupo B – constituído pelos clientes que efectuam compras médias (representando no conjunto 25 a 35% das vendas da empresa).
- > Grupo C – constituído pelos clientes que efectuam pequenas compras (representando no conjunto 5 a 10% das vendas da empresa).

**Exemplo:**

Suponhamos que uma empresa tem 200 clientes. Ordenam-se esses clientes pelos montantes de compras efectuadas no último ano e verifica-se:

- 65% das vendas – 10 clientes – Grupo A
- 25% das vendas – 75 clientes – Grupo B
- 10% das vendas – 115 clientes – Grupo C

Desenvolve-se então uma consulta a todos os clientes do grupo A e a 10% (8 clientes) do grupo B perguntando quantas unidades do produto prevêem comprar no próximo ano.

Suponhamos que as respostas foram:

- Grupo A – 2100 unidades
- Grupo B – 300 unidades

A previsão das vendas, segundo este método, corresponde a:

Grupo A –	2100 unidades
Grupo B – $75 \times (300/8) =$	2812 unidades
	-----
Soma	4912 unidades
Grupo C – $4912 / (65 + 25) \times 100 =$	546 unidades
	-----
Total das vendas previstas	5458 unidades



**O senhor V. deseja determinar o seu volume de negócios previsional. Como proceder?**

Como vimos, existem vários métodos para determinar o volume de negócios previsional. A escolha e o modo de proceder variam em função do tipo de informação disponível (valor das vendas por tipo de produto ou serviço, valores das vendas mensais ou semanais, correlação entre as vendas e, por exemplo, os gastos de publicidade, etc.). Propomos-lhe, para exemplo, a seguinte situação.

Consideremos o caso do senhor V. A partir das informações relativas ao ano anterior (número de clientes e volume médio de negócios), o senhor V. estabeleceu as suas previsões para o próximo ano.

O volume de negócios previsional será calculado pela média das duas hipóteses.

	Ano <sub>n</sub>	Ano <sub>n+1</sub> Hipótese Fraca	Ano <sub>n</sub> Hipótese Forte
Número de clientes	355	330	400
Volume de negócios por cliente	1250	1200	1275
Volume total de negócios (IVA incluído) [A]	443 750	396 000	510 000
Volume total de negócios (Valor sem IVA) [A/1,2]	369 792	330 000	425 000

**Volume de Negócios Previsional**

$$\frac{VN_{\text{Hipótese forte}} + VN_{\text{Hipótese fraca}}}{2}$$

Exemplo:

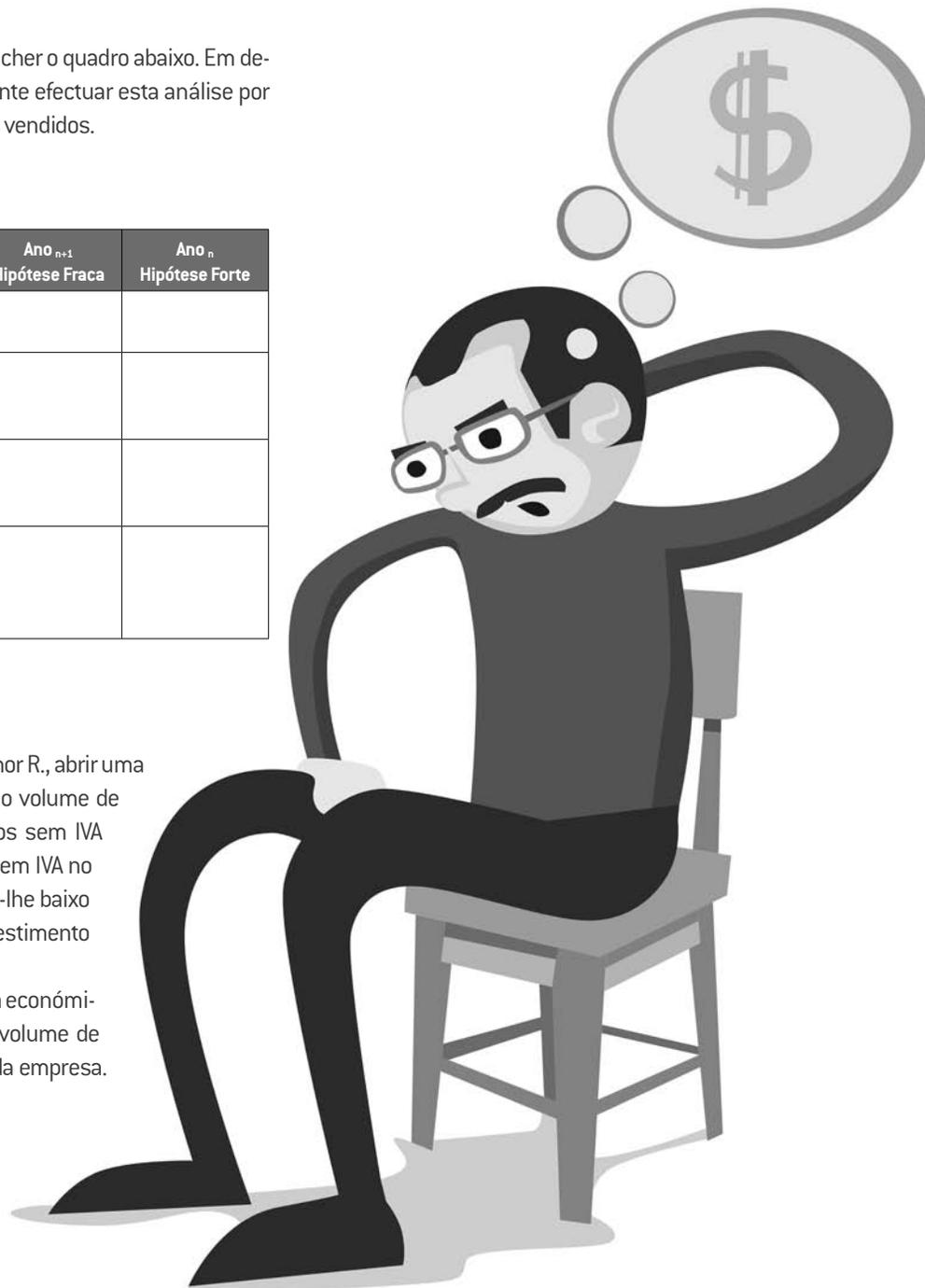
$$\begin{aligned} VN_{\text{Hipótese forte}} &: 425\ 000 \\ VN_{\text{Hipótese fraca}} &: 330\ 000 \end{aligned}$$

$$\frac{425\ 000 + 330\ 000}{2} = 377\ 500 \text{ (valor sem IVA)}$$

**No caso da sua empresa**

Para a sua empresa, poderá preencher o quadro abaixo. Em determinadas situações, é conveniente efectuar esta análise por tipo de actividade ou por produtos vendidos.

	Ano <sub>n</sub>	Ano <sub>n+1</sub> Hipótese Fraca	Ano <sub>n</sub> Hipótese Forte
Número de clientes			
Volume de negócios por cliente			
Volume total de negócios (IVA incluído) [A]			
Volume total de negócios (Valor sem IVA) [A/1,2]			



**O RÁCIO DE EFICÁCIA ECONÓMICA**

A senhora D. propõe ao sócio, senhor R., abrir uma segunda loja. Este hesita porque o volume de negócios previsto (230 000 euros sem IVA no primeiro ano, 255 000 euros sem IVA no segundo ano e seguintes) parece-lhe baixo comparado com o valor do investimento exigido (242 000 euros sem IVA).

Esta noção, chamada de eficiência económica, baseia-se na comparação do volume de negócios gerado com o «custo» da empresa. A fórmula de cálculo é a seguinte:

**Rácio de Eficácia Económica**

Volume de negócios sem IVA  
 -----  
 Total do imobilizado bruto

**Exemplo:** Empresa D&R

Volume de negócios em ano normal: 255 000 euros (sem IVA)  
 Total das imobilizações brutas: 255 000 euros (sem IVA)

$$\frac{255\ 000}{242\ 000} = 1,05$$

### No caso da sua empresa

Volume de negócios em ano normal: \_\_\_\_\_ euros (sem IVA)

Total das imobilizações brutas: \_\_\_\_\_ euros (sem IVA)

..... = \_\_\_\_\_

Este indicador mede o nível relativo das vendas face ao investimento e, mais concretamente, quantas vezes o valor das vendas cobre, ou roda, os montantes investidos.

Para que serve este indicador? Os gestores e investidores usam este indicador normalmente para determinar o nível de investimento que é adequado realizar para gerar determinado objectivo de vendas e para acompanhar, no caso de empresas já existentes, a evolução da sua situação ao longo do tempo. Este indicador permite igualmente saber se deve realizar novos investimentos ou, pelo contrário, otimizar os investimentos existentes. Efectivamente, quando a empresa atinge o «ano cruzeiro», isto é, o seu nível normal de actividade, este rácio em geral deverá ser pelo menos superior a 2.

Propomos-lhe algumas pistas; se o rácio é:

- Fraco: significa que a empresa é capital-intensiva ou que, face ao actual nível de vendas, dispõe de investimentos subaproveitados. Quando a empresa não utiliza eficientemente os seus activos ou opera abaixo da sua capacidade normal, este rácio apresenta valores baixos. Realizar vendas e gerar lucros exige investimento. É, porém, responsabilidade do gestor rentabilizar esse investimento, ou seja, realizar o maior volume de vendas e lucros possíveis com os activos existentes.

- Elevado: devo fazer novos investimentos para oferecer aos meus clientes um melhor nível de qualidade-preço? Que investimentos poderei realizar para o conseguir?

A optimização da eficiência económica pode ser conseguida através da ocupação dos equipamentos existentes na sua máxima capacidade, de forma produtiva. Por vezes adquirindo activos complementares, corpóreos ou incorpóreos, podem-se gerar substanciais acréscimos de actividade e, consequentemente, melhorias sensíveis dos níveis de eficiência económica.

### A DETERMINAÇÃO DO CUSTO DOS PRODUTOS

O custo dos produtos (ou serviços), embora não o único, é um dado essencial para determinar os preços a cobrar aos clientes, assim como para avaliar a rentabilidade dos produtos. Saber por quanto vender os produtos e identificar os mais lucrativos é essencial para sucesso do negócio e para optimização dos seus resultados.

O custeio dos produtos é um processo linear mas susceptível de diversas formas de abordagem, e nas empresas de maior dimensão pode revestir-se de alguma complexidade. No entanto, para quem gere um pequeno negócio é aconselhável começar por utilizar um método simples, aperfeiçoando-o gradualmente à medida das necessidades.

O método proposto é apropriado para pequenos negócios em que os respectivos empresários se ocupam a *full-time*. No caso de o empresário trabalhar no negócio a *part-time*, deverão calcular-se os custos totais independentemente desse facto e custear os produtos nessa base. Se partilhar as instalações com terceiros, haverá evidentemente que repartir os custos gerais em conformidade.

Numa primeira fase, vamos apurar todos os custos. A seguir vamos calcular o custo horário, dividindo o total dos custos pelo número de horas realmente trabalhadas.

Para calcular os custos devem considerar-se três componentes: matérias-primas, custos com pessoal e gastos gerais.

#### Matérias-primas

Sendo um custo directo, é possível determinar para cada produto o valor dos materiais aplicados no seu fabrico. Se a produção é realizada por lotes (conjuntos de produtos do mesmo tipo), basta dividir o custo das matérias-primas consumidas pelo número de objectos produzidos.

#### Custos com pessoal

Inclui as remunerações e encargos sociais do empresário e do pessoal que com ele trabalha. Ou seja: total de remunerações mensais vezes 14 meses mais contribuições patronais para a Segurança Social.

**Gastos gerais**

Inclui todos os restantes custos respeitantes ao negócio, quer sejam ou não pagos a pronto.

Exemplo:

Gastos gerais de um pequeno negócio  
(Valor anual)

Renda das instalações	€	Gás	€
Energia eléctrica	€	Manutenção e reparações	€
		Artigos de limpeza	€
		Correio e telefone	€
		Combustíveis	€
		Seguros	€
		Publicidade e promoção de vendas	€
		Serviços especializados (contabilista, advogado)	€
		Juros de empréstimos	€
		Despesas bancárias	€
		Amortizações de equipamento	€
		Impostos (excepto IVA dedutível)	€

Se o senhor R. desejar agora saber o preço do produto Z, deve proceder ao cálculo seguinte:

**Custo horário do produto (ou do serviço)**

Número de horas de preparação e de venda do produto (ou serviço) Z x Custo horário

**A fim de obter:**

**Custo do produto (ou do serviço)**

Custo horário do produto Z + Matéria-prima

**Exemplo:**

Custo da matéria-prima:-----230 euros  
 Tempos de preparação e venda do produto Z:-----120 horas  
 Custo horário:-----58,47 euros

O cálculo do custo horário considera o total anual dos custos excepto matérias-primas e o número de horas trabalhadas durante o ano.

**Custo horário**

Total de custos excepto matérias-primas

-----  
 Número de horas realmente trabalhadas

**Exemplo:** Empresa do senhor R.

Total de custos excepto matérias-primas: 332 000 euros (valor sem IVA)

Número de horas realmente trabalhadas: 5678 horas

**Custo horário**

332 000  
 ----- = 58,47 euros  
 5678 (sem IVA)

**Notas:**

- > No exemplo dado, o número de horas realmente trabalhadas é inferior ao número de horas legais. Sucede assim porque o senhor R. e os seus colaboradores não estão ocupados a *full-time* mas apenas a 65%.
- > Para obter valores correctos é muito importante avaliar bem o tempo realmente trabalhado por si e pelos seus colaboradores. Para tal, se necessário não hesite em medir, durante um período representativo, os tempos de trabalho efectivo de cada um.
- > O cálculo do custo horário pode ser realizado para o ano seguinte com base nos valores previsionais. Este indicador será uma boa referência para aferir a competitividade da empresa.

**Custo horário do produto Z:**

120 X 58,47 = 7016,4 euros (valor sem IVA)

**Custo do produto Z**

7016 + 230 = 7246 euros (valor sem IVA)

**No caso da sua empresa**

Total de custos excepto matérias-primas: [A] \_\_\_\_\_ euros  
 (valor sem IVA)

Número de horas realmente trabalhadas: [B] \_\_\_\_\_ horas

**Custo horário**

[A]  
 ---- ----- = \_\_\_\_\_ euros [C]  
 [B]

Número de horas de preparação e venda do produto: [A] \_\_\_\_\_ horas  
 Custo horário: [C] \_\_\_\_\_ euros  
 Custo da matéria-prima: [D] \_\_\_\_\_ euros

**Custo horário do produto (ou do serviço) X**

[A] x [C] \_\_\_\_\_ x \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ euros [E]

**Custo do produto X**

[D] + [E] \_\_\_\_\_ + \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ euros

