



Editorial



Professora Maria Carlos P M Annes

No continuar da persecução da cooperação intercursos e da contínua partilha com a comunidade realizou-se no passado dia 8 de Abril em parceria com o IAPMEI, o CISCAL e as Direcções dos Cursos de Solicitadoria e de Gestão a sessão de formação “Revitalização Empresarial” com a presença do Dr. Nuno Gonçalves, Adjunto do Secretário de Estado Adjunto da Economia e Desenvolvimento Regional, do Dr. André Março, Diretor do IAPMEI e do Dr. Manuel Arsénio também do IAPMEI.

Tivemos também no passado dia 20 de Abril o encerramento do Ciclo de Conferências da

Licenciatura em Finanças Empresariais sendo o tema Principal a “Crise Económica e Financeira” e o sub-tema “Gestão em tempo de crise” com os oradores Doutora Ana Sotomayor, Doutora Paula Santos, Vice-Presidente do IPA - Mestre Francisco Melo Albino, Dr. Arménio Breia e Doutor Vasco Guimarães que abordaram as seguintes temáticas: Gestão dos recursos humanos em tempo de crise, A transparência das contas públicas e a previsão da crise, Auditoria no contexto de crise, Sector empresarial do Estado, A tributação do lucro empresarial em Portugal.

Índice

O Controlo dos Gastos de Estrutura (Overhead Cost Management) no contexto da Gestão de Crise.....	2
A Crise Económica e Financeira.....	7
Handouts Acção de Formação Revitalizar.....	9

Ficha Técnica:

Coordenação: Direcção do Curso de Finanças Empresariais - Prof.^a Maria Carlos Annes

Redatores: Dr. Arménio Breia Doutor Paulo Alves

Diretor do IAPMEI – Dr. André Março

Assessores de Coordenação: Prof. Domingos Cristóvão Monitor Cândido Peres

Colaboradores: Inês Loureiro Debora Costa Rita Fernandes

Tiago Artilheiro Ricardo Abreu



O Controlo dos Gastos de Estrutura (Overhead Cost Management) no contexto da Gestão de Crise



Dr. Arménio Breia

O contexto de crise, ao impulsionar negativamente os resultados, conduz, embora muitas vezes com atrasos significativos, à tomada de medidas de reorganização, racionalização e redução de gastos.

Algumas das questões que normalmente se colocam em relação a este tema:

- São os gastos gerais (de estrutura) elevados? (implica obviamente comparação com um padrão: elevados em relação a quê? Passado? Orçamentos/Previsões? Concorrência?)
- Quais os gastos a reduzir? Como reduzir? Quanto reduzir?

- Por onde começar? Como definir prioridades?
- Qual a melhor forma de garantir o sucesso? Que metodologia utilizar?

Antes de tentar responder a estas perguntas, tentaremos caracterizar a situação de muitas empresas:

- estruturas pesadas e pouco flexíveis (a «obesidade» segue-se normalmente a períodos de crescimento, crédito fácil e barato, ou situações de monopólio «de facto»);
- insuficiências contabilísticas – a informação disponível permite (às vezes!!) avaliar em que foram gastos os recursos (demonstrações de resultados por natureza), quem gastou (centros de custo ou, por vezes, centros de resultados), mas frequentemente não responde à pergunta – a fazer o quê?
- informação, funções, sistemas, procedimentos que se justificam a eles próprios (numa «lógica» de perpetuação e não de valor



acrescentado); a importância de alguns departamentos é avaliada, por vezes, como a riqueza da tribo Masai (Quénia) pelo número de cabeças (de gado).

- investimentos demasiados otimistas, sem imprevistos, atrasos, falhas, alterações de enquadramento e conjuntura, ignorando muitas vezes efeitos colaterais nos gastos de estrutura (ou a estranha «coincidência» dos desvios serem normalmente negativos!!);
- «previsões» que confirmam o que queremos (consulta aos relatórios de gestão ou demonstrações previsionais de muitas empresas confirma esta afirmação);
- orçamentação de base histórica atualizando o passado à taxa de inflação esperada ou, em tempos de crise cortando todos os gastos de determinado tipo 5% (uma atitude extremamente racional e inteligente!!), em vez de relacionar os gastos com o valor acrescentado;

- objetivos departamentais frequentemente definidos em quantidade e não em resultados ou valor acrescentado (ex: vendas e não resultados após reflexo dos gastos associados ao risco de crédito e a atrasos no pagamento pelos clientes).

Correndo o risco do lugar comum (embora as verdades óbvias nem sempre são aplicadas!), para caracterizar as diferenças de atitude, poderíamos utilizar a história da formiga e da cigarra (ou «o que deve ser feito e quando deve ser feito»).

Atitude Correta – nos tempos de «fartura»:

- desenvolver auto financiamento (retenção de resultados,...);
- rever estruturas organizacionais (é mais fácil reduzir pessoal e provoca menos «danos» na imagem pública, reduzir o número de trabalhadores quando a taxa de desemprego é baixa);
- reequacionar investimentos (a «troca» da VIVO pela OI efetuada pela PT é um brilhante exemplo disso)



Atitude da «Cigarra»:

- «Equipa que ganha não se mexe» (ignorando que muitas vezes pode ganhar mais e de forma mais sustentada);
- Deixar que alguns gastos cresçam mais rápido que as vendas, deixando a «obesidade» instalar-se;
- Distribuir prémios e resultados excessivos, muitas vezes com origem excessiva em resultados extraordinários, não sustentáveis, descentrando (ou pelo menos esquecendo por vezes a atividade essencial e a respetiva sustentabilidade).
- Aumentar o endividamento (com base na alavancagem de hoje) ignorando os riscos futuros associados a gastos financeiros inoportáveis (a recente polémica que envolveu uma empresa que recorreu a financiamentos elevados mais ou menos em simultâneo com a distribuição de dividendos e prémios significativos é exemplo disso).

Complementarmente à redução de gastos operacionais de estrutura devem desenvolver-se medidas de redução dos gastos financeiros (mesmo em períodos de subida de taxa de juro) através de reduções de ativos (desinvestimentos, melhoria da gestão de clientes e inventários) ou revisão do tipo e garantias dos financiamentos utilizados.

Das perguntas referidas no início, associáveis a um projeto de redução de gastos, tentaremos seguidamente identificar algumas respostas.

São os gastos de estrutura elevados?

Quanto a este ponto devem ser utilizados dois pressupostos

- um gasto é elevado quando superior ao eventual benefício/valor acrescentado;
- desperdício é tudo ... até prova em contrário.

Quais os gastos a reduzir? Como reduzir?

Quanto reduzir?

Deverão identificar-se os fatores críticos face aos objetivos, tendo em conta níveis de materialidade. Numa empresa onde os gastos com pessoal representam 80% ou 90% das vendas (prestação de serviços) é



incontornável e óbvio que não é possível operar uma reestruturação sem «mexer» nesta área.

A redução de gastos deverá passar por uma análise de quais as áreas/produtos/departamentos/clientes geradores de gastos e resultados associados.

Deverão ainda ser comparados gastos com soluções de «outsourcing» e gastos atuais. Exemplos de algumas medidas e questões associadas:

- vendedores próprios ou uma rede externa de comissionistas, agentes, distribuidores?
- frota automóvel própria ou aluguer?
- armazéns e distribuição próprias ou utilização de serviços logísticos externos?

Por onde começar o esforço de redução de gastos?

Para proceder à seleção das prioridades, para além da materialidade e consequente impacto em resultados, é fundamental avaliar a evolução histórica (articulado com os resultados associáveis)

e comparação com os «melhores» entre os concorrentes.

Qual a melhor forma de garantir o sucesso?

Deverão ser evitadas soluções do tipo «reduzir 5% dos gastos com fornecimentos e serviços externos» com já atrás deixámos dito.

Terão que ser identificados projetos simples, com gastos relativamente uniformes e identificáveis, com objetivos claros (em valor), responsáveis pelos projetos e calendarização. Alguns exemplos de projetos de redução de gastos:

- sacos de plástico (empresa de distribuição);
- imprensa – jornais e revistas (companhia aérea);
- frota automóvel (medidas frequentes no passado e hoje menos vulgares (!!)) como escolha de uma marca e dois ou três modelos permite poupanças significativas).



Não esquecer:

- utilizar a crise e as ameaças para «remotivar» (e não desmotivar);
- associar claramente objetivos (resultados) a prémios e outras remunerações variáveis (prémios de produtividade, ou assiduidade mal definidos ou aplicados traduzem-se apenas em gastos sem real efeito na orientação para os resultados; comissões sobre vendas e não sobre vendas cobradas dentro do prazo limite poderão apenas servir para acelerar as perdas);
- considerar cada minuto como oportunidade para relançamento, aproveitando a crise como «motor de inversão» (importante perceber porque razão a crise não afeta de forma idêntica todas as empresas);
- evitar reproduzir os erros do passado nas previsões/orçamentos do futuro; se atualizarmos o passado à taxa de inflação esperada teremos todos os problemas do passado (mas atualizados!!); imagine que um

incêndio destruiu a informação contabilística e comece do zero;

- responsabilizar os departamentos pelos ativos que utilizam (enquanto aplicações de fundos) e considerar gastos associados ao custo do capital como parte do resultado desses departamentos.

Flexibilizar estruturas e gastos inerentes (permitir respostas rápidas a potenciais reduções de vendas pode definir quais as empresas «sobreviventes»); o excesso de gastos de estrutura («fixos»?) tornará a resposta à crise mais lenta e ineficiente.



A Crise Económica e Financeira



Doutor Paulo Alves

A crise económica e financeira dos nossos dias tem tido impactos transversais na economia e na sociedade. As empresas não têm sido imunes a esse cenário, nomeadamente no que diz respeito às suas escolhas de financiamento. Na conferência do dia 9 de março de 2013, dedicada ao impacto da crise económica e financeira, procurei apresentar desde logo à audiência o estado da arte de um capítulo fundamental das finanças empresariais, o quadro teórico da estrutura de capital das empresas. Os trabalhos seminais de Modigliani e Miller (1958, 1963) não tendo sido esquecidos,

prevaleceu a comparação entre a static trade off theory - na qual está em causa uma comparação entre os benefícios resultantes da utilização de dívida, poupança fiscal, tendo sempre presente o trabalho de 1963 de Modigliani e Miller e os seus custos resultantes de stress financeiro (vd. por exemplo Kraus e Litzenberger (1973) e Scott (1976)) e dos problemas de agência (Vd. Jensen e Meckling (1976) e Myers (1977)) – e a pecking order theory de Myers (1984) e Myers e Majluf (1984), em que o dilema da assimetria de informação é o seu ponto crucial, daí resultando que o autofinanciamento é a melhor forma de financiamento, por contraposição com a emissão de capital próprio. Os estudos mais recentes têm vindo a provar que a segunda adere melhor à realidade.

De seguida, apresentei o padrão de financiamento das empresas portuguesas num contexto de 55 países: Portugal



apresenta uma estrutura de utilização de dívida de curto e de longo prazo semelhante a países como a Alemanha e a Espanha. A dívida de longo prazo representa cerca de 60% da dívida total, o que demonstra que o tecido empresarial representado na amostra tem uma estrutura de financiamento estável, em linha com países desenvolvidos. Contudo, quando se tem em conta o nível de endividamento face ao ativo constata-se que as empresas nacionais são das mais endividadas do mundo, o que não é muito saudável num ambiente de recessão. Apesar desse problema o mercado tem valorizado muito razoavelmente as empresas nacionais.

No final da sessão foram abordadas duas questões fundamentais: quais são as perspectivas de financiamento e o que fazer para as empresas nacionais acederem com maior facilidade aos mercados de dívida e de capitais próprios. O capital de risco parece ser uma solução

possível para o financiamento das empresas, perspetivando-se que o sistema financeiro português continuará a ser do tipo banking system. Os desafios serão difíceis e num ambiente económico adverso prevê-se um reduzido número de IPO's, dificuldade na realização de aumentos de capital, um mercado de dívida fundamentalmente dirigido para grandes empresas e incapacidade das empresas se financiarem no mercado de capitais, dada a sua reduzida dimensão. No entanto diversas medidas podem ser tomadas para alterar esta situação: melhorar os standards de corrupção; evoluir para um sistema capital market based; criar condições para menor concentração do sistema bancário; melhorar o sistema judicial; desenvolver o segundo e o terceiro pilares da segurança social, e; criar condições para um maior dinamismo do mercado de arrendamento.



Handouts Acção de Formação Revitalizar

REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Dimensão, Sucessão e Transmissão Empresarial

andre.marco@iapmei.pt 2013

Programa
REVITALIZAR



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

1
MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO

Dimensão, Sucessão e Transmissão Empresarial



PROMOVER O MERCADO DE TRANSMISSÃO DE EMPRESAS, INDUZIR CULTURA E PROPORCIONAR FACILIDADES:

- ➔ Processos de crescimento rápido assente em Fusões e Aquisições
- ➔ Processos de sucessão
- ➔ Revalorização de activos em novas cadeias de valor.

- Promover processos de crescimento rápido de empresas, através de processos de concentração (fusões e aquisições), facilitando a mobilização de recursos, ganhos de economias de escala, e a exploração de sinergias indispensáveis para elevar a sua capacidade competitiva em mercados globalizados.
- Criar oportunidades para assegurar a continuidade e o desenvolvimento de empresas com modelos de negócio e/ou de gestão inadequados e facilitar processos de sucessão.

Iapmei - Fintrans

2

Dimensão, Sucessão e Transmissão Empresarial (Programa)



Divulgação, Comunicação e Sensibilização para processos:

- Transmissão empresarial
- Crescimento por aquisição
- Sucessão
- Valorização de activos



PARCERIAS para a criação de Plataformas de encontro de negócios

- Bancos
- Outras Instituições Financeiras
- Mobilização de consultoria especializada
- Portal de negociação - "Portal Nacional de Transmissão Empresarial" (em equação)

Operações

- Aconselhamento técnico;
- Pré-avaliação do negócio;
- Apresentação e divulgação de oportunidades de negócio
- Promoção de encontros de negócio
- Intermediação no acesso a financiamento (aquisição e concentração)

Iapmei - Fintrans

3

O programa tem como destinatários:



Lado da OFERTA:

- PME com dificuldades para prosseguir o seu desenvolvimento pela inadequação do modelo de negócio ou da gestão, que pretendam equacionar a hipótese de alienação total ou parcial, fusão;
- Empresários que estejam a planear a sua sucessão e/ou retirada;
- PME com ativos pouco rentáveis, que podem ser revitalizados por inclusão numa nova cadeia de valor;

Lado da PROCURA

- PME que queiram aumentar a sua competitividade através de uma estratégia de crescimento por aquisição - fusão - concentração;
- Investidores/Empreendedores interessados na aquisição de uma empresa já existente.

Iapmei - Fintrans

4



FINTRANS - Acções e Apoios



- Aconselhamento técnico
- Análise sumária do valor do negócio (venda, fusão, sucessão)
- Apresentação do negócio (Doc compra, venda, fusão)
- Divulgação de oportunidades de negócio (compra, venda, fusão)
- Promoção de encontros de negócio (Investidores, compradores, vendedores)
- Promoção e intermediação no acesso a soluções de financiamento (Fusões, Aquisições, MBO/MBI)
 - Crédito com G. Mútua
 - Fundos da Capital de Risco (públicos, privados)
 - Fundos específicos (FACCE, FREE, ...)
- Plataforma (portal) de registo, divulgação e negociação (www.fintrans.pt)

Iapmei - Fintrans

5

Experiência e Desafios

(2,5 anos de FINTRANS)



- Empresas de dimensão, desempenho e estruturas financeiras muito diversas
- Muitas empresas com estrutura societária e gestão de base familiar (processos de sucessão intra familiar, concentração acionista, e venda a terceiros)
- Escassez de competências e de experiência (PME de menor dimensão em processos de F&A)
- Dificuldade na promoção de negócios, de pequena dimensão e de fraco potencial
- Necessidade de contactos individualizados e discretos e manutenção de sigilo
- Expectativas altas sobre o tempo necessário à identificação de oportunidades
- Resposta mais difícil a solicitações de Compra (não disponíveis na base de dados)
- Saber lidar com as ligações emocionais empresário/empresa
- Expectativas altas quanto ao valor de empresas/activos a alienar
- Necessidade de Envolvimento proactivo em processos de negociação
- Elevado tempo de desenvolvimento de negócios de transmissão/sucessão

Mas...as empresas

- Logo nos primeiros contactos tendem a aceitar dialogar directamente com a outra parte - Facilitam a intermediação mas exigem forte envolvimento

Iapmei - Fintrans

6

Experiência e Desafios

(FINTRANS)



❖ Com menor consumo de recursos é possível alcançar melhores resultados com vantagens significativas a nível económico e social:

- Crescer por aquisição - opção estratégica relevante - desde que se disponha de capacidade de gestão e duma estratégia bem definida
- Evita perdas irreparáveis para a Economia, e para os detentores das empresas.
- A venda, fusão ou valorização nouro enquadramento acionista e estratégico, pode gerar valor de forma crescente e sustentável
- A sucessão intrafamiliar bem planeada e negociada - envolvendo aspetos emocionais e afectivos - é uma via segura p/ desenvolver negócios

Iapmei - Fintrans

7

REVITALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Dimensão, Sucessão e
Transmissão Empresarial

andre.marco@iapmei.pt

Fim

2013

Programa
REVITALIZAR



IAPMEI
Parcerias para o Crescimento

Iapmei - Fintrans

8

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO