

# IV

## CONGRESSO DOS TOC uma nova atitude

14 e 15 de setembro



**OTOC**  
ORDEM DOS TÉCNICOS  
OFICIAIS DE CONTAS

# PORQUÊ UMA NOVA ATITUDE?

- A dinâmica das sociedades atuais exige uma mudança constante
- O comportamento atual do TOC é absolutamente necessário, mas manifestamente insuficiente
- A profissão ou acrescenta valor continuamente ou corre graves riscos

# O TOC criador de valor numa pequena empresa

Pedro Caeiro

**Situemos então o universo económico  
em que o TOC  
da pequena empresa atua**

Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios		Dimensão média
N.º	%	N.º	%	10³ Euros	%	N.º pessoas / empresa

### 1.3 – POR DIMENSÃO

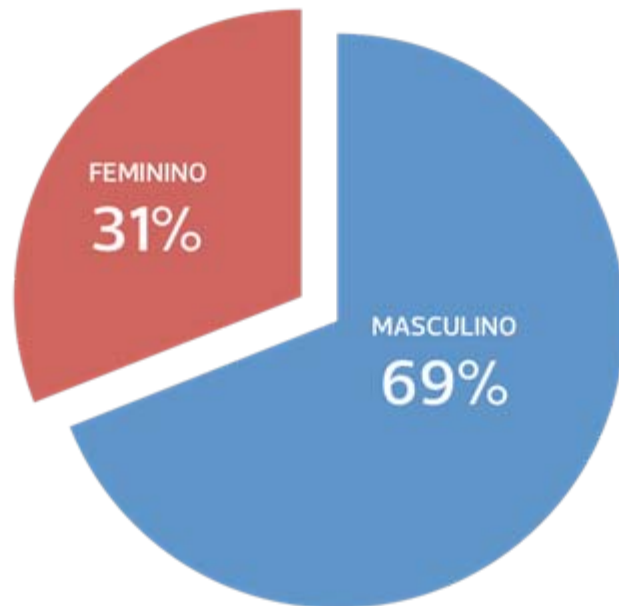
<b>Total</b>	<b>1 168 964</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 960 734</b>	<b>100,0%</b>	<b>401 261 320</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,39</b>
PME	1 167 811	99,9%	3 071 709	77,6%	219 964 288	54,8%	2,63
Grandes	1 153	0,1%	889 025	22,4%	181 297 032	45,2%	771,05

### 1.2 – POR FORMA JURÍDICA




<b>Total</b>	<b>1 168 964</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 960 734</b>	<b>100,0%</b>	<b>401 261 320</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,39</b>
Empresas individuais	802 490	68,6%	927 013	23,4%	19 717 884	4,9%	1,16
Sociedades	366 474	31,4%	3 033 721	76,6%	381 543 436	95,1%	8,28

FONTE: INE - Empresas em Portugal - 2010 ano de edição 2012

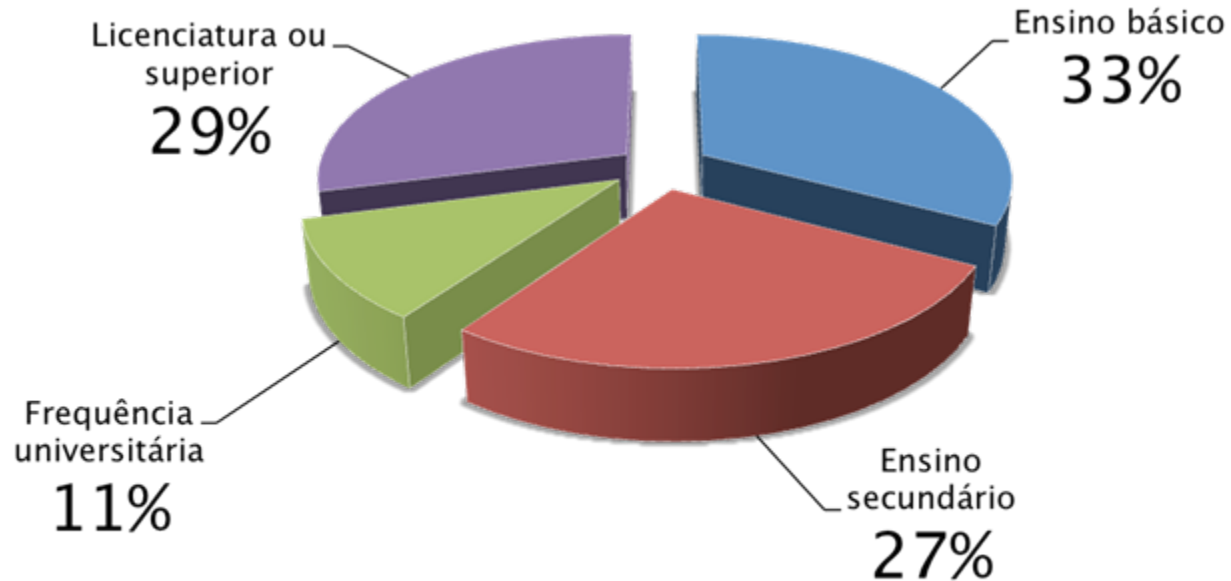
# PERFIL DO EMPRESÁRIO / EMPREENDEDOR GÊNERO



# PERFIL DO EMPRESÁRIO / EMPREENDEDOR GÊNERO

- É homem  • 69% é do sexo masculino
- É jovem  • 79,1 % tem menos de 45 anos
- Tem experiência profissional  • 2/3 tem > 10 anos no mercado trabalho

# PERFIL DO EMPRESÁRIO / EMPREENDEDOR GÊNERO





**Todos nós já conhecíamos esta realidade,  
mas parece nunca ser demais sublinha-la,  
tantas vezes ela é esquecida.**

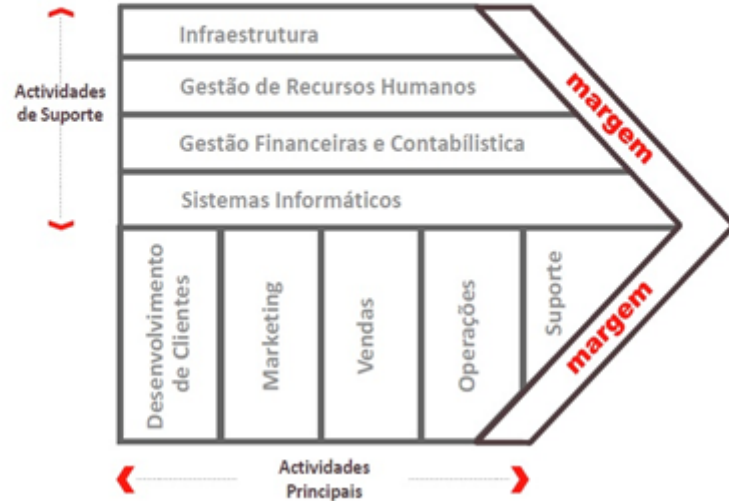
**É nela que se enquadra a atividade do TOC e é  
nela que devemos acrescentar valor**

# TOC

## Guardião da informação

Centralizador e catalisador dos circuitos de informação vertidos na e para a Cadeia de valor

### Cadeia de Valor





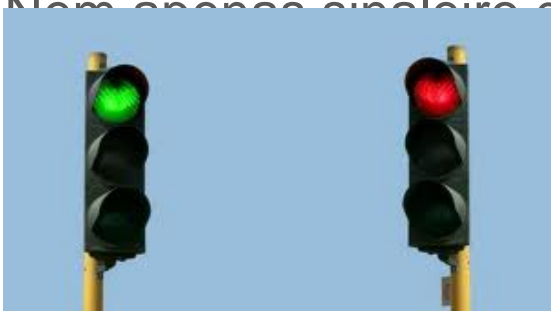
Tratamento da documentação contabilística e preenchimento declarações fiscais são tarefas importantes mas hoje têm de ser entendidas de menor relevo na atividade do TOC



TOC não pode ser um “funcionário” do  
“Fisco”  
pago pelos privados,  
uma espécie de imposto encapotado



Nem apenas o sinal verde da fiscalidade:



- Pode fazer
- Não pode fazer

Sinaleiro sim, mas na monitoração da gestão



Atitude PRO-  
ATIVA

que influencie e suporte as  
decisões de gestão

# FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A ELEVADA TAXA DE MORTALIDADE INFANTIL DAS PEQUENAS EMPRESAS

- Insuficiência de capitais
- Excessiva carga tributária
- Falta de planejamento da atividade
- Desrespeito pelas capacidades financeiras da empresa
- Confusão entre capitais da empresa / capitais do empresário
- Desconhecimento da evolução da concorrência



# FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A ELEVADA TAXA DE MORTALIDADE INFANTIL DAS PEQUENAS EMPRESAS

- Desconhecimento das margens reais obtidas nos produtos negociados
- Ausência de inovação nos produtos
- Deficiente controlo dos stocks
- Incipientes ações de marketing
- Dependência exagerada do seu fundador
- Insuficiente formação / atualização dos seus quadros



**O TOC pode através da contabilidade  
desempenhar um papel relevante na  
construção  
e manutenção de um sistema de informação,  
diria mesmo, de alertas,  
que contemple as principais variáveis  
da cadeia de valor da empresa**



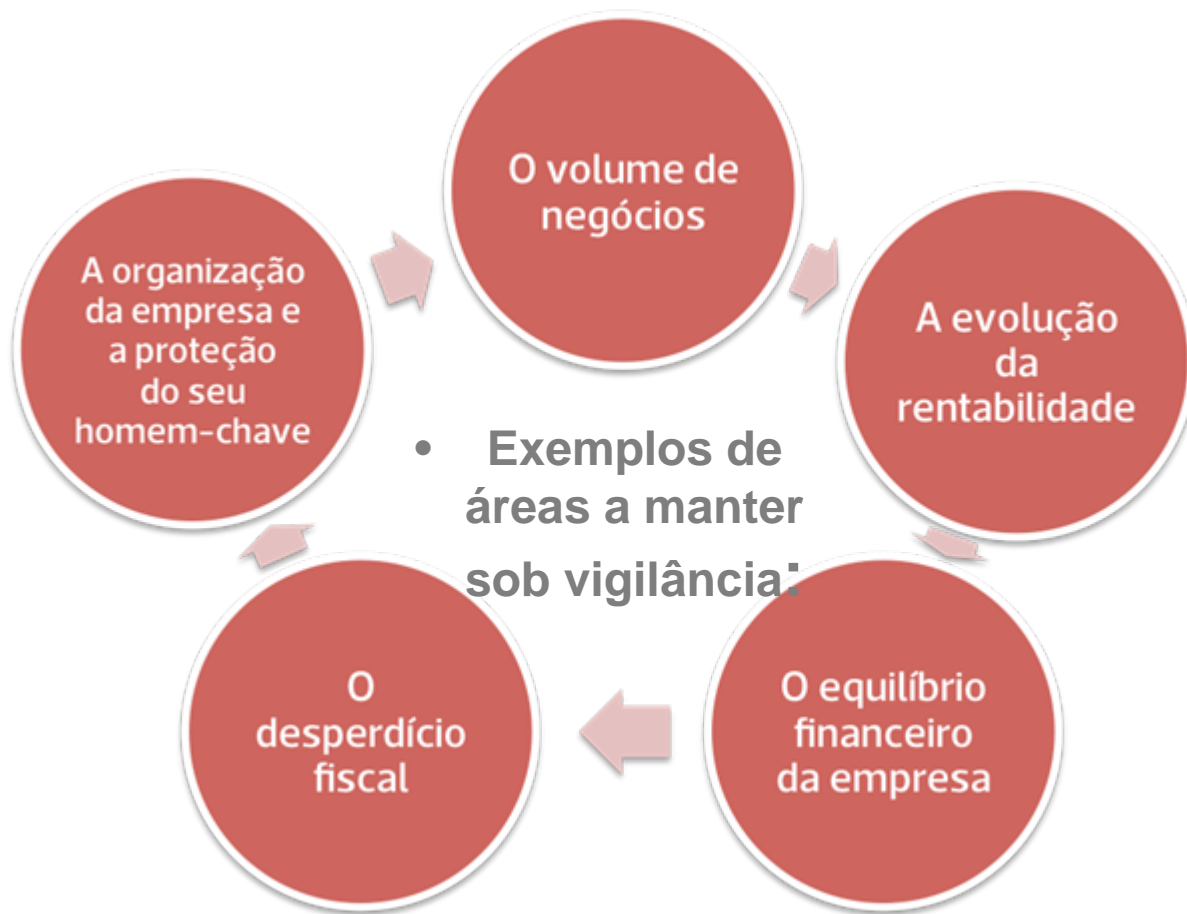
- **captar dados**
  - **coligir informação**
  - **interpretar essa informação**
  - **difundi-la de forma organizada, sistemática e oportuna**
- possibilitará desenvolver e identificar estratégias que conduzam a ações de gestão indutoras da produção de vantagens competitivas**

**Para além da elaboração das contas,  
o acompanhamento do chefe da empresa na  
monitoração da gestão nas pequenas  
empresas  
é uma prioridade do Técnico Oficial de Contas!**

**O empresário necessita saber  
se o desempenho da empresa vai ou não  
no caminho dos fatores de insucesso**

**Desenvolver uma cultura junto dos TOC  
privilegie e assuma a importância de  
instituir, promover e produzir de forma  
sistémica  
um conjunto de alertas que permitam uma  
intervenção atempada**

**Ajudar o responsável da empresa  
a antecipar as mudanças, diminuir os riscos,  
reagir mais rapidamente  
O TOC assume um papel de  
consultor/conselheiro aumentando a sua  
participação  
nos destinos da empresa**



# VOLUME DE NEGÓCIOS

**Análise detalhada à evolução das vendas**

- **evolução mensal face ao ano anterior**
- **estrutura das vendas por produtos**
- **decomposição por mercados**
- **variações homólogas e tendências do exercício corrigidas as sazonalidade**

# VOLUME DE NEGÓCIOS

## Análise detalhada à evolução das vendas

- Qualquer variação súbita ou alterações face ao comportamento do ano precedente, deverá ser objeto de sinalização e alerta para o empresário
- Saber o como e porquê desse comportamento é o alicerce para qualquer ação corretiva



# EVOLUÇÃO DA RENTABILIDADE

Manter sob vigilância a rentabilidade dos produtos / serviços comercializados

- conhecer com rigor a margem bruta de cada venda
- conhecer o ponto crítico da empresa
- pôr em prática uma análise muito frequente da evolução das margens
- (particular atenção aos custos indiretos das vendas: promoções ocasionais; descontos financeiros; rappel; etc...)

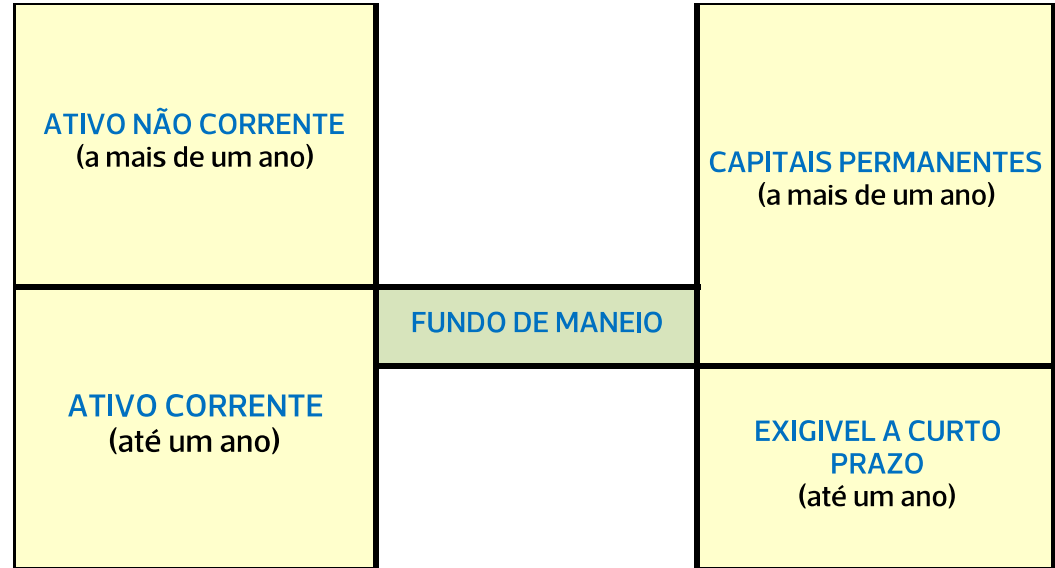
# EVOLUÇÃO DA RENTABILIDADE

- comparar as margens obtidas com os períodos homólogos
- localizar custos gerais com potencial de redução
- identificar picos ocasionais de custo
- assinalar o comportamento dos stocks

todas estas informações devem ser motivo de report e alerta para o empresário

# EQUILÍBRIO FINANCEIRO DA EMPRESA

- manter sob vigilância a estrutura de capitais
- respeito pela regra do equilíbrio financeiro mínimo



# Regra do equilíbrio financeiro mínimo

**Os recursos utilizados para financiar um ativo devem manter-se à disposição da empresa por um período, pelo menos, igual à duração desse ativo.**

**de outro modo :**

- **Ativos a mais de 1 ano => devem ser financiados por capitais permanentes**
- **Ativos até 1 ano => devem ser financiados por dívidas até um ano**

# EQUILÍBRIO FINANCEIRO DA EMPRESA

- **Realizar um permanente diagnóstico sobre as necessidades de financiamento da empresa**
- Procurar enquadrar as diversas soluções de financiamento e recomendar as mais adequadas
- Quando se justifica um financiamento de curto prazo à tesouraria; um leasing; um factoring ou um financiamento clássico ao investimento

**a independência financeira da empresa deve estar em permanente vigilância**

# ANÁLISE AO DESPERDÍCIO FISCAL

- As empresas hoje são tributadas pelos seus resultados, mas também sobre a componentes de algumas dos seus gastos

Manter sob observação a evolução da tributação da empresa, nomeadamente as rubricas que originam tributação direta é um alerta que não pode ser subestimado

# ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA E PROTEÇÃO DO SEU HOMEM-CHAVE

Muitas pequenas empresas dependem apenas:

- do seu fundador
- de dois sócios, em igualdade de quotas
- de um só cliente ou de um só fornecedor
- por norma os únicos detentores do Know-How; da carteira de clientes ou os mentores da sua organização

# ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA E PROTEÇÃO DO SEU HOMEM-CHAVE

- esta excessiva dependência merece estar também sob vigilância
- um impedimento do homem chave ou um desentendimento entre sócios pode bloquear a empresa



# ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA E PROTEÇÃO DO SEU HOMEM-CHAVE

- implementação de manuais de procedimentos, simples mas claros
- o estabelecimento de níveis intermédios de decisão
- o seguro de vida dos homem chave, em benefício da empresa
- estabelecimento de pactos societários que desbloqueiem situações de impasse na gestão

Deverão ser objeto de alertas a que os Técnicos de Oficiais de Contas não se devem eximir

**Esta reflexão está naturalmente incompleta.**

**Mas fica um esboço do que se me afigura crucial no novo papel que cabe ao Técnico Oficial de Contas de conselheiro estratégico da pequena empresa e ator essencial no tecido económico.**

**Se a tudo isto continuarmos a somar trabalho, dedicação e como dizia o mais conhecido contabilista português do século passado,**

**Fernando Pessoa, “põe quanto és, no mínimo que fazes”**

Acredito que deverá ser este o contributo do TOC na modernização das empresas e no criar valor e até no elevar do seu próprio padrão remuneratório porquanto a sua ação assim o justifica!

Obrigado pela Vossa atenção



**OTOC**  
ORDEM DOS TÉCNICOS  
OFICIAIS DE CONTAS