

n.112  
Out. Nov. Dez.  
2010

# DIRIGIR

**separata**

## Roteiro do Empreendedor



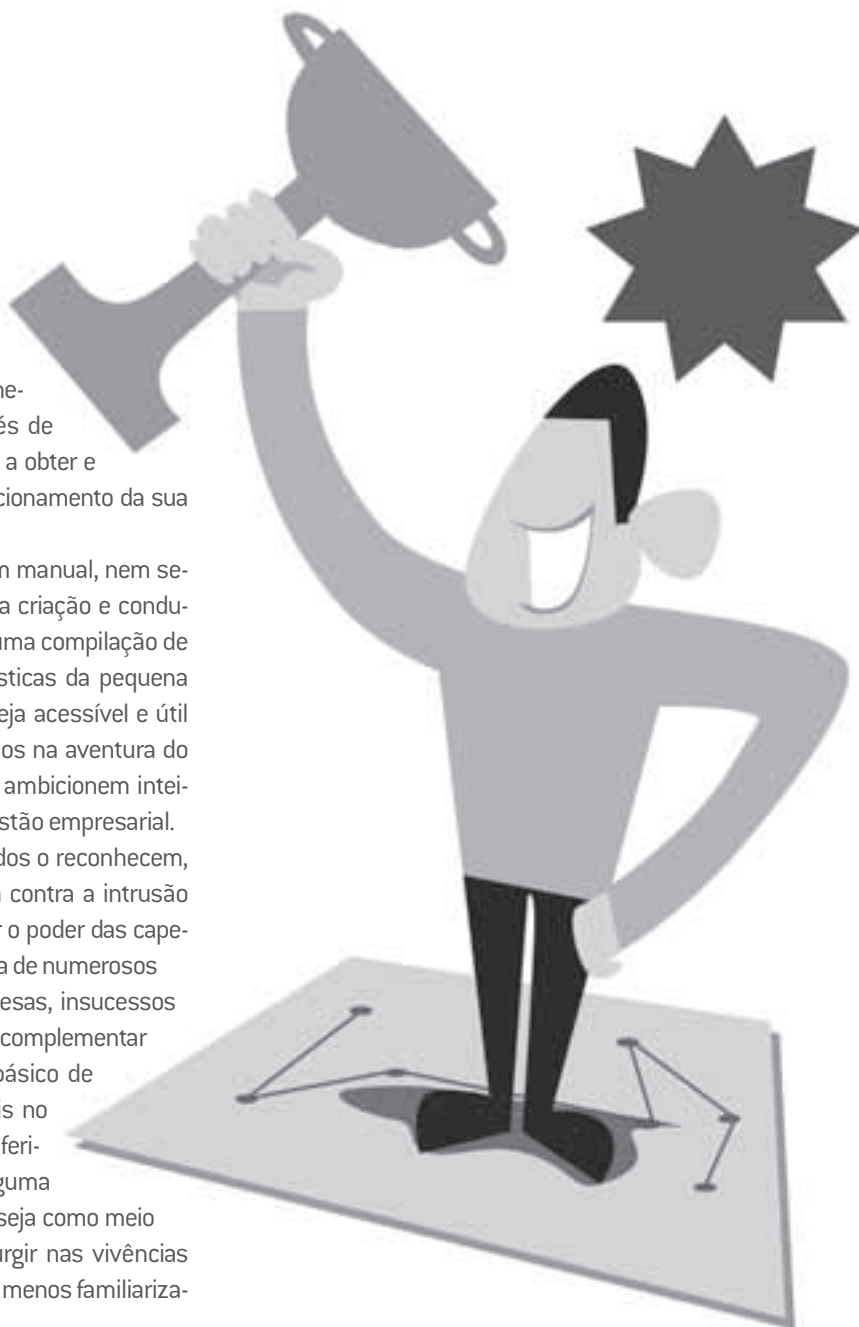
# Roteiro do Empreendedor

Por: J. M. Marques Apolinário — Economista, Membro do Conselho Editorial da Revista *Dirigir*

## SUGESTÕES PRÁTICAS

A decisão de criar uma nova empresa, e bem assim todas as que posteriormente lhe vão suceder, exige informação e conhecimentos precisos que, por si só ou através de colaboradores, o empresário se vê obrigado a obter e a dominar tendo em vista o arranque e funcionamento da sua empresa nas melhores condições.

O «roteiro» que aqui se apresenta não é um manual, nem sequer um guia sobre a vasta problemática da criação e condução de empresas. Trata-se tão-somente de uma compilação de sugestões práticas, ajustadas às características da pequena empresa, enunciadas de forma que se deseja acessível e útil para todos aqueles que estejam interessados na aventura do empreendedorismo ou que, simplesmente, ambicionem inteirar-se melhor das multiformes facetas da gestão empresarial. O esoterismo dos vocabulários técnicos, todos o reconhecem, sempre constituiu uma barreira dissuasora contra a intrusão dos curiosos. Se esse é um meio de afirmar o poder das capas profissionais, nele reside também a causa de numerosos mal-entendidos e, no que respeita às empresas, insucessos escusados. Por isso, pareceu-nos oportuno complementar as sugestões práticas com um glossário básico de termos financeiros, considerados essenciais no contexto temático em que se inserem as referidas sugestões. Não obstante a concisão, alguma utilidade terá esse glossário, que mais não seja como meio expedito de suprir lacunas que possam surgir nas vivências práticas do dia-a-dia daqueles que se achem menos familiarizados com esses conceitos.



## Desenvolvimento de um projecto de investimento

### — Algumas sugestões

O êxito de um produto de investimento depende da capacidade e dinamismo dos seus promotores.

- Após a decisão, a aposta no projecto tem de ser total e sem hesitações.
- Trabalhar numa perspectiva de vencedor e futuro líder no mercado-alvo.
- O anterior conhecimento da área de actividade em que o projecto se insere poderá ser importante.

É essencial a definição precisa do produto ou serviço e do mercado a atingir.

- As características do produto e o mercado a atingir encontram-se associados, devendo ser analisados de uma forma integrada.
- O produto certo (em preço, características, qualidade, *design*, etc.) para o mercado pretendido terá boas perspectivas de sucesso e facilidade na função comercial.
- A aposta em produtos ou serviços em declínio (por razões tecnológicas, de alterações no mercado, nos gostos ou outras) tem riscos acrescidos.
- A relação preço/qualidade está a evoluir rapidamente, devendo-se apostar, desde logo, numa relação superior à dos concorrentes.

Um bom conhecimento do mercado fundamenta e dá maior segurança ao investimento. Torna também mais fácil e eficiente a actuação comercial.

- O mercado e a concorrência deverão ser pensados em termos do espaço económico europeu.
- É essencial um estudo de mercado que quantifique e forneça indicações sobre a quota possível.
- Caracterizar a clientela, identificar a concorrência e sua política comercial.
- Fazer o balanço entre os pontos fortes e fracos face à concorrência.
- Definir os preços, condições de venda e canais de distribuição (próprios ou alheios) mais adequados.
- Identificar os mercados externos e as formas de acesso.

Só com equipamentos e processos tecnologicamente actualizados e de qualidade se pode ser competitivo.

- A completa informação é essencial na escolha de equipamentos e de tecnologias.
- Estudar comparativamente as alternativas – preços, actualidade tecnológica, produtividade, qualidade e fiabilidade, assistência técnica, etc.
- Fazer um estudo de rentabilidade comparativo entre o fazer e o mandar fazer (subcontratar) para a decisão de aquisição de equipamento.
- Não esquecer os custos dos equipamentos auxiliares, componentes e acessórios necessários ao arranque, bem como de transportes, montagens, ensaios, etc.
- Bons circuitos produtivos e correcta implantação dos equipamentos melhora a produtividade.
- Dar especial atenção a eventuais estrangulamentos e desajustes de capacidade entre equipamentos.
- Quantificar a capacidade de produção e o grau de utilização anual previsto; o seu bom dimensionamento permite otimizar custos de produção e reforçar a competitividade.
- Uma capacidade excessiva diminui a rentabilidade do projecto — assumir uma perspectiva evolutiva e faseada para os investimentos é a estratégia mais eficiente.

A qualidade, preço e condições de pagamento, prazos e garantias de fornecimento das matérias-primas são factores decisivos na escolha dos fornecedores.

- Definir com rigor as especificações das matérias-primas.
- Implantar um processo de qualificação de fornecedores.
- Negociar as melhores condições de compra.

A produtividade do trabalho depende da qualificação da mão-de-obra e da sua organização.

- Quantificar a mão-de-obra e respectivos custos.
- Optar por pessoal qualificado, ainda que mais caro, pode ser mais rentável.
- A formação profissional, além de incentivadora, proporciona melhoria da produtividade e satisfação do pessoal.
- Definir clara e abertamente a estrutura organizacional, as funções e os níveis de poder e competência.
- Traçar objectivos e controlar o seu cumprimento, com conhecimento e participação do pessoal.



Uma definição correcta das áreas de construção permite uma implementação fabril adequada e possibilidades de expansão no futuro.

- Atender aos custos das infra-estruturas necessárias.
- Em caso de aquisição, atender à situação legal dos terrenos e construções.
- Planear cuidadosamente a implantação das várias zonas de actividade, tomando desde logo em conta a forma como se processarão eventuais expansões.

O cumprimento dos prazos previstos para a execução do projecto evita o agravamento de custos e dificuldades financeiras.

- Programar correcta e realisticamente a execução do projecto e cumprir o programa é um bom início.
- Ter em conta imprevistos nos prazos de entrega.

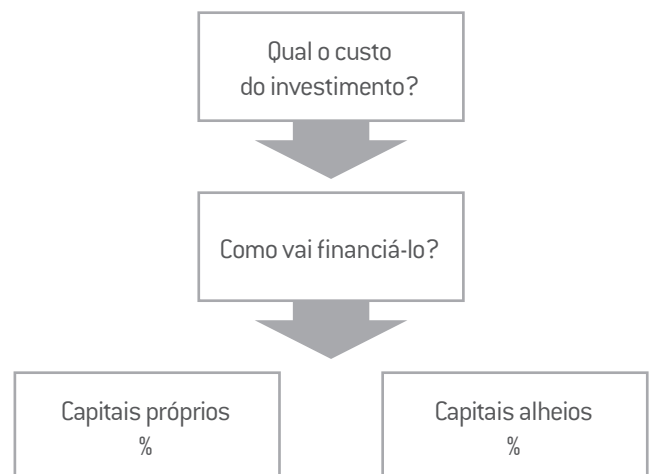
O estudo de viabilidade económica e financeira é uma peça essencial na decisão de arranque de um projecto de investimento.

- Deve basear-se em pressupostos realistas, indicando com rigor a rentabilidade que se espera.
- Permite detectar os riscos, ajudando assim ao seu controlo.
- Não é apenas mais um documento para apresentação às entidades que concedem apoios ou financiamentos.

A suficiência atempada dos capitais necessários é essencial ao cumprimento do calendário de execução do projecto e ao arranque da exploração em condições adequadas.

- Os capitais próprios terão de existir realmente.
- A calendarização dos investimentos e da obtenção dos recursos financeiros deve ser cuidada e realista.

#### PLANO DE INVESTIMENTO E DE FINANCIAMENTO



## INVESTIMENTO A REALIZAR

	VALOR
A) Capital fixo corpóreo Terrenos Infra-estruturas (terraplenagens, vedações, arruamentos, redes de água, esgotos e energia, etc.) Construção de instalações <sup>(1)</sup> Equipamentos <sup>(2)</sup> Transporte, seguros e montagem dos equipamentos Material de carga e transporte <sup>(2)</sup>	
B) Capital fixo incorpóreo Estudos e projectos Escrituras e outras despesas de constituição e arranque Patentes, marcas, formação e treino do pessoal, etc.	
C) Juros durante a fase de investimento <sup>(3)</sup>	
D) Diversos <sup>(4)</sup>	
E) Capital circulante permanente Stocks mínimos (matérias-primas + produtos acabados + produtos em vias de fabrico) + crédito médio a clientes – crédito médio de fornecedores	
<b>TOTAL</b>	

<sup>(1)</sup> Juntar o projecto ou esboço à escala, bem como um ou vários orçamentos alternativos.

<sup>(2)</sup> Discriminar e juntar orçamentos actualizados.

<sup>(3)</sup> Ter em atenção que, durante a realização do investimento, o capital mutuado vence juros à medida que vai sendo utilizado, juros estes que serão pagos periodicamente a contar da data do contrato. Só serão de levar ao custo do investimento os juros vencidos na fase de execução do projecto, isto é, até à data da respectiva entrada em funcionamento.

<sup>(4)</sup> Incluir nesta rubrica a margem que for considerada razoável para imprevistos e eventuais aumentos nos custos de investimento.

## FINANCIAMENTO

	VALOR
CAPITAIS PRÓPRIOS • Capital social • Outros recursos TOTAL (A)	
CAPITAIS ALHEIOS • Empréstimos a médio e longo prazo • Créditos de fornecedores • Outros créditos (discriminar) TOTAL (B)	
<b>TOTAL (A + B)</b>	

Tomar em atenção que:

- O total do financiamento deve igualar as necessidades constantes do plano do investimento a realizar.
- Os investimentos em capital fixo e capital circulante permanente devem ser cobertos por capitais próprios e/ou capitais alheios a médio e longo prazo.

## GLOSSÁRIO FINANCEIRO

**Amortização:** Na acepção económica, registo contabilístico periódico dos custos referentes à depreciação sofrida pelos elementos do activo fixo, corpóreos ou incorpóreos, ao longo do tempo. Na acepção financeira, pagamento parcial (por prestações) de um empréstimo.

**Aval:** Garantia dada por um terceiro ao pagamento total ou parcial de uma dívida representada por um efeito comercial (letra ou livrança).

**Businessangels:** Um *businessangel* é um investidor que realiza investimentos em oportunidades nascentes (criação ou desenvolvimento de pequenas empresas). Além de meios financeiros, também pode contribuir com a sua experiência e rede de negócios.

**Capital circulante:** Conjunto dos bens que uma empresa possui, susceptíveis de se converterem em dinheiro num prazo curto. Inclui as disponibilidades existentes em caixa ou em bancos, créditos, existências e outros valores realizáveis.

**Capital de risco:** Forma de financiamento da actividade empresarial vocacionada para o apoio a empresas sem acesso ao mercado de capitais, com relevo para as PME. Processa-se através de *apports* de capital próprio, com um horizonte de médio e longo prazo, mediante a entrada de um sócio (sociedade de capital de risco), normalmente minoritário mas empenhado no sucesso da empresa e, por isso, disposto a acompanhar de forma activa a sua actividade.



**Capital fixo:** Também designado por activo imobilizado, é o conjunto dos bens de que uma empresa dispõe para levar a cabo a sua actividade — instalações, máquinas, viaturas, patentes e outros cuja vida útil se estende por dois ou mais exercícios.

**Capital próprio:** É a soma do capital social com as reservas constituídas e eventuais resultados não distribuídos. Acrescidos aos capitais alheios, quer dizer, aos empréstimos obtidos ou dívidas da empresa exigíveis a médio e longo prazo, formam os capitais permanentes.

**Capital social:** Valor das entregas em dinheiro ou em bens feitas pelos sócios à sociedade para constituição ou reforço do seu capital estatutário.

**Capitalização:** Transformação de juros em capital, eles próprios susceptíveis de produzir juros.

**Capitalização bolsista:** Produto da cotação em Bolsa de uma acção pelo número de acções emitidas representativas do capital social da empresa. A capitalização representa o «sentimento» da Bolsa no que respeita ao valor de mercado da empresa. Relacionando a capitalização com o lucro ou com o *cash-flow*, obtém-se um coeficiente (*price-earningratio*) que permite a

comparação interempresas. Diz-se assim que uma empresa, em dado momento, capitaliza «x» vezes o seu resultado ou «y» vezes o seu *cash-flow*.

**Cash-flow:** Significa «fluxo de caixa» e corresponde a entradas e saídas de disponibilidades na empresa ou, mais comumente, ao excedente das receitas sobre as despesas durante o período em análise.

**Dividendos:** Nas sociedades, a respectiva administração deverá elaborar, juntamente com o seu relatório da gestão, uma proposta de aplicação dos resultados, a qual terá de ser aprovada pela assembleia-geral ordinária reunida para discussão das contas anuais. Dividendos são, pois, lucros atribuídos aos sócios no âmbito da aplicação anual de resultados.

**Dividendos antecipados:** Nas sociedades por acções, a respectiva administração pode deliberar, quando de acordo com o contrato de sociedade, que sejam atribuídos dividendos aos accionistas antes do apuramento final dos resultados, isto é, no decurso do próprio exercício.

**Factoring:** Contrato pelo qual uma entidade, com créditos sobre os seus clientes, cede esses créditos a uma empresa especializada (*Factoring*) que se encarrega da respectiva cobrança, podendo antecipar a liquidação das facturas relativamente às datas de vencimento.

**Factura pró-forma:** Factura provisória entregue pelo vendedor ao comprador, para que este possa conhecer exactamente o preço que deverá pagar pela entrega ou para que possa efectuar os trâmites de obtenção de licenças de importação no país de destino das mercadorias.

**Fiança:** Consiste na garantia perante o credor, prestada por um terceiro — fiador —, quanto ao cumprimento de uma obrigação do devedor, ficando co-responsável.

**Fundo de maneio:** Indicador de análise financeira dado pelo excedente do activo circulante (disponível mais valores realizáveis a curto prazo, incluindo existências) sobre os valores exigíveis a curto prazo. Indica em que medida a empresa dispõe de meios para satisfazer os seus compromissos mais próximos.

**Futuros financeiros:** Contratos a prazo que representam um compromisso de compra ou venda de um activo a executar em data determinada e a um preço definido no momento em que o contrato se conclui, permitindo assim cobrir eventuais riscos de flutuação de preço.

**Garantia bancária:** Operação pela qual um banco se constitui garante para com terceiros de obrigações assumidas pelos seus clientes.





**Hipoteca:** Garantia real das obrigações, que se traduz no direito concedido a um determinado credor de ser pago, com preferência aos outros, pelo valor dos bens dados de hipoteca. São passíveis de hipoteca os bens imóveis, os veículos, os barcos e os aviões.

**Holding:** Sociedade de controlo que tem por objecto a tomada de participação noutras empresas com o fim de dirigir e controlar a sua actividade. A empresa que detém as participações é a empresa-mãe; as outras são as «afiliadas».

**Imobilizações:** Aplicações duradouras de capital em bens e valores de natureza corpórea, incorpórea ou financeira, como máquinas, patentes ou títulos de crédito.

**Joint-venture:** Associação entre duas ou mais empresas a fim de executarem em comum uma tarefa determinada por intermédio de uma entidade criada e controlada pelos participantes.

**Leasing mobiliário:** É uma forma de financiamento complementar do crédito bancário. Consiste num contrato mediante o qual a entidade locadora (sociedade de *leasing*) adquire, segundo o desejo do locatário, determinado equipamento que põe à sua disposição e pelo qual recebe uma renda. Findo o contrato, o locatário pode optar pela compra dos equipamentos, pagando um valor residual previamente inscrito no contrato.

**Liquidez:** Capacidade de fazer face aos compromissos financeiros. Ou, de outro modo, capacidade de a empresa realizar fundos suficientes para satisfazer os seus encargos a curto prazo. Mede-se pela relação entre o disponível mais os valores realizáveis a curto prazo, a dividir pelo montante das dívidas exigíveis a curto prazo.

**Ninhos de empresa:** São pequenos espaços que, sob patrocínio de entidades promotoras do desenvolvimento económico, visam proporcionar condições para o aparecimento e consolidação de novas experiências empresariais que apresentam razoáveis perspectivas de sucesso mas que, à partida, carecem de facilidades de implantação. O apoio consiste, basicamente, em proporcionar instalações e assegurar serviços comuns de natureza administrativa, contabilística, financeira, *marketing* e outros mediante pagamento de uma renda reduzida.

**Penhor:** Garantia real das obrigações que confere ao credor o direito à satisfação do seu crédito, com preferência a outros credores, pelo valor do bem ou do direito empenhado. São passíveis de penhor os bens móveis – equipamentos, matérias-primas, etc.

**Período de carência (ou de diferimento):** Período de tempo durante o qual o crédito só vence juros, não havendo lugar a amortização do capital.

**Prestações suplementares de capital:** Pode estipular-se no contrato das sociedades por quotas a faculdade de, em qualquer momento, se exigirem dos sócios entradas de capital, além das necessárias para pagamento integral das quotas respectivas. Assim, as prestações suplementares constituem um capital adicional, distinto do capital nominal, ocupando um lugar intermédio entre este e as reservas propriamente ditas.



**Período de utilização:** Conceito utilizado nos financiamentos a médio e longo prazo a projectos de investimento. Deve coincidir com o período de tempo considerado necessário à implementação do projecto e durante o qual a empresa pode utilizar o montante contratado, em uma ou várias «tranches», em função das necessidades e do acordado com o banco. As verbas contratadas só vencem juros a partir da data da sua colocação à ordem da empresa (utilização).

**Ponto crítico das vendas:** Valor acumulado das vendas em relação ao qual as receitas obtidas iguala o total dos custos (fixos e variáveis) incorridos; isto é, o ponto das vendas acima do qual a empresa terá lucro e abaixo terá prejuízo. Com base neste conceito, os resultados podem ser calculados aritmeticamente, de uma forma expedita, pela diferença entre o valor das vendas realizadas e o total custos variáveis incorridos, acima do ponto crítico.

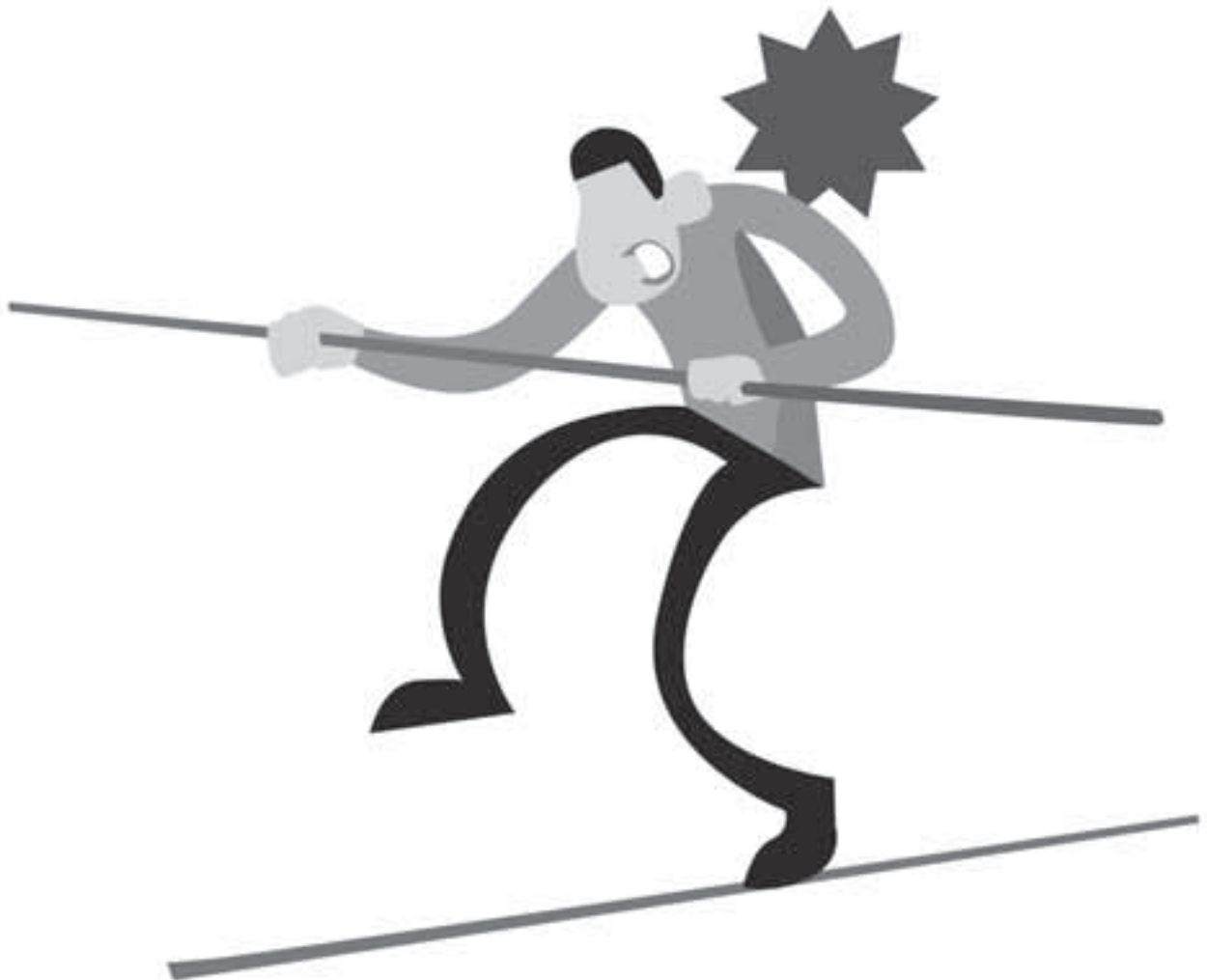
**Provisões:** Rubricas contabilísticas que enquadram não só futuros reembolsos incertos, quer no montante, quer até na sua concretização, correspondentes a encargos e riscos já assumidos (provisões para riscos e encargos), mas também as meras correcções de valores activos, determinadas pela verificação da impossibi-

lidade, à data do balanço, de recuperar os respectivos custos históricos (provisões para depreciações como provisões para aplicações de tesouraria, provisões para cobranças duvidosas, provisões para depreciação de existências e provisões para investimentos financeiros).

**Rendibilidade:** Qualidade do que dá lucro. Capacidade efectiva ou potencial de gerar resultados. Para ter uma ideia objectiva da rendibilidade da empresa costumam utilizar-se vários indicadores, entre os quais: (1) Rendibilidade das vendas (Lucro operativo/Valor das vendas anuais), (2) Rendibilidade dos capitais próprios (Lucro líquido/Capitais próprios) e (3) Rendibilidade do activo (Lucro líquido/Activo total).

**Reservas:** Correspondem, geralmente, a lucros não distribuídos e retidos na empresa para cobertura de futuros prejuízos (reservas genéricas) ou para possibilitar a realização de determinados objectivos (reservas específicas). São reservas de lucros. No entanto, o conceito abrange também as chamadas reservas especiais (subsídios e doações) e ainda as reservas de reavaliação.





**Resultados:** Conceito económico determinado pela diferença entre o total dos proveitos e ganhos registados num determinado período ou actividade e o total dos custos e perdas imputáveis aos mesmos.

Consoante a sua natureza, costumam distinguir-se os seguintes tipos de resultados:

Resultados operacionais	Resultados normais não financeiros, também designados por resultados de exploração
Resultados financeiros	Resultados normais financeiros
Resultados correntes	Resultados normais (operacionais mais financeiros)
Resultados extraordinários	Resultados anormais
Resultados antes de impostos	Resultados normais e anormais (resultados correntes mais resultados extraordinários)
Resultado líquido	Resultado final, deduzido de imposto sobre o rendimento

**Risco:** Medida de incerteza, ligada ao comportamento futuro dos agentes económicos (empregados, clientes, fornecedores) assim como à probabilidade de verificação de determinados acontecimentos. A aceitação do risco implica a aceitação do custo inerente à situação que lhe corresponde. O risco financeiro deve levar em conta dois elementos complementares: a probabilidade de flutuação dos resultados de um ano para o outro e o grau de solvabilidade do devedor. Este último, evidentemente, função do volume e das formas de endividamento, assim como do montante dos encargos financeiros que o devedor suporta.

**Rotação:** (1) Aplicada aos *stocks*, a rotação designa o ritmo a que se processa a renovação dos elementos que os compõem, traduzido pelo número de vezes que os *stocks* se renovam no decurso de um determinado período de tempo. Quanto maior for a velocidade de rotação, menor é o peso do *stock* no financiamento da empresa. (2) Aplicada à gestão de pessoal, a rotação é uma política que visa fazer passar sucessivamente as pessoas por diferentes postos de trabalho na organização de modo a estimular a sua iniciativa, evitar hábitos burocráticos e facilitar a criação de equipas dirigentes bem informadas do conjunto das funções.

**Situação líquida:** Conceito contabilístico equivalente ao de valor do património de uma empresa ou entidade, e que é determinado pela diferença entre o total do seu activo e o do seu passivo. Analiticamente, desdobra-se em duas parcelas: o valor que os sócios afectaram inicialmente ao exercício da respectiva actividade (capital inicial) e o valor correspondente à soma algébrica dos resultados (lucros e prejuízos) que, obtidos desde o início até ao momento considerado, não foram retirados ou distribuídos até à data (situação líquida adquirida).

**Sociedades de capital de risco:** Entidades vocacionadas para o apoio a empresas sem acesso ao mercado de capitais, com relevo para as PME. Operam através de participações no capital próprio, geralmente minoritárias e com carácter temporário,

mas empenhadas no sucesso da empresa. O objectivo das Sociedades de Capital de Risco (SCR) é a valorização da empresa participada para que a sua participação possa, a médio/longo prazo, ser alienada por um preço compensador. Por isso, a SCR é um verdadeiro parceiro de negócio, porém temporário.

**Solvabilidade:** Capacidade da empresa para solver os seus compromissos a médio e longo prazo (capitais próprios/passivo)

**Suprimentos:** Empréstimos concedidos por sócios à sociedade.

**Tesouraria:** (1) Em sentido comum, a tesouraria designa os valores imediatamente disponíveis (dinheiro, cheques, vales postais e outros valores assimiláveis existentes em caixa, saldo das contas bancárias, depósitos à ordem ou equiparáveis, valor dos títulos de crédito negociáveis à vista. (2) Do ponto de vista contabilístico, a tesouraria líquida é determinada pela soma dos valores realizáveis a curto prazo e dos valores disponíveis, deduzida do valor das dívidas pagáveis a curto prazo. (3) Dum ponto de vista mais analítico, a tesouraria é a diferença, em determinada data, entre o fundo de maneio líquido (parte dos capitais permanentes não imobilizados e disponíveis para financiar as necessidades ligadas ao ciclo de produção, cujo financiamento está a cargo da empresa.

As operações de tesouraria são o conjunto das operações financeiras tendo por objectivo assegurar as disponibilidades financeiras necessárias de modo a permitir à empresa, no seu dia-a-dia, satisfazer os compromissos à medida que estes se forem vencendo. Uma vez que é, muitas vezes, por via de problemas de tesouraria que as dificuldades das empresas se manifestam, uma atenção particular deve ser dispensada à gestão deste sector. Isso implica o estabelecimento de planos e orçamentos previsionais a fim de antecipar os prazos de vencimento das dívidas e evitar surpresas.

**Valor acrescentado:** Diferença entre o valor da produção final e o valor das aquisições necessárias à realização dessa produção (matérias-primas, componentes, serviços, etc.). Uma vez que o cálculo por via directa é extremamente complexo, utiliza-se a via indirecta segundo a qual o valor acrescentado é dado pela soma dos salários, ordenados, encargos sociais, lucros, provisões, impostos e taxas. É equivalente à produção líquida.

