

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Relatório de Estágio

Relatórios de Gestão e Indicadores Financeiros e de Gestão

Ana Catarina Branco Oliveira Brites

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Controlo de Gestão, sob orientação de:

Drª Rosa Maria Correia Nunes

Coimbra, Outubro de 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

Relatório de Estágio

Relatórios de Gestão e Indicadores Financeiros e de Gestão

Ana Catarina Branco Oliveira Brites

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Controlo de Gestão, sob orientação de:

Drª Rosa Maria Correia Nunes

Coimbra, Outubro de 2014

Agradecimentos

Os meus agradecimentos vão para todos aqueles que participaram em todo o meu percurso académico e que tornaram mais esta etapa possível, nomeadamente: a minha família, amigos, professores e ao Dr. Rui Assis que permitiu que este estágio fosse concretizável.

Resumo

A escolha deste tema para a concretização do relatório de estágio nasce, não só do interesse pessoal de querer aprofundar os conhecimentos nestas temáticas, mas também da necessidade demonstrada pela empresa de acolhimento para a execução de várias atividades relacionadas com o mesmo.

A empresa acolhedora foi a 2ás – Contabilidade e Consultoria, prestadora de serviços, sediada em Coimbra. O estágio curricular teve lugar no primeiro semestre do ano de 2014 e teve como principal objectivo a troca de conhecimentos e a obtenção de experiência na elaboração relatórios de gestão. O estágio proporcionou uma grande aprendizagem a nível pessoal e a 2ás pôde complementar o trabalho já existente com o meu contributo.

Este relatório de estágio tem como intuito não apenas demonstrar as atividades praticadas em regime de estágio curricular, parte integrante do Mestrado de Controlo de Gestão, mas também dotar o leitor de vários conceitos relativos a relatórios de gestão, indicadores financeiros e indicadores de gestão. É por isso um relatório de carácter teórico e elucidativo no que respeita a estes três grandes conceitos. Através do mesmo é fácil concluir que existe uma vantagem comprovada por parte das empresas que adoptam a elaboração correta de relatórios de gestão e seus indicadores, tanto financeiros como de gestão.

Palavras-Chave: Relatório de gestão, indicadores financeiros, indicadores de gestão, indicadores de desempenho, relato financeiro, informação, tomada de decisão.

Abstract

The choice of this topic for the elaboration of the internship report stems not only from my personal interest in wanting to deepen my knowledge on these themes but also due to the need which the host company demonstrated in the implementation of various activities related to it.

The host company was 2ás- Contabilidade e Consultoria, provides services and is located at Coimbra. The traineeship took place in the first half of 2014 and had as its main objective the exchange of knowledge and gaining experience in preparing management reports. The internship provided a great learning on a personal level and 2AS can complement existing work with my contribution.

The intention of this internship report is not only to demonstrate the activities conducted during a traineeship, which was an integral part of the Masters Degree in Management Control, but also to provide the reader with several concepts related to management reports, financial indicators and performance indicators. It is, therefore, a theoretical and informative report as far as these three important concepts are concerned. As a result, it can easily be concluded that there is a demonstrable advantage for the companies which implement the management reports and their indicators, both financial and management ones, in a correct way.

KeyWords: management report, financial indicators, management indicators, performance indicators, financial reporting, information, decision making.

Lista de Abreviaturas

- DF Demonstrações Financeiras
- DSS Sistema de Suporte à Decisão
- ERP Enterprise Resource Planning
- ESS Sistema de Suporte Executivo
- FML Fundo Maneio Liquido
- MIS Sistemas de Informação de Gestão
- NFM Necessidades de Fundo Maneio
- RG Relatório de Gestão
- SAP Systems, Applications, and Products Software Solutions
- SI Sistema de Informação
- TI Tecnologias de Informação
- TL Tesouraria Liquida

Índice de Ilustrações

Ilustração 15: Folha de Rosto de Relatório Relativo à Evolução de Vendas, Custos e Margens e Comparação com o Mercado	llustração 1: Exemplos de SI por Nível Organizacional	5
Ilustração 4: Clientes da 2ás a 6 de Julho de 2014		
Ilustração 5: Oportunidades e Ameaças - Uma análise do contexto externo da 2ás	Ilustração 3: Áreas de Intervenção da 2ás	26
Ilustração 6: Pontos fortes e pontos fracos - Uma análise ao contexto interno da 2ás	Ilustração 4: Clientes da 2ás a 6 de Julho de 2014	27
Ilustração 7: Exemplo da Infoprex em Bruto	Ilustração 5: Oportunidades e Ameaças - Uma análise do contexto externo da 2ás	28
Ilustração 8: Legenda dos campos presentes na Infoprex	Ilustração 6: Pontos fortes e pontos fracos - Uma análise ao contexto interno da 2ás	29
Ilustração 9: Colunas adicionadas à Infoprex	Ilustração 7: Exemplo da Infoprex em Bruto	32
Ilustração 10: Base de Dados 1 - Comparação com o Mercado	Ilustração 8: Legenda dos campos presentes na Infoprex	33
Ilustração 11: Base de Dados de Grupo Homogéneo	Ilustração 9: Colunas adicionadas à Infoprex	34
Ilustração 12: Base de Dados de Fornecedores	Ilustração 10: Base de Dados 1 - Comparação com o Mercado	37
Ilustração 13: Folha de Rosto de Relatório de Comparações com o Mercado	Ilustração 11: Base de Dados de Grupo Homogéneo	38
Ilustração 14: Base de Dados 2 - Evolução		
Ilustração 14: Base de Dados 2 - Evolução	Ilustração 13: Folha de Rosto de Relatório de Comparações com o Mercado	40
Margens e Comparação com o Mercado		41
Ilustração 16: Base de Dados referente aos Stocks	Ilustração 15: Folha de Rosto de Relatório Relativo à Evolução de Vendas, Custos e	
Ilustração 17: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Stocks com o Mercado	Margens e Comparação com o Mercado	42
Mercado.44Ilustração 18: Folha Resumo.46Ilustração 19: Base de Dados referente ao Volume de Negócios.48Ilustração 20: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação do Volume de Negócios.49Ilustração 21: Base de Dados referente aos Recursos Humanos.50Ilustração 22: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Recursos Humanos.51Ilustração 23: Folha de Rosto de Relatório de Alteração de Margens Máximas de Comercialização.53Ilustração 24: Texto de Apoio aos Gráficos referentes à Análise do Sector.55Ilustração 25: Folha de Rosto de Relatório de Análise de Sector.55Ilustração 26: Parte da Folha de Rosto do Relatório de Indicadores e Rácios - Farmácia.57Ilustração 27: Base de Dados Auxiliar de Valores de Indicadores de diversos CAES.58Ilustração 28: Base de Dados Auxiliar de Comentários às Variações de Indicadores.59Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas.61	Ilustração 16: Base de Dados referente aos Stocks.	43
Ilustração 18: Folha Resumo46Ilustração 19: Base de Dados referente ao Volume de Negócios48Ilustração 20: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação do Volume de Negócios49Ilustração 21: Base de Dados referente aos Recursos Humanos50Ilustração 22: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Recursos Humanos51Ilustração 23: Folha de Rosto de Relatório de Alteração de Margens Máximas de Comercialização53Ilustração 24: Texto de Apoio aos Gráficos referentes à Análise do Sector55Ilustração 25: Folha de Rosto de Relatório de Análise de Sector55Ilustração 26: Parte da Folha de Rosto do Relatório de Indicadores e Rácios - Farmácia57Ilustração 27: Base de Dados Auxiliar de Valores de Indicadores de diversos CAES58Ilustração 28: Base de Dados Auxiliar de Comentários às Variações de Indicadores59Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas61	Ilustração 17: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Stocks com o	
Ilustração 19: Base de Dados referente ao Volume de Negócios.48Ilustração 20: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação do Volume de Negócios.49Ilustração 21: Base de Dados referente aos Recursos Humanos.50Ilustração 22: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Recursos Humanos.51Ilustração 23: Folha de Rosto de Relatório de Alteração de Margens Máximas de Comercialização.53Ilustração 24: Texto de Apoio aos Gráficos referentes à Análise do Sector.55Ilustração 25: Folha de Rosto de Relatório de Análise de Sector.55Ilustração 26: Parte da Folha de Rosto do Relatório de Indicadores e Rácios - Farmácia.57Ilustração 27: Base de Dados Auxiliar de Valores de Indicadores de diversos CAES.58Ilustração 28: Base de Dados Auxiliar de Comentários às Variações de Indicadores.59Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas.61		44
Ilustração 20: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação do Volume de Negócios	Ilustração 18: Folha Resumo	46
Negócios	Ilustração 19: Base de Dados referente ao Volume de Negócios	48
Ilustração 21: Base de Dados referente aos Recursos Humanos		
Ilustração 21: Base de Dados referente aos Recursos Humanos	Negócios	49
Humanos	Ilustração 21: Base de Dados referente aos Recursos Humanos	50
Ilustração 23: Folha de Rosto de Relatório de Alteração de Margens Máximas de Comercialização	Ilustração 22: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Recursos	
Comercialização		51
Ilustração 24: Texto de Apoio aos Gráficos referentes à Análise do Sector		
Ilustração 25: Folha de Rosto de Relatório de Análise de Sector	,	
Ilustração 26: Parte da Folha de Rosto do Relatório de Indicadores e Rácios - Farmácia57 Ilustração 27: Base de Dados Auxiliar de Valores de Indicadores de diversos CAES58 Ilustração 28: Base de Dados Auxiliar de Comentários às Variações de Indicadores59 Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas61	Ilustração 24: Texto de Apoio aos Gráficos referentes à Análise do Sector	55
Ilustração 27: Base de Dados Auxiliar de Valores de Indicadores de diversos CAES58 Ilustração 28: Base de Dados Auxiliar de Comentários às Variações de Indicadores59 Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas61		
Ilustração 28: Base de Dados Auxiliar de Comentários às Variações de Indicadores59 Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas61		
Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas61		
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
Ilustração 30: Folha de Rosto de Relatório de Comparações Homólogas	•	
	Ilustração 30: Folha de Rosto de Relatório de Comparações Homólogas	62

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modelos de Relato	9
Tabela 2: Indicadores e suas Fórmulas	
Tabela 3: Indicadores e sua Explicação	
Tabela 4: Margens de Comercialização de Medicamentos	

Índice

Agra	adec	imentos	i
Res	umo)	ii
Abs	traci		i\
Lista	a de	Abreviaturas	۰۰۰۰۰۱
Índi	ce d	e Ilustrações	v
_		e Tabelas	
Intro	oduç	ão	1
1.	Re	visão da Literatura	3
	1.1.	Sistemas de Informação	3
	1.2.	Relatórios de Gestão	7
	1.3.	Dashboards	11
	1.4.	Indicadores Financeiros e Não Financeiros	16
	1.5.	Indicadores de Gestão / Desempenho	22
2.	Ар	resentação da Empresa Acolhedora	26
3.	Ac	tividades Desenvolvidas no Estágio	30
Con	clus	ões e Análise Crítica	64
Bibl	iogra	afia e Netgrafia	66
Apê	ndic	es	70

Introdução

A informação sempre teve um papel importante, tanto no seio organizacional como fora dele. Sem ela, tomar decisões estratégicas coerentes e corretas torna-se impossível. *Bremser & Wagner* (2013) reforçam a importância de ter informação operacional atempadamente num ambiente competitivo, mostrando-a imprescindível para uma estratégia de negocio bem sucedida. No entanto há que, para além de se fazer uma recolha, selecionar as informações mais relevantes a ter em conta no momento da decisão e esse é um trabalho que necessita de muito conhecimento acerca das necessidades de informação e do âmbito das mesmas.

De modo a satisfazer as necessidades de informação apresentadas pelos utilizadores da mesma de uma forma organizada e objectiva, são elaborados relatórios de gestão que auxiliam os gestores no desenrolar das suas atividades. O objectivo primordial deste relatório, nomeadamente da parte da revisão literária, é dar enfâse à importância dos relatórios de gestão nas organizações.

Os relatórios de gestão são assim instrumentos muito úteis para a avaliação de desempenho da empresa e proporcionam um bom suporte para a tomada de decisão informada. Estes têm ainda como objectivo explicar a realidade da empresa e as suas prioridades, bem como descrever as atividades de várias áreas de negócios, se existirem, de uma perspectiva económico-financeira. Nobre (2003) realça ainda a importância do relatório de gestão, afirmando que é mesmo a melhor fonte de informação sobre a empresa, mostrando-se ser também aquela que é mais regularmente utilizada.

No entanto e nos dias de hoje, os *stakehorlders* exigem uma quantidade de informação muito superior ao que muitas empresas estavam habituadas a facultar. Esta escassez de informação sentida pelos agentes económicos, não lhes dá confiança, nomeadamente quando pretendem tomar decisões de novos investimentos.

Os indicadores financeiros e de gestão devem estar presentes e convenientemente detalhados nos relatórios de gestão, uma vez que através deles se pode retirar informação relevante e de carácter complementar às demonstrações financeiras.

Foi então com o intuito de explorar de uma forma aprofundada todas as temáticas anteriormente mencionadas, que optei por escolher esta componente da parte não lectiva do mestrado. A empresa de acolhimento foi a 2ás — Contabilidade e Consultoria, situada em Coimbra, que desde logo mostrou-se aberta em receber alguém que desenvolve-se trabalhos nesta mesma área. O trabalho realizado nestes primeiros seis meses de 2014 foi muito recompensador, tanto a nível pessoal como profissional. As atividades desenvolvidas foram maioritariamente relacionadas com o tema principal deste trabalho e a aprendizagem foi o ponto fulcral de tudo. Face ao exposto é facilmente compreensível que todos os objectivos delineados na proposta de estágio entregue foram cumpridos e as expectativas ultrapassadas.

Na primeira parte deste relatório de estágio, referente à revisão literária dos temas relacionados com os relatórios de gestão, aborda-se o seu conteúdo, apresentação e importância. Assim como as novas necessidades dos investidores, não sem antes esclarecer a nível conceitual as várias temáticas.

Numa segunda instância será caracterizada a empresa de acolhimento que permitiu que este estágio curricular fosse concretizado, seguindo-se a descrição de todas as atividades realizadas na mesma.

Por último, irá ser feita uma análise crítica relativamente ao estágio e também à revisão de literatura apropriada.

1. Revisão da Literatura

"We know accurately only when we know little; doubt grows with knowledge."

Johann Wolfgang von Goethe¹

O primeiro ponto deste trabalho tem como intuito dotar o leitor de conhecimentos teóricos que irão apoiar toda a parte prática descrita no âmbito do estágio curricular.

1.1. Sistemas de Informação

A informação é o recurso mais valioso que uma organização pode ter. Quando é comunicada internamente, tem o poder de se tornar o elo de ligação entre todos os departamentos, facilitando a tomada de decisão por parte dos gestor e por outro lado, promovendo a motivação por parte dos colaboradores ao fazer-lhes chegar informação que os ajude e incentive a fazer mais e melhor no seu dia-a-dia.

A dimensão da sua importância é tanta, que é defendida pelo "pai da gestão" – Braga (2000) *apud Peter Drucker* (1996) como base para um novo tipo de gestão baseada, não no binómio capital/trabalho, mas que evolua para informação/conhecimento, como factores essenciais para o sucesso empresarial.

No entanto, no dia-a-dia organizacional, os gestores querem evitar que sejam tomadas más decisões e, de modo a que a informação que lhes é fornecida sirva esse propósito, deve contemplar determinadas características, nomeadamente deve ser: precisa (correta e respectivo tratamento de dados sem erros), completa, económica (relação custo/beneficio deverá ser alvo de análise), flexível (utilizável para diferentes propósitos), confiável e relevante, simples (de modo a facilitar o trabalho de quem tem que tomar decisões), atempada, verificável (passível de confirmação), acessível, e segura (de modo a evitar o acesso a utilizadores não autorizados).

A comunicação da informação deve ser feita através de um canal de comunicação que seja o mais adequado aos intervenientes e esta deve ser feita atempadamente para que a informação não perca a sua relevância. A comunicação também deve ser proporcionada

3

¹ Johann Wolfgang von Goethe (1749 – 1832), escritor, cientista, mestre de poesia, drama e novela. Nacionalidade alemã.

consoante o nível hierárquico da organização pois as necessidades de informação também variam de acordo com o mesmo.

Um dado também importante e curioso, conhecido através de inquéritos realizados por Teixeira (2005) *apud Henry Mintzber et al* (1995), conclui que grande parte dos gestores gasta cerca de 80% do seu tempo comunicando, quer tanto internamente como externamente.

Neste sentido, Neves (2001) aponta os fatores que influenciam a divulgação da informação referente a determinada empresa:

- A sua dimensão: factor este apontado por diversos autores e que defendem que quanto maior a empresa, mais visibilidade tem no mercado;
- A sua rendibilidade: uma empresa com maior rentabilidade atrai mais rapidamente os investidores e por isso deve saber divulgar esses seus resultados;
- A sua idade: espera-se que as empresas mais envelhecidas tenham e mantenham relações com um maior número de stakeholders;
- O seu sector de atividade: os custos associados à divulgação de informação variam em função do sector de atividade e por isso influenciam as práticas de divulgação de informação. Guerreiro (2006), apud Neves (2001) vai mais longe, dando o exemplo de que as empresas do sector financeiro divulgam mais informação do que empresas pertencentes a outros sectores; e
- O facto de ser uma empresa cotada: já que estão sujeitas a maiores exigências por parte da Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários cujo o maior objectivo é clarificar todas a informações e proteger todos os investidores, quer sejam institucionais ou não institucionais.

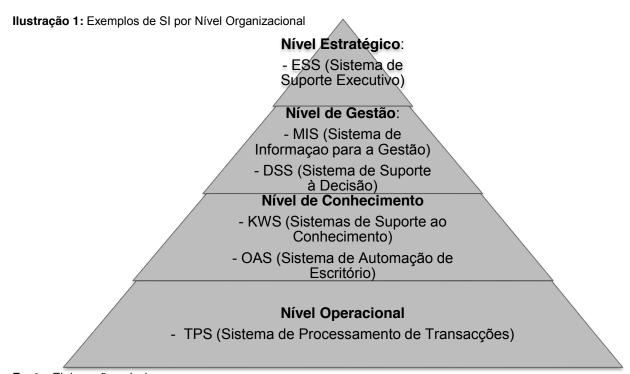
De modo às empresas obterem vantagens competitivas apenas com o uso da sua informação, houve uma necessidade crescente de estas se organizarem para tal. E essa organização parte pela constituição de um sistema, que segundo Gouveia & Ranito (2004:26): " é definido como um conjunto de componentes e subsistemas que formam um todo e que, interagindo, são úteis à obtenção de objectivos comuns.", e que por isso permite uma afectação eficiente e dinâmica da informação. Os objectivos comuns, como menciona o autor e em conforme com os sistemas de informação, são produzir informação de apoio à tomada de decisão e ao controlo da organização, e promover a circulação de informação necessária para o funcionamento da empresa.

Os sistemas de informação têm assim um papel fulcral no seio organizacional, na medida que envolve os seus recursos humanos na missão da empresa, melhora a qualidade dos processos e a tomada de decisão.

Tal como acontece na comunicação, os SI's podem ser de quatro tipos diferentes (*López*, 2013):

- SI de Nível Operacional Permitem que os gestores acompanhem as atividades elementares da organização;
- SI de Nível de Conhecimento Têm o propósito de ajudar a empresa a incluir novos conhecimentos nos negócios e controlar o fluxo de informação;
- SI de Nível de Gestão Servem para monitorizar, controlar, servir de base para a tomada de decisão e para atividades de gestão ao fornecer relatórios periódicos;
 e
- SI de Nível Estratégico Apoiam as atividades de planeamento de longo prazo.
 É de grande importância adaptar a empresa ao ambiente externo e às mudanças do mesmo.

Na ilustração infra é possível identificar alguns tipos de SI utilizados nos vários níveis organizacionais abordados acima.



Fonte: Elaboração própria

Para o objectivo deste trabalho interessa aprofundar os Sistemas de Informação (SI's) ligados ao nível de gestão, nomeadamente o *Management Information System* (MIS) – Sistema de Informação de Gestão, e o *Decision Support System* (DSS) – Sistema de Suporte à Decisão, e também o *Executive Support System* (ESS) – Sistema de Suporte Executivo, este associado ao nível estratégico. Os MIS são sistemas de informação destinados a todos os níveis de gestão e os ESS e DSS estão mais ligados aos gestores de topo e intermédios.

Os MIS's são normalmente implementados para auxiliar funções de planeamento, controlo e tomada de decisão, uma vez que, fornecem informações e relatórios diários acerca da atividade da empresa, sendo por isso muito orientados para o interior da organização. Estes contam ainda com dados referentes ao passado e ao presente, já existentes na empresa, que convertem em informação pertinente à gestão.

O DSS ajuda os gestores a tomar decisões, pois quando persistem dificuldades em antever o futuro, este permite a criação de diversos cenários. Deste modo fornece não só informação, mas também ferramentas para uma análise. Este sistema combina dados e modelos analíticos avançados. É também caracterizado por apresentar muitas visualizações gráficas.

O ESS, segundo Gouveia & Ranito (2004), é concebido para auxiliar a tomada de decisão não estruturada através do uso avançado de gráficos e comunicações. Estes SI necessitam de analisar e condensar muita informação histórica. Por norma é um SI muito dispendioso e por isso pouco comum nas PME's.

Craft (1994) já ressalvava a importância dos SI para a Gestão no alcance de uma maior produtividade e do aumento da quota de mercado, por parte das empresas, uma vez que a partir do SI é possível retirar todos os relatórios pertinentes ao negócio de um modo instantâneo sobre as várias áreas essenciais da empresa. Estes relatórios também têm o objectivo de envolver toda a organização, desde os gestores ao resto dos colaboradores, nas metas da organização onde atuam. Como exemplo desses relatórios o autor destaca: os relatórios de clientes, relatórios para os avaliadores e os relatórios financeiros.

Em modo de conclusão sobre a temática dos SI, termina-se com uma afirmação de Rascão (2001) acerca da importância dos SI atualmente: "Entender a importância dos

sistemas de informação é um imperativo no mundo dos negócios, face à internacionalização e globalização dos mercados. Esse entendimento terá de passar pela importância dada aos sistemas de informação suportados pelas tecnologias de informação e pelo seu impacto nas pessoas e nas organizações."

1.2. Relatórios de Gestão

Os relatórios de gestão são executados tendo por base sistemas de informação que permitem a seleção e tratamento de informação relevante de acordo com as necessidades de cada utilizador.

A definição de relatório de gestão depende da abordagem que cada autor faz e que envolve a sua cultura organizacional e a experiência profissional de cada um. De seguida são apontadas algumas definições que nos permitem observar essas diferenças.

Neves 2010, relata que o Relatório de Gestão (RG) é a melhor fonte de informação sobre a empresa, tanto no que diz respeito à situação atual, como às perspectivas futuras, sendo também aquela que é mais usual.

Para Cunha *et al* (2006) os RG são um instrumento de planeamento, acompanhamento e avaliação da gestão e que deve compreender duas partes: uma em que o gestor faz um relato abrangente acerca do que foi realizado em termos de objectivos, estratégias, prioridades, e uma outra em que o gestor deve destacar as dificuldades e os resultados, tendo em conta as ações, metas e recursos.

Caldeira (2010:20) define relatórios de um modo mais específico e operacional, afirmando que são documentos "mais ou menos extensos, onde o nível de detalhe é quase sempre muito elevado", o que obriga a que os seus leitores demorem mais tempo a conseguir a informação que pretendem. O autor parece estar a definir os relatórios como sendo algo menos bom, mas termina dizendo que é uma forma muito boa de obter informação intensa e completa de toda a organização.

Neves (2010:8) apud Giner e Mora (2002), salientam que "ainda que o relatório de gestão de uma empresa não seja o único nem o melhor meio para dar ao mercado nova

informação acerca de muitos itens, na medida que grande parte da informação é conhecida pelo público ou outros utilizadores através de outros canais, o facto de a estruturar e relacionar com os itens financeiros da empresa pode resultar numa grande ajuda para que se entenda a sua situação económico-financeira e facilitar a tomada de decisões de investimento por parte de utilizadores externos".

Neves (2010) conclui que o RG é um documento onde é apresentada a atividade e o desempenho da empresa bem como o contexto em que a mesma foi desenvolvida e que o seu objectivo principal é então disponibilizar aos interessados toda a informação que lhes possa permitir uma correta avaliação do desempenho da empresa, sendo uma oportunidade para lhes esclarecer as prioridades estratégicas adoptadas, caracterizar a atividade das diferentes áreas de negócio, se existirem, e analisar o seu resultado do ponto de vista económico e financeiro.

Gonçalves (2013) apud Silva et al (2006) refere que o RG é um documento que relata a gestão do exercício e que cuja elaboração compete aos membros da administração da empresa e que por ser menos técnico e mais descritivo que as demonstrações financeiras, tem um forte poder de comunicação, podendo prestar contas dos atos praticados e apresentar expectativas sobre desempenhos futuros.

Gonçalves (2013) apud Borges (2010) considera que o RG, mesmo não sendo propriamente um documento exigido pelo normalizador contabilístico, apoia-se na contabilidade e o seu conteúdo congrega informação relevante para a apreciação da situação da empresa, respectiva evolução e o modo como está a ser gerida.

Após todas estas visões acerca do significado de RG, pode concluir-se que o RG é um documento que contém um esclarecimento das demonstrações financeiras explicando a evolução do desempenho da organização e os seus porquês, através de indicadores financeiros, não financeiros e de desempenho. Este documento relata também as perspectivas futuras. É por isso um instrumento muito útil aos utilizadores, quer internos à organização quer externos, que pretendem tomar decisões de um modo inequívoco. O RG é ainda considerado uma parte integrante da prestação anual de contas das sociedades, juntamente com as demonstrações financeiras e anexos.

Para um entendimento mais aprofundado acerca das exigências de conteúdo dos RG aconselha-se a leitura do art. 66º do Código das Sociedades Comerciais, exigência estas

que, segundo o estudo de Gonçalves (2013), não são cumpridas na sua totalidade, comprovando está o seu estudo, onde nenhuma das 19 empresas que proporcionaram a divulgação *online* do RG, cumpriu com todas as exigências que este artigo estabelece. Contudo, seria bom que tal acontecesse, porque Thomas, David, Matthew (2014) chegaram à conclusão que os RG que seguem os regulamentos da ICFR (*International Centre for Financial Regulation*) têm mais qualidade e demonstram que são benéficos só por si.

O RG tem também um papel importante no controlo da atividade organizacional na medida em que permite aos gestores verificar os objectivos da entidade e analisar a estratégia adoptada e os seus desvios, caso existam.

Apesar de existirem vários modelos de relato, tal como demonstrado na tabela 1, não existe um modelo único de RG que sirva as necessidades de todas as empresas. Os RG são diferentes de empresa para empresa a fim de satisfazer as díspares partes interessadas. Outro aspecto a ter em consideração é a relação de custo/benefício da sua elaboração ou da extensão da informação a divulgar, que deve ser avaliados pelos gestores. Será que o custo em obter determinada informação é compensado pelo benefício que a mesma traz na tomada de decisão?

Tabela 1: Modelos de Relato

Modelos	Descrição
Jenkins	É um modelo considerado uma referência. Foi desenvolvido pela AICPA em
Report	1994 e tem como objectivo fornecer informação para tomada de decisão no
	que respeita a afectação de recursos
Management	Modelo sugerido pelo IASB em 2005 e que confia à gestão: o momento, a
Commentary	preparação e a divulgação de determinada informação que deve
(MC)	acompanhar as demonstrações financeiras
Operating	Relatório final emitido em 2001 por Company Law Review (CLR) que
and Financial	contem diretrizes para elaboração de relatórios por parte de empresas
Review	cotadas em bolsa, e por isso com o principal objectivo de fornecer
(OFR)	informação útil aos investidores e que os gestores fizessem uma análise do
	negócio orientado para o futuro da empresa
Balanced	Modelo proposto por Kaplan & Norton (1992) é composto por um conjunto
Scorecard	de instrumentos que estão ao dispor dos órgãos de gestão e que lhes
(BSC)	permite uma rápida e compreensível visão do negócio, tem como
	objectivos: aumentar a melhoria do desempenho individual e colectivo,

reconhecer e diferenciar as pessoas, promovendo uma cultura de incentivos, alinhar comportamentos dos colaboradores aos objectivos organizacionais, e ter um instrumento de gestão que forneça informação sobre o desempenho das pessoas.

Fonte: Elaboração Própria

Apesar das diferenças entre relatórios serem admitidas e até incentivadas para fazer face às necessidades dos utilizadores da informação, existem alguns organismos a ditarem normas para a elaboração de RG especialmente em alguns aspectos, como os contabilísticos, os sociais e ambientais, a *Global Reporting Initiative*, que fornece diretrizes tanto quanto ao conteúdo que deve ser apresentado nos relatórios de sustentabilidade, como a princípios que asseguram a qualidade de RG

No que diz respeito aos <u>princípios que se devem ter em conta na escolha do conteúdo a dar a conhecer nos RG</u> são apontados: a relevância da informação fornecida aos utilizadores; a inclusão dos *stakeholders*, ou seja, todas as partes interessadas na organização; o contexto em que a organização se insere; e a abrangência que é composta por três questões fundamentais: o âmbito do relatório, o limite até onde o relatório deve ser desenvolvido e o tempo que deve ter em conta o período abrangido pelo relatório.

Já no que se refere aos princípios que asseguram a qualidade dos RG, eles são:

- O equilíbrio: os RG devem transparecer uma visão fiel do desempenho das organizações e por isso devem ser evitadas omissões ou tentativas de influenciar inapropriadamente as decisões dos utilizadores;
- A comparabilidade: deve ser possível comparar resultados atuais com resultados anteriores;
- o A precisão: tanto da informação qualitativa como quantitativa;
- A periodicidade: a informação contida deve ser útil para a tomada de decisões atempada;
- A clareza: as informações devem ser claras, compreensíveis e acessíveis a diversos tipos de utilizadores, independentemente dos conhecimentos de cada um; e
- A fidedignidade: as partes interessadas devem estar seguras de que a informação que os RG fornecem é credível e verificável.

Do estudo de Gerald Najarian (2013) realizado com o objectivo de discutir novas realidades e desafios presentes, que se colocam aos executivos financeiros, concluiu-se por apontar vários pontos interessantes, mas de entre eles importa destacar: que os RG muito detalhados, nomeadamente a nível da unidade ou do produto, têm um valor limitado, enquanto que RG menos pormenorizados permitem uma melhor analise e tomada de decisão, nomeadamente em termos de preços, custos e as estratégias a adoptar futuramente.

Quanto à sua tipologia, os RG podem ser periódicos e emitidos em diferentes períodos de tempo, tendo em conta o objectivo subjacente a eles. Por exemplo, se o gestor quiser dar uma visão acerca do comportamento da empresa durante um ano e após encerramento de contas escolherá o período anual. Já se o gestor tiver como objectivo analisar o desempenho de um modo continuo, isto é, mensalmente, semanalmente ou até mesmo diariamente, o período do RG deve ser adaptado a essas necessidades específicas e contínuas.

Porém, e para além da diferenciação apresentada, Cardoso (2008) *apud* Mercer (2003) afirma que a empresa necessita de diversos tipos de relatórios consoante o nível hierárquico que os utiliza mais especificamente:

- Relatórios Operacionais que informam acerca de transações ou posição num aspecto de uma empresa, por exemplo: vendas mensais;
- Relatórios de Gestão que auxiliam os gestores no acompanhamento dos indicadores-chave da organização;
- Relatórios do tipo scorecard ou dashboard que dão a conhecer informaçõeschave de uma forma sintética, nomeadamente sob a forma de indicadores, acerca do desempenho da empresa, a nível mais estratégico ou táctico.

1.3. Dashboards

Os *dashboards* têm-se tornado uma ferramenta cada vez mais popular, uma vez que permite um melhor acesso a informação crucial sem sobrecarregar os utilizadores (*Bremser & Wagner*, 2013).

Devido à importância e popularidade desta ferramenta entendeu-se abordar, com mais detalhe, a temática dos *dashboards* e no fundo perceber o que os distingue dos relatórios de gestão.

Os relatórios de gestão, como indicado anteriormente têm portanto a sua importância, além de obrigatoriedade para algumas empresas, em qualquer que seja a organização. Contudo, na década de 30, foram criados os *dashboards*, também conhecidos por *tableau de bord* (Madrigal, 2012), que não são mais do que um modo de comunicar, essencialmente graficamente, informação de grande relevância para os decisores, permitindo a monitorização sistemática de informação de apoio à gestão.

Segundo Caldeira (2010), os *dashboards* são constituídos por várias características que os distinguem por exemplo dos relatórios, tais como: monitorarem apenas as variáveischave da atividade organizacional; o facto de serem constituídos por apenas uma página A4 transmitindo assim de uma forma sintética a informação pretendida; utilizam maioritariamente gráficos para ilustrar a informação; combinam eficazmente a informação sob diferentes dimensões, para conseguir expor relações entre a mesma; e por fim, é conhecido por utilizar um *layout* simples, claro, elegante e direto. O autor afirma, ainda, que este instrumento foi desenvolvido com vista aos gestores terem acesso, continuadamente, ao ponto de situação da empresa, em termos de desempenho organizacional, percepcionando a informação realmente relevante de forma imediata. (ver ilustração exemplo 2, infra).

A necessidade de um instrumento como o *dashboard*, de acordo com *Pauwels et al* (2009), ocorre de quatro factores:

- Má organização de dados potencialmente relevantes para a tomada de decisão;
- Capacidade dos gestores processarem a informação postas em causa devido aos atalhos para obtenção de informação;
- Aumento da necessidade de prestações de contas relacionadas com o marketing das organizações, dado que os autores consideram que as empresas têm o duplo objectivo de crescerem no mercado e ao mesmo tempo, manter os custos reduzidos; e
- A carência em práticas de relato que promovam a integração dos departamentos.

O processo de desenvolvimento de um *dashboard* envolver determinadas atividades que cumprem o objectivo final: utilização efetiva do instrumento de controlo em questão. *Ballou et al* (2010) avançaram com cinco atividades fulcrais:

- Definir o objectivo do dashboard para garantir que os objectivos estratégicos da empresa sejam bem conduzidos;
- 2. Definir os indicadores do *dashboard*: estes devem ser um mix de indicadores financeiros e não financeiros para uma melhor medição de desempenho. Os autores referem ainda que devem existir entre 4 a 8 indicadores-chave;
- 3. Garantir que os indicadores-chave de desempenho provêm de outras medições correlacionadas, ou seja, deve-se ter em conta que, apesar do dashboard ter menos indicadores que outros instrumentos utilizados, os indicadores que possui têm por base outros relacionados.
- 4. Construir e testar uma primeira versão de dashboard: a concepção visual de um dashboard envolve muitas atividades no âmbito do design. Os gráficos devem facilitar a utilização assim como, providenciar um reconhecimento instantâneo, por parte do utilizador, acerca de mudanças importantes. Deve ser testado e avaliado o seu feedback antes que seja efetivamente publicado;
- 5. Publicação do *dashboard* e monitorização do seu uso: os autores garantem que ao monitorizar a utilização e ao acompanhar o *feedback* por parte dos utilizadores, permite que a empresa possa, de um modo periódico, melhorar o instrumento de gestão.

Os dashboards devem conter determinados componentes, nomeadamente e segundo Gitlow (2010) uma frase que defina a missão da organização, objectivos chave financeiros e não financeiros, e indicadores que permitam que seja possível medir os objectivos apresentados.

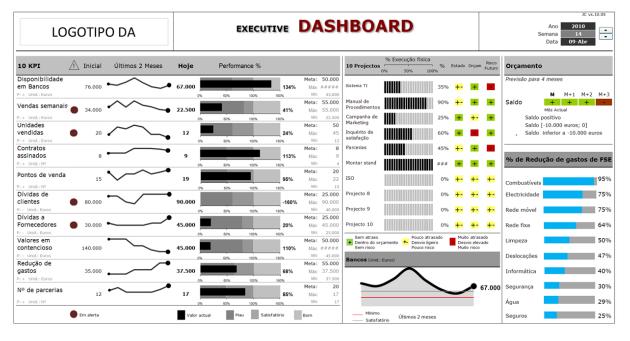


Ilustração 2: Exemplo de Dashboard utilizado por uma organização portuguesa anónima.

Fonte: Adaptado de: "dashboards-comunicar eficazmente a informação de gestão" de Jorge Caldeira, 2012, página 266

Segundo *Bremser* & *Wagner* (2013), os *dashboards* podem ser de vários tipos: estático ou interativo, dependendo da atualização ou não dos dados presentes através de outros programas; e estratégico ou operacional, consoante o carácter dos objectivos e indicadores presentes no mesmo.

Considera-se que este tipo de instrumentos, não deve tirar o lugar nem a importância aos relatórios de gestão, mas sim complementá-los no sentido de facilitar a tomada de decisão diária. Mais se acrescenta, que os *dashboards* tal como o RG, devem também ser compostos essencialmente por indicadores, caso seja isso que a organização pretenda, pois devem-se adaptar as empresas e não o inverso.

Uma das exigências, dos gestores, neste tipo de instrumentos é a atualização constante e a chamada de atenção através de alertas a ser previamente criados pelos mesmos. Estas últimas permitem que seja explicado o que está a acontecer apresentando as causas de determinados resultados através da definição de indicadores de segundo nível por exemplo.

No que respeita à quantidade de informação a apresentar, *Antonecchia & Kryspin* (2010) afirmam que pouca informação, torna o *dashboard* pouco esclarecedor e demasiada informação pode provocar um atolamento propício ao não entendimento das prioridades da

empresa. O facto de Caldeira (2010) referir que os *dashboards* são apresentados numa folha A4, não significa que a escolha deixe de fora informações relevantes, pois podem existir *dashboards* com diferentes níveis de profundidade.

O modo como são elaborados pode seguir uma abordagem *top down* (de um nível hierárquico superior para um inferior) ou vice-versa – *button* up. No entanto, *Gitlow* (2005) defende que quando os *dashboards* são estruturados a partir do topo da organização, o modo de elaboração do mesmo, é mais fácil e bem sucedido.

Ballou et al (2010) acrescenta que os dashboards, tal como os relatórios de gestão, podem ser criados com periodicidades diferentes (diariamente, semanalmente, trimestralmente, anualmente e em tempo real).

Guni (2014) defende ainda, que os *dashboards* devem ser revestidos de princípios para que o seu objectivo seja definitivamente cumprido. Devem ser:

- Coerentes com toda a organização e estrutura organizacional nos diferentes níveis hierárquicos, por exemplo, para as mesmas funções, no mesmo nível hierárquico, os indicadores de desempenho devem ser iguais;
- Relevantes: os indicadores presentes devem ser apenas os necessários para o objectivo do dashboard e devem ser essenciais para cumprir com a missão da organização;
- Urgentes, isto é, de acordo com as necessidades de informação, eles devem ser capazes de fornecer informação rapidamente;
- Eficientes no resultado que produzem na atitude do gestor perante eles.

Contudo, os *dashboards* também possuem algumas limitações, nomeadamente Marcus (2006) refere o facto de eles focarem as atenções dos gestores para as questões de curto prazo, ignorando o longo prazo e alguns indicadores de produtividade e inovação; e de conduzirem os gestores a reagir de um modo exagerado a fenómenos de curto prazo. Estes constrangimentos quando são compreendidos e aceites pelos gestores e lado a lado com os benefícios da utilização deste instrumento, são reduzidos.

Apesar das limitações, Rosso (2014) afirma que a maneira mais rápida e fácil de fomentar a informação organizacional é através de *dashboards*, uma vez que permite a uma grande variedade de utilizadores que interpretem e se envolvem com informação essencial e

atualizada. Conhecer as necessidades e os objectivos dos *dashboards* numa organização, é fulcral. (*Ballou et al* (2010)).

Considera-se que este tipo de instrumentos não deve tirar o lugar nem a importância aos relatórios de gestão, mas sim complementá-los no sentido de facilitar a tomada de decisão diária.

Como se disse anteriormente, os *dashboards* tal como o RG devem também ser compostos essencialmente por indicadores por ser mais fácil a leitura e o seguimento dos mesmos. No entanto, é preciso saber se é isso que a organização pretende, pois devem ser estes a adaptar-se as necessidades de informação das empresas e não o inverso.

Quando mencionamos indicadores, podemos estar a aludir a indicadores de natureza financeira ou não. Os dois tipos são importantes e complementares, como veremos no ponto seguinte.

1.4. Indicadores Financeiros e Não Financeiros

Os indicadores, como já referido neste trabalho, são parte integrante da maioria dos relatórios de gestão gerados nas empresas e são indispensáveis para o acompanhamento do desempenho das organizações. Cada vez mais desempenham um papel importante, na medida em que fornecem, de uma maneira mais clara e direta, informações realmente relevantes para o investidor, complementando assim as demonstrações financeiras.

No desenrolar deste trabalho, utilizar-se-á os termos indicador ou rácio como sinónimos, tal como o fazem outros autores (Neves,2012) que referem que indicador ou rácio consistem no estabelecimento de relações entre contas das Demonstrações Financeiras (DF's). No entanto, isto não é unânime, por exemplo, Fernandes, Peguinho, Vieira, e Neiva (2013) estabelecem uma diferenciação entre os dois conceitos: "os indicadores são construídos a partir da combinação de rubricas e variáveis que redundam em medidas detentoras de informação avaliadora de determinada realidade económico-financeira. Por sua vez, os rácios, como o próprio nome indica, são quocientes entre duas grandezas, cuja premissa essencial de detenção de valor informativo é o de possuírem significado económico."

Os indicadores, segundo Jacinto (2012) apud Franceschini et al (2007) apresentam três funções básicas em qualquer organização: a comunicação quer para utilizadores internos quer para externos; o controlo de modo a que seja possível analisar e controlar o desempenho dos recursos pelos quais são responsáveis; e melhoria pois uma vez identificadas falhas, permite com que estas sejam solucionadas e que se faça os ajustes necessárias para melhorar os processos internos organizativos.

Caldeira (2013) afirma que os indicadores devem ser dotados de determinadas particularidades para que sejam efetivamente um instrumento de gestão. Isto tem prejuízo de as devermos ajustar à realidade de cada organização. São então considerados estes quinze atributos, de acordo com o autor (Caldeira, 2013:16):

- ✓ "Pertinência do indicador para a gestão: a informação proveniente do indicador deve ser útil e relevante:
- ✓ Credibilidade do resultado: a fonte de todos os dados deve ser credível e não duvidosa;
- ✓ Esforço aceitável para o apuramento de resultado: relação custo/benefício deve ser analisada numa primeira fase pelo gestor;
- ✓ Simplicidade de interpretação: a correta e rápida interpretação por parte dos utilizadores é essencial para a tomada de decisão;
- ✓ Simplicidade do algoritmo de cálculo: para que seja rápido e seguro chegar a um resultado;
- ✓ Fonte de dados interna: todos os dados utilizados devem ser de fácil acesso na base de dados da empresa;
- ✓ Cálculo automático: torna os indicadores credíveis e o processo de controlo mais ágil;
- ✓ Possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia: faz com que o responsável pelo cálculo dos indicadores seja mais cauteloso com o tratamento dos dados;
- ✓ Alinhado com a frequência da monitorização: os indicadores devem fornecer informação com a frequência necessária para o seu controlo;
- ✓ Possibilidade de calcular em momentos extraordinários: nos indicadores mais críticos deve ser possível calcular atempadamente o seu resultado;
- ✓ Protegido de efeitos externos: é importante não esquecer a componente externa e identificar e compreender os seus efeitos no desempenho da empresa;

- ✓ Não gera efeitos perversos: os indicadores, segundo o autor, devem ser protegidos para que não provoquem efeitos perversos, isto é, se não gerem um efeito negativo na eficácia ou eficiência;
- ✓ Possibilidade de benchmarking: a comparação entre atividades promove a competitividade e a cultura de melhoria contínua na empresa;
- ✓ Atualizado: quando os indicadores perdem a sua utilidade para os utilizadores devem ser substituídos de acordo com as necessidades dos interessados;
- ✓ Possibilidade de ter uma meta: é essencial para que consigam verificar desvios e assim responsabilizar/premiar os responsáveis pelos resultados;"

Em síntese, os <u>indicadores financeiros</u> fornecem informação importante na medida em que permitem conhecer a situação financeira da empresa e por isso devem ser interpretados da maneira mais correta. Em seguida serão abordados os indicadores financeiros que se consideram mais importantes e que foram utilizados no decorrer da execução das atividades de estágio. Os indicadores foram agrupados deste modo, tal como nos indica Fernandes *et al* (2013), uma vez que foi a maneira mais simples e direta de se conseguir perceber a que grupo pertence cada indicador. Numa primeira instância, poderão ser visualizadas as fórmulas de cada indicador (tabela 2) e numa segunda tabela a explicação do mesmo (tabela 3).

Tabela 2: Indicadores e suas Fórmulas

Tabela 2: Indicadores e suas Fórmulas		
Rácios e Indicadores de Liquio	dez	
Liquidez Geral	Activo Corrente / Passivo Corrente	
Liquidez Reduzida	Activo Corrente - (Existências + A. Biológicos) /	
	Passivo Corrente	
Liquidez Imediata	Disponibilidades / Passivo Corrente	
Indicadores de Equilibrio Finar		
Fundo Maneio Liquido	Activo Corrente - Passivo Corrente	
Necessidades de Fundo Maneio	Necessidades Ciclicas - Recursos Ciclicos	
Tesouraria Liquida	Fundo Maneio Liquido - Nec. Fundo Maneio	
	FML >0; NFM>0; TL>0	
	FML>0; NFM>0; TL<0	
Equilibrio Financeiro - Situações		
Possiveis	FML>0; NFM<0; TL>0	
	FML<0; NFM<0; TL>0	
	FML<0; NFM<0; TL<0	
Rácios de Actividade a Curto F	Prazo	
Prazo Médio Recebimento	(Clientes/Vendas)*365	
Prazo Médio Pagamento	(Fornecedores/Compras)*365	
Duração Média de Inventários	((Existências+Activos Biológicos)/Custo dos Produtos) *365	
Duração Ciclo Operacional	Prazo Médio Recebimento + Duração Média Inventário	
Indicadores de Equilibrio Finar	nceiro a Médio/Longo Prazo	
Rácio de Estrutura	Passivo Não Corrente / Capital Próprio	
Rácio de Estrutura do Passivo	Passivo Corrente / Passivo Não Corrente	
Rácios de Estrutura do Activo	Rúbrica do Activo / Total Activo	
Rácio de Autonomia Financeira	Capital Próprio / Total Activo	
Rácio de Endividamento	Capital Próprio / Total Passivo	
Rácio de Solvabilidade	Capital Próprio /Total Passivo	
Rácio de Cobertura de Gastos		
de Financiamento	(EBIT + Rend. Financeiros) / Gastos Financeiros	
Rácios de Actividade a Médio	/ Longo Prazo	
Rotação do Activo Total	Volume de Negócios / Total Activo	
Rotação do Capital Próprio	Volume de Negócios / Total Passivo	
Rácios de Rendibilidade		
Rendibilidade Operacional das Vendas	Resultado Operacional / Volume de Negócios	
Renbilidade Liquida das Vendas	Resultado Liquido / Volume de Negócios	
Rendibilidade Operacional do Activo	Resultado Operacional / Total Activo	
Rendibilidade Capital Próprio	Resultado Liquido / Capital Próprio	

EBITDA em % Volume de Negócios	EBITDA / Volume de Negócios
Repartição de Rendimentos	Rúbricas / Total dos Rendimentos
Indicadores de Risco	
Grau de Alavancagem Financeiro	Resultado Op./ (Resultado Op. + Gastos Financ.)
Grau de Alavancagem Operacional	Margem Contribuição / Resultado Operacional
Grau de Alavancagem Combinado	Grau de Alavanc. Financ. * Grau de Alavanc. Op.
VAB	Rendimentos Operacionais - Consumos
Netdebt / EBITDA	Financiamento Liquido / RADGFI

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3: Indicadores e sua Explicação

Rácios e Indicadores de Liquidez		
Liquidez Geral	Caso este indicador seja igual a 1, podemos afirmar que a empresa apresenta um equilíbrio financeiro de curto prazo. Se for inferior a 1, isso demonstra que o valor monetário dos activos correntes não é suficiente para que a empresa seja capaz de cumprir com todos os seus compromissos a curto prazo	
Liquidez Reduzida	Por norma, o resultado deste indicador deve estar compreendido entre 0,9 e 1,1 e isso reflecte a capacidade da empresa solver os seus compromissos, não considerando os activos correntes com menor grau de liquidez.	
Liquidez Imediata	Se o resultado deste indicador for positivo, a empresa tem capacidades de cumprir os seus compromissos apenas com os seus meios financeiros líquidos.	
Indicadores de Equilibrio Finar	nceiro a Curto Prazo	
Fundo Maneio Liquido	Retrata a forma como se gere o ciclo de exploração. Se FML>0 empresa tem mais activos que dividas. Se FML<0 há mais dividas que activos e portanto uma necessidade de aumentar os últimos.	
Necessidades de Fundo Maneio	Este indicador está relacionado com as necessidades de financiamento do ciclo de exploração. Se o seu resultado for positivo existe necessidade de financiar o ciclo de exploração, caso seja igual ou inferior a zero, o ciclo de exploração financia-se a si próprio.	
Tesouraria Liquida	Se o resultado da tesouraria for positivo, isso traduz-se na existência de um equilíbrio de tesouraria. Se valor de tesouraria liquida for negativo isso indica a necessidade de financiar parte das necessidades cíclicas com operações de tesouraria passiva.	
Equilibrio Financeiro - Situações Possiveis	1) A empresa encontra-se financeiramente equilibrada a curto prazo e com uma margem de segurança. 2) Demonstra que o FML é insuficiente para financiar as NFM e que a empresa suporta parte das suas necessidades cíclicas com operações de tesouraria. 3) Indica que a empresa não tem recursos estáveis capazes de financiar a totalidade das suas aplicações fixas liquidas e as necessidades cíclicas financiadas pelas operações de tesouraria. Este cenário pode comprometer o cumprimento de compromissos a curto prazo. 4) Demonstra uma posição favorável na medida em que não há necessidades de financiamento. 5) Reflecte um desafogo financeiro de forma duradoura. 6) Mostra que existe um desequilibro financeiro com elevado risco caracterizado pela inexistência de margem de segurança.	

Rácios de Actividade a Curto Prazo		
Prazo Médio Recebimento	Mede o tempo médio que os clientes demoram a liquidar as suas	
Taza wedia reassimenta	dividas e a eficiência da política de crédito concedido.	
Prazo Médio Pagamento	Mostra o tempo médio que a empresa demora a liquidar as suas dividas.	
Duração Média de Inventários	Indica o tempo médio de rotação de inventários.	
Duração Ciclo Operacional	Reflecte o número de dias precisos até que os inventários se vendam e se convertam em meios monetários, isto é, o tempo de duração do ciclo de exploração.	
Indicadores de Equilibrio Finar		
Rácio de Estrutura	Avalia qual é o elemento predominante das massas patrimoniais. Se o resultado for igual a 1, 50% diz respeito ao capital próprio e 50% ao passivo não corrente; se resultado for maior que 1, existe uma predominância do passivo não corrente; caso o valor obtido seja inferior a 1, então existe uma supremacia do capital próprio, o que é favorável à solvabilidade.	
Rácio de Estrutura do Passivo	Indica qual o elemento predominante no passivo permitindo medir a temporalidade do endividamento.	
Rácios de Estrutura do Activo	Este rácio permite observar o peso que determinada rúbrica tem em todo o activo da empresa.	
Rácio de Autonomia Financeira	Demonstra a independência da empresa perante o capital alheio e representa a proporção do activo total que é financiada com capital próprio.	
Rácio de Endividamento	Este indicador complementa o anterior na medida em que determina a dependência da empresa perante capital alheio, representa a proporção de passivo no total das fontes de financiamento na empresa.	
Rácio de Solvabilidade	Determina o grau de cobertura do passivo por capital próprio, avaliando a capacidade da empresa fazer face aos seus compromissos a médio longo prazo, reflectindo o risco que os credores correm.	
Rácio de Cobertura de Gastos de Financiamento	Mede a extensão na qual existem resultados disponíveis para suportar os encargos de financeiros. Quanto maior for este resultado, mais capacidade tem a empresa para cumprir com os encargos.	
Rácios de Actividade a Médio	/ Longo Prazo	
Rotação do Activo Total	Mede o nível de vendas gerado pelo investimento realizado, isto é, o número de unidades monetárias vendidas por cada unidade investida.	
Rotação do Capital Próprio	Mede o nível de vendas gerado pelo investimento realizado na empresa por sócios e accionistas.	
Rácios de Rendibilidade		
Rendibilidade Operacional das Vendas	Avalia o retorno em termos de resultado operacional obtido por intermédio do volume de negócios.	
Renbilidade Liquida das Vendas	Mostra o retorno em termos de resultado liquido do volume de negócios realizado.	
Rendibilidade Operacional do Activo	Avalia o desempenho dos capitais totais investidos pela empresa.	
Rendibilidade Capital Próprio	Mede o grau de remuneração dos sócios das empresa, isto é, avalia o retorno do investimento dos detentores do capital próprio.	
EBITDA em % Volume de Negócios	Indica qual o peso do EBITDA no volume de negócios da empresa.	
Repartição de Rendimentos	Este indicador esclarece como estão a ser repartidos os rendimentos por determinadas rúbricas pretendidas.	

Indicadores de Risco		
Grau de Alavancagem Financeiro	O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para os accionistas, de acordo com a variação do resultado operacional, mas também o efeito da politica financeira sobre a rendibilidade dos capitais próprios.	
Grau de Alavancagem Operacional	O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado operacional resultante da variação percentual das vendas. É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de custos.	
Grau de Alavancagem Combinado	O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos fixos de caracter tanto financeiro como operacional, para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção.	
VAB	Fornece o resultado final da actividade produtiva no decurso de um período determinado.	
Netdebt / EBITDA	Este indicador permite obervar a capacidade de recorrer a financiamentos por parte da empresa, isto é, se o resultado for inferior a 2, a empresa é financeiramente saudável, se o valor obtido for entre 2 e 5 a empresa mostra capacidade para recorrer a financiamentos, por último se o resultado for superior a 5 a empresa poderá eventualmente ter dificuldades em recorrer a financiamentos.	

Fonte: Elaboração Própria

Importa também salientar a importância dos <u>indicadores não financeiros</u> para a tomada de decisão. Estes indicadores têm o intuito de complementar os financeiros e assim auxiliar o interessado a compreender melhor todos os indicadores na sua globalidade. Callado *et al* (2008) *apud Bernard* (1999) salienta o uso crescente deste tipo de indicadores, dado que os indicadores financeiros são incapazes de fornecer todas as informações necessárias para a gestão das empresas na conjuntura atual do mundo de negócios. No entanto, Marengo & Diehl (2011), consideram que os indicadores não financeiros são considerados instrumentos pontuais de mensuração do desempenho e controlo dos gestores, só trazendo benefícios elevados aquando alinhados com os indicadores financeiros de longo prazo *Hegazy* (2012) *apud Burgess et al* (2007) reforçam a ideia, ao afirmarem que os indicadores financeiros continuam a ser os mais populares na maioria das empresas, uma vez que os indicadores não financeiros, como por exemplo, a satisfação do consumidor, a qualidade do produto, a quota de mercado e os recursos humanos, dependem de rácios financeiros.

1.5. Indicadores de Gestão / Desempenho

Macedo, Ribeiro & Marques (2012) consideram a avaliação de desempenho organizacional um aspecto fundamental que permite compreender se as ações e os

resultados da empresa estão de acordo com a estratégia inicialmente delineada, para além desta razão, *Kotane* e *Merlino* (2012) *apud Kaplan* e *Atkinson* (1998) afirmam que o uso de indicadores de desempenho, se escolhidos de uma forma apropriada, fornecem uma visão integral da *performance* global da organização. A partir destas análises e desta avaliação existirá, assim, a possibilidade de a empresa deslocar os seus recursos para áreas que carecem mais de melhorias. O grande problema das empresas passa por saber que sistema de avaliação de desempenho devem adoptar.

Para que seja possível uma medição correta da avaliação de desempenho, os indicadores financeiros, retratados anteriormente, mostram-se insuficientes na medida que só tratam de fornecer dados financeiros acerca da organização. Esta informação acaba por não refletir o verdadeiro desempenho da empresa e o dos seus colaboradores, o que juntamente com a globalização e as necessidades cada vez mais acrescidas, por parte dos utilizadores de informação, começaram a ser exigidos indicadores de caráter não financeiro.

Segundo Macedo-Soares e *Ratton* (1999:48), um "sistema de indicadores de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas, que conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes" é por isso um sistema muito abrangente e de grande importância para todos os intervenientes da organização.

No que se refere ao conceito de indicadores de desempenho, de acordo com Callado *et al* (2008:36) *apud* Rodrigues *et al* (2003) "são ferramentas centrais por permitirem um acompanhamento das principais variáveis de interesse da empresa e por possibilitarem o planeamento de ações visando melhorias de desempenho."

Os indicadores de desempenho não financeiros devem ser selecionados e criados a pensar no *core business* da empresa e nos seus recursos humanos, sendo por isso diferentes de sector para sector e de empresa para empresa. Ahmad & Dhafr (2012) *apud* Madrigal (2012), vão mais longe nesta observação apontando mesmo vários factores a ter em conta na eleição dos indicadores, designadamente: a estratégia da organização, os seus objetivos, as suas características e capacidade de se adequar ao ambiente competitivo onde se insere, e a natureza do negócio.

Jacinto (2012) *apud* Lievesley (2002) considera que os indicadores de desempenho devem ser dotados de determinadas características nomeadamente devem ser: realistas, coerentes, possíveis de cálculo, e devem fornecer informação relevante.

Para além de todos os objectivos anteriormente referidos, estes indicadores, em algumas empresas, têm como pretexto servir também de base para compensar os seus trabalhadores. Carvalho e Sá (2011) *apud Kaydos* (2001) resume que a avaliação de desempenho tem várias finalidades das quais se destacam:

- Comunicar a estratégia e clarificar os valores;
- Identificar e diagnosticar problemas e oportunidades;
- Entender os processos;
- Definir e delegar responsabilidades;
- > Melhorar o controlo e o planeamento;
- Identificar situações que carecem melhorias;
- Guiar e adaptar comportamentos;
- Tornar o trabalho realizado visível;
- Envolver os trabalhadores; e
- Servir de base para um sistema de remuneração.

Se atentarmos ao dito anteriormente, pode afirmar-se que lado a lado com a avaliação de desempenho deve-se assim encontrar o sistema de incentivos. Com o objectivo de ser uma motivação extra nos gestores/trabalhadores para a concretização de objectivos organizacionais. Uma avaliação de desempenho adequada e um sistema de incentivos à medida influencia o comportamento dos trabalhadores na empresa.

Cardoso (2008) apud Merchant e Van der Stede (2003), afirma que o sistema de recompensas e penalizações associado à avaliação de desempenho é um elemento determinante no sistema de controlo da organização. Esta maneira de controlar o desempenho da empresa e o dos seus recursos humanos proporciona essencialmente três benefícios, ainda de acordo com esses autores:

- Informativo: ao informar os seus recursos humanos da importância de se atingirem determinados resultados explicando o porquê, transmitem aos trabalhadores uma maior motivação pois sentem-se mais envolvidos nos objectivos da empresa;
- Motivador: certas recompensas têm o poder de motivar os trabalhadores na execução de tarefas menos desejáveis; e

Relacionado com as pessoas: ao utilizar incentivos, a empresa consegue atrair e reter os trabalhadores mais qualificados na empresa.

Ainda de acordo com os autores supra referenciados, estes consideram que as recompensas devem ter determinadas características, sob pena de falhar no seu propósito maior — motivar. As recompensas devem assim: ter valor, ter um impacto na vida do trabalhador e devem essencialmente ser por ele compreendidas por parte do trabalhador.

É usual falar de incentivos e recompensas como sendo algo monetário, mas por vezes, como afirma Cardoso (2008), "as melhores recompensas são as não monetárias".

Em modo conclusão e segundo os argumentos de *Mollerman* e *Timmerman* (2003), um sistema de gestão de desempenho deve focar-se na aprendizagem , nos processos de grupo, e nos objectivos quantitativos e qualitativos tanto individuais como de equipa.

2. Apresentação da Empresa Acolhedora

"So companies have to be very schizophrenic. On one hand, they have to maintain continuity of strategy. But they also have to be good at continuously improving."

Michael Porter²

A 2ás é uma empresa que presta serviços em quatro grandes áreas (ilustração 3): na área de contabilidade, da gestão de clientes e fornecedores, da gestão bancária, entre outras, todos os serviços são efectuados com apoio mais especificamente de ERP SAP; efetuam processamentos de ordenados cumprindo com todas as obrigatoriedades fiscais e legais, numa tentativa de reduzir de forma eficiente as tarefas dos seus clientes, recorrendo ao ERP SAP *Human Resources*; na área da consultoria, apoiam-se os clientes em processos de fusões e aquisições, cisões, elaboração de *business plans*, orçamentação, avaliação de empresas, incentivos ao investimento ou fiscais e implementação de sistemas de informação; por último presta serviços e desempenha funções de direção financeira e/ou de *controller*.

Zás

Contabilidade

Recursos
Humanos

Consultoria

Serviços e
Funções de
Direcção
Financeira e/ou
Controllér

Ilustração 3: Áreas de Intervenção da 2ás

Fonte: Elaboração própria

A 2as é constituída por dois sócios, e possui quatro *senior accountant's* e seis colaboradores com competências na área de contabilidade.

É uma empresa que coloca todo o seu *know-how* e experiencia ao serviço dos seus clientes para que seja possível antecipar e satisfazer todas as suas necessidades. Assume perante eles um compromisso de rigor, motivação e responsabilidade para que lhes seja

26

² Michael Porter (Michigan, 1947) é professor na Harvard Business School e tem como áreas de interesse: gestão e economia. É também autor de vários livros sobre estratégia e competitividade.

possível "criar valor e perspectivar o futuro com mais confiança e tranquilidade" in site da 2ás

Apresenta-se com um leque de clientes variado, somando um total de 125 clientes, exemplos disso são: a Repower, várias clinicas e laboratórios de análises clinicas, a Plural, a Bluepharma, algumas associações, a Ria Blades, e a destacar, o número elevado de farmácias, mais precisamente 51.

29%

Outros clientes
Farmácias

Ilustração 4: Clientes da 2ás a 6 de Julho de 2014

Fonte: Elaboração própria

Este último facto provém do vasto conhecimento que os recursos humanos da 2ás dispõem acerca do negócio das farmácias e das suas particularidades, transmitindo aos clientes farmacêuticos uma segurança extra quando optam pelos seus serviços.

Quanto aos fornecedores a 2ás contempla apenas os indispensáveis para o funcionamento normal do escritório, nomeadamente fornecedores de economato.

Importa também referir que em Agosto de 2013, e vinte anos após a sua fundação, foi feita uma renovação nas instalações da 2ás, com o objectivo principal de eliminar o papel. Mudança esta que deu inicio a um processo de digitalização de todos os documentos que são recepcionados, permitindo melhorar a resposta aos clientes, criar novos postos de trabalho e facilitar o trabalho dos colaboradores.

A reunião de todos estes factores é o elemento diferenciador da 2ás e dos seus concorrentes. É por isso fácil entender que é uma empresa atenta à sua envolvente e ao meio onde se insere.

A prestação de serviços relacionados com contabilidade, auditoria e consultoria, em 2012, foi a área que mais pesou neste sector com um valor de 3584.5 milhões de euros. Neste mesmo ano existiam 38.338 empresas de prestação de serviços de contabilidade, auditoria e consultoria só na zona centro do país.

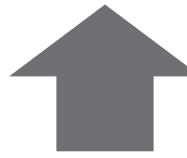
A 2ás situa-se em Coimbra onde a maior parte da atividade económica se centra no sector dos serviços. A elevada concorrência provoca a necessidade diária da empresa se distinguir da mesma. Como concorrência direta podem ser apontados os escritórios de contabilidade e consultoria que prestam serviços idênticos à 2ás e também todos os outros gabinetes de contabilidade que oferecem apenas serviços contabilísticos, para além do grande número de Técnicos Oficiais de Contas existentes, que devem ser considerados concorrentes indiretos.

Os clientes que procuram um serviço completo de contabilidade, consultoria, gestão e tratamento de recursos humanos, procuram empresas como a 2ás.

Uma das oportunidades de crescimento advém do fenómeno recente de aposta das empresas pelo *outsourcing*, o que poderá beneficiar as empresas como a 2ás.

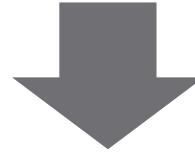
Para uma melhor compreensão acerca do contexto externo onde se apresenta a 2ás, segue-se a ilustração infra, com as oportunidades e ameaças.

Ilustração 5: Oportunidades e Ameaças - Uma análise do contexto externo da 2ás.



Oportunidades

- Local onde a 2Ás se encontra Região Centro;
- Pioneira em práticas de "redução de papel" Exemplo para similares;
- Novos investidores estrangeiros em Portugal que procuram auxilio burocrático e não só;
- Apostar fortemente noutro sector de actividade que n\u00e3o seja o farmac\u00e9utico;
- •Captar clientes de todo o país torna-se mais fácil, uma vez que dá ênfase às novas TI, e todo o papel é digitalizado;



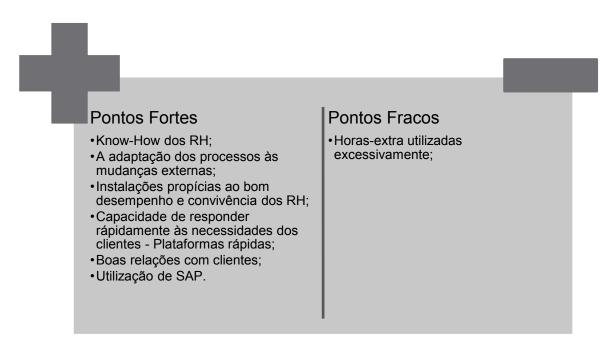
Ameaças

- Existência de inúmeros gabientes de contabilidade e consultoria em Coimbra;
- Quebra do sector farmacêutico Falência de Clientes;

Fonte: Elaboração própria.

A nível interno, considero a 2ás uma empresa sólida, com pessoas interessadas e preocupadas em oferecer o melhor serviço ao cliente. Na ilustração seguinte, são apontados pontos fortes e os pontos fracos do seu contexto interno.

Ilustração 6: Pontos fortes e pontos fracos - Uma análise ao contexto interno da 2ás.



Fonte: Elaboração própria.

3. Actividades Desenvolvidas no Estágio

"Knowledge has to be improved, challenged, and increased constantly, or it vanishes."

Peter F. Drucker³

No seguimento do objectivo que levou à elaboração deste relatório de estágio, irão aqui ser descritas as atividades desenvolvidas neste âmbito.

A integração na 2ás foi muito fácil, mas a simpatia dos colegas e a disponibilidade de cada um deles para ajudar foi sempre uma constante.

A 2ás, como referido acima, utiliza o *software* SAP para realizar a sua atividade complementando-o com o *Microsoft Excel* em inglês, ferramenta da Microsoft. Todo o seu *hardware* e *software* utilizado é da marca da maçã – *Apple*, sendo por isso utilizado o sistema operativo *Internetwork Operating System* - IOS. Apesar de nunca antes ter trabalhado com este sistema operativo, posso afirmar que é muito simples e intuitivo e portanto foi uma barreira que foi rapidamente ultrapassada.

Esta parte do relatório será divida em sete grandes pontos para que seja possível visualizar de uma maneira mais clara e precisa as atividades que se foram desenvolvendo ao longo de seis meses. Esses pontos são:

- 1. Transformação de dados externos em informação;
- 2. Tratamento de dados internos associados aos diversos clientes:
- Reunião de dados/informação e sua tradução relativamente a alterações de Decretos-Lei associados às farmácias;
- 4. Adaptação de gráficos de relatórios para sua publicação online;
- 5. Elaboração de demonstrações financeiras a partir de um balancete;
- Preparação de relatório de indicadores e rácios;
- 7. Criação de relatórios de gestão anuais e mensais;
- 8. Atividades paralelas ao tema do estágio.

³ Peter F. Drucker (1909-2005), considerado por muitos, o pai da gestão moderna. Foi um escritor e um consultor de origem austríaca, o mais reconhecido dos pensadores relacionados com a globalização. Defendia que a gestão moderna é uma ciência que trata as pessoas nas organizações.

30

De seguida irei proceder à descrição de uma forma pormenorizada de todos estes pontos referidos supra.

1. <u>Transformação de dados externos em informação:</u>

A descrição das tarefas vai centrar-se nos clientes "Farmácias", uma vez que são a maioria dos clientes da 2ás.

O sector farmacêutico sofreu uma grande quebra nos últimos anos, essencialmente devido às políticas governamentais impostas e pela adaptação a que o sector foi sujeito, nomeadamente através de cortes nas despesas, para satisfazer as necessidades dos seus clientes nesta nova realidade. Contudo em 2013, este sector demonstrou uma melhoria dos seus resultados e por isso espera-se que em 2014 não seja diferente.

Todo o trabalho de consultoria desenrolado para os clientes farmacêuticos é portanto uma mais valia no auxilio a esse reajustamento que muitas farmácias ainda estão a enfrentar.

Num primeiro momento o meu trabalho desenrolou-se em volta de dados que as farmácias enviavam para as minhas colegas, reencaminhados depois em ficheiros denominados *infoprex*, apresentada na ilustração 7. Estes chegavam em formato de texto-txt sendo necessário passar para xls, e assim conseguir fazer o tratamento de dados em *Excel*.

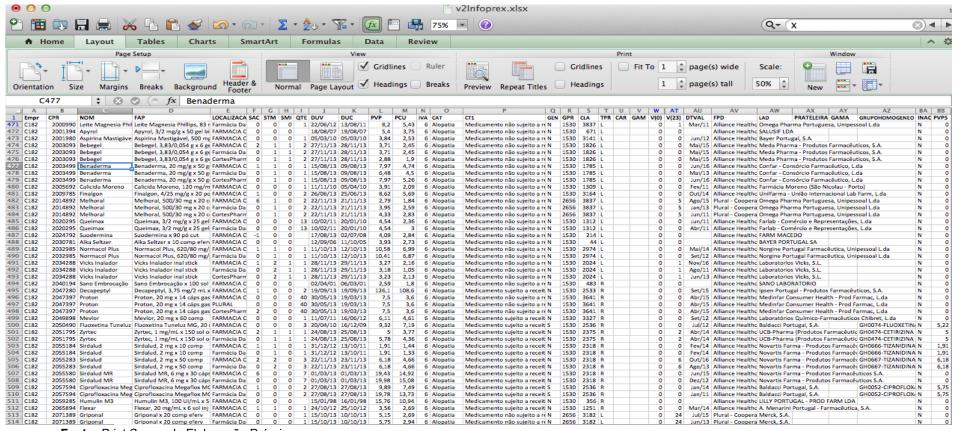


Ilustração 7: Exemplo da Infoprex em Bruto.

Como é possível visualizar as *infoprex* têm imensos dados que se forem analisados de forma cuidada e atenta poderão fornecer informação realmente importante para a gestão das farmácias. De modo a entender melhor o potencial deste ficheiro, detalha-se o que cada coluna fornece ao utilizador. A primeira coluna diz respeito à empresa, é uma coluna adicionada na 2ás para saber de que farmácia se trata determinada *infoprex*. As restantes colunas foram geradas pelo *software* de gestão das farmácias e de acordo com a legenda seguinte:

Ilustração 8: Legenda dos campos presentes na Infoprex

Legenda dos campos: 1. CPR - Código do produto

2. NOM - Nome do produto

3. FAP - Forma de apresentação do produto

4. LOCALIZACAO - Localização do produto

5. SAC - Stock actual

6. STM - Stock máximo

7. SMI - Stock minimo

8. QTE - Quantidade encomendada

9. DUV - Data da ultima venda

10. DUC - Data da ultima compra

11. PVP - Preço de venda ao publico

12. PCU - Preço de custo

13. IVA - Taxa de IVA aplicável

14. CAT - Familia do produto

15. CT1 - Sub-familia do produto

16. GEN - Genérico ("S" é genérico, "N" não é genérico)

17. GPR - Grossista preferêncial (código do grossista)

18. CLA - Código do laboratório

19. TPR - Tipo de receita aplicável

20. CAR - Código da arrumação (prateleira)

21. GAM - Gama do produto

22. V(nn) - Vendas do "nn" mês anterior à data corrente

23. DTVAL - Prazo de validade

24. FPD - Fornecedor Preferêncial Designação

25. LAD - Laboratório AIM Designação

26. PRATELEIRA -Nome da Prateleira

27. GAMA - Nome da Gama

28. GRUPOHOMOGENEO - Grupo Homogéneo

29. INACTIVO - Estado do Produto na Farmácia

30. PVP5- Quinto Preço mais barato para o grupo homogéneo

Fonte: Legenda cedida pelo Supervisor.

Atendendo a esta situação, houve necessidade de criar uma base de dados em *Excel* onde fosse possível agregar todos esses ficheiros e adicionar-lhes colunas que permitissem retirar informação que mais tarde estaria resumida em gráficos de acordo com várias rúbricas associadas às farmácias. Da *infoprex* apresentada supra, foram adicionadas colunas a fim de facilitar a transformação dos dados em informação, nomeadamente as que são possível visualizar na ilustração 9, infra:

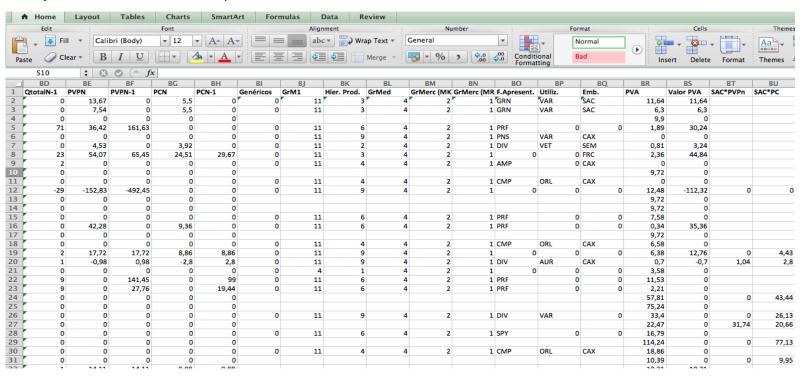


Ilustração 9: Colunas adicionadas à Infoprex.

Estas colunas acrescentadas, agregam dados de outros dois documentos enviados por um dos principais fornecedores das farmácias, que continham todos os medicamentos, e a sua classificação de acordo com várias rúbricas essenciais para o desenrolar destes relatórios. Contudo e para que isto tudo fosse exequível, foi necessário não só relembrar alguns conhecimentos a nível de *Excel*, assim como aprender outros, nomeadamente fórmulas. Algumas das fórmulas mais utilizadas para a execução desta base de dados foram:

- Procurar se. Esta fórmula serve para procurar valores de uma tabela, numa outra que devolve assim determinada informação referente a esses valores;
- Somar se. Soma os valores que se referem a determinados critérios impostos;

- Contar se. Calcula o número de células no intervalo a que correspondem determinados critérios;
- Corresponde a. Serve para procurar item específico num intervalo, dando assim a sua posição relativa;

Foram também utilizadas tabelas dinâmicas (*Pivot Tables*), que permitem dispor dados de um modo mais organizado, permitindo chegar a conclusões importantes.

Os dados relevantes foram então agrupados e mais tarde transformados em gráficos. Estas tarefas permitiram, de um modo mais fácil e intuitivo, verificar o desempenho das farmácias, no que diz respeito à comparação e à evolução das suas vendas, custos e margens, em várias rúbricas de interesse, particularmente no que diz respeito ao grupo de medicamentos 1, como por exemplo: medicamento sujeito a receita médica, ao tipo de produto (Exemplo: produtos naturais), à categoria de medicamentos (Exemplo: dietética), ao grupo de medicamentos alargado (Exemplo: psicotrópico), ao top 10 do grupo homogéneo, onde se inserem os medicamentos mais vendidos, e ao top 20 dos fornecedores da farmácia.

Para além disto, também se pode comparar os dados de determinada farmácia com o mercado de farmácias da 2ás, dando assim a possibilidade dos gestores analisarem a sua posição relativamente à média observada pela 2ás, daqui adiante considerado "mercado", e assim tomar decisões de gestão.

Foi então possível fazer uma análise acerca das vendas, dos custos, das margens da percentagem sobre as vendas, da rentabilidade, e da quota de mercado de genéricos. Esta última rubrica é de grande importância uma vez que foi noticiado que o Estado, no ano de 2014, iria proporcionar incentivos de 0,5€ por cada medicamento vendido caso esta percentagem de genéricos fosse igual ou superior a 45%. A quota de mercado de genéricos foi calculada do seguinte modo:

Quota de Mercado de Genéricos = Valor de Venda de Genéricos / Valor de Venda de Grupos Homogéneos.

Na totalidade foram feitas três bases de dados e quatro relatórios distintos. Na página seguinte é possível observar a primeira base de dados elaborada (ver ilustração 10). Para

efeitos do trabalho apenas será apenas apresentada uma captura de ecrã das bases de dados e as folhas de rosto dos relatórios, contudo em apêndice poderão ser analisados os relatórios completos.

Layout Tables Charts Data Page Setup Print Window ✓ Gridlines Gridlines Fit To 1 page(s) wide *** Header & Footer 100% ✓ Headings ✓ Breaks 1 🌲 page(s) tall Headings Breaks Background Normal Page Layout Preview Repeat Titles New B22 fx Dietética Infantil 3 4 Comparação com Mercado c200-1 Vendas Dif % Rent 1 MSRM Comp. 1877050,63 1461857,01 415193,62 22,12% 28268313,8 21564249,01 6704064,82 75,66% 23,72% -1,60% Genérico 555801.18 426010.05 29,61% 23,35% 5948269.34 1.19% -2.61% 1321249,45 1035846,96 285402.49 70,39% 21,60% 20233968,8 15615979,67 4617989.14 71,58% 22,82% -1,19% -1,22% Não Genérico 2 MSRM NComp. 113829.24 26082.13 18.64% 1760494.5 1394826.78 365667.72 20.77% 139911.37 5.72% 4.71% 1.01% -2.13% 3 MNSRM Comp. 93.61 59.79 33.82 36.13% 11 147180.81 7.92% 24.00% 3231467.39 8.65% -0.73% -3.92% 4 MNSRM NComp 193667.69 46486.88 2329171.55 902295.84 27.92% 11 Não Medicamentos 235219,89 157604.76 77615,13 9,62% 33,00% 4092727,18 2773867.01 1318860,17 10,95% 32,22% -1,33% 0,78% 93 Serviços 14 94 Consumivei 308,94 58,94 0,01% 19,08% 4809.19 3674.46 1134,73 0,01% 23,60% -4,52% 15 99 Não Classificado 2674.18 1947.8 726.38 0.01% 27.16% -0,01% 2446158,52 1880721,82 565436,7 37360579,9 28067796,4 9292783,48 Tipologia Produto 18 5325477.69 1 Especialidades 1597011,73 1262267.09 334744.64 85.08% 20.96% 23529320.8 18203843.12 83.38% 22.63% 1.70% -1.67% 19 2 Veterinária 2976.51 0.53% 29.94% 192341.51 61008.97 0.90% 24.08% -0.37% 5.86% 3 Químicos 39,29% 7,14% 3925.93 2383.31 1542.62 0.21% 122432.3 83066.19 39366.11 0.43% 32.15% -0.22% 21 4 Produtos Naturais 64508.17 43389.4 21118.77 3.44% 32,74% 1028133.93 686108.32 342025.61 3.64% 33.27% -0.20% -0.53% 22 5 Dietética Infantil 3247,96 2622,88 625,08 0,17% 19,25% 112455,44 89511,87 22943,57 0,40% 20,40% -1,15% 6 Cosmética 66232,16 44544,76 21687,4 3,53% 32,74% 1099380,75 725824,62 373556,13 3,90% 33,98% -0,37% -1,24% 24 7 Higiene 22925,13 15644.85 7280,28 1,22% 31,76% 464364.49 307846.44 156518.05 1,65% 33,71% -0,43% -1,95% 25 8 Puericultura 2771.13 1919.67 851.46 0.15% 30.73% 69958.68 49801.36 20157.32 0.25% -0.10% 9 Acessórios 75776.87 18428.86 5.02% 19.56% 1383963.02 0.12% -1,77% 94205.73 1088815.94 295147.08 4.90% 21.33% 27 10 Outros 28 11 Outros 540,31 1723,66 1183,35 0,01% 12 Outros 260.43 166.99 93.44 35.88% 30 13 Dispositivos Médicos 11928,95 6101,57 5827,38 0,64% 48.85% 145071,88 97273,12 47798,76 0,51% 32,95% 0,13% 15,90% 31 14 Outros 353,45 110,62 0.02% 31,30% 10228,64 6291,45 3937,19 0.04% 38,49% -0.02% -7,19%

Ilustração 10: Base de Dados 1 - Comparação com o Mercado.

Total de Outros

353.45

242.83

110,62

0.02%

31.30%

Esta base de dados foi construída e tem com o principal objectivo, comparar os valores de cada farmácia com a média observada pela 2ás, nas rúbricas anteriormente aqui referidas. O cálculo da percentagem das vendas e das rentabilidades mostrou-se fundamental na medida em que fornece ao utilizador uma clara noção da comparação que se pretende, ainda para mais quando esses cálculos são seguidos das próprias variações percentuais. Para conseguir obter o top 10 de grupos homogéneo e o top 20 de laboratórios fornecedores foi necessário ainda criar outras folhas de cálculo onde fosse possível calcular o valor de todos os grupos homogéneo e de todos os fornecedores (ver ilustrações 11 e 12, infra):

12212.73

7641,79

4570.94

0.05%

37,43%

-0.03%

-7,19%

Ilustração 11: Base de Dados de Grupo Homogéneo.

	A	В	С	D	E	F	G	Н	1	J		K	L
1	GRUPOHOMOGENEO	V Empresa		C Empresa	V Total	C Total							
2	GH0001-ACICLOVIR 200 MG COMPRIMIDOS (21-60)	82,13	0,000160498	65,68	1747,37	1213,45	0,00021848	377	GH0001-A	CICLOVIR 200	MG CO	MPRIMIDOS	(21-60)
3	GH0005-ACICLOVIR 800 MG COMPRIMIDOS (21-60)	519,1	0,00101442	423,75	4503,65	3350,32	0,0005631	212	GH0005-A	CICLOVIR 800	MG CO	MPRIMIDOS	(21-60)
4	GH0007-ALPRAZOLAM 0,25 MG COMPRIMIDOS (1-20)	5,66	1,10607E-05	4,53	440,66	342,45	5,5097E-05	467	GH0007-A	LPRAZOLAM	0,25 MG	COMPRIMIE	OS (1-20)
5	GH0008-ALPRAZOLAM 0,25 MG COMPRIMIDOS (21-60)	1458,74	0,002850656	1165,4	20710,72		0,00258952	115	GH0008-A	LPRAZOLAM	0,25 MG	COMPRIMIE	OS (21-60)
6	GH0009-ALPRAZOLAM 0,5 MG COMPRIMIDOS (1-20)	44,94	8,78213E-05	35,94	606,34	479,18	7,5812E-05	404	GH0009-A	LPRAZOLAM	0,5 MG (COMPRIMIDO	JS (1-20)
7	GH0010-ALPRAZOLAM 0,5 MG COMPRIMIDOS (21-60)	4680,62	0,009146825	3740,86	72544,55	55809,67	0,00907045	20	GH0010-A	LPRAZOLAM	0,5 MG C	COMPRIMIDO	JS (21-60)
8	GH0011-ALPRAZOLAM 1 MG COMPRIMIDOS (1-20)	7,81	1,52622E-05	6,26	158,68	124,35	1,984E-05	457	GH0011-A	LPRAZOLAM	1 MG CO	MPRIMIDOS	(1-20)
9	GH0012-ALPRAZOLAM 1 MG COMPRIMIDOS (21-60)	2776,45	0,005425713	2197,77	48285,47	37307,81	0,00603727	54	GH0012-A	LPRAZOLAM	1 MG CO	MPRIMIDOS	(21-60)
10	GH0014-AMILORIDA 5 MG + HIDROCLOROTIAZIDA 50 MG COMPRIMIDOS (21-60)	389,76	0,000761665	311,21	11797,55	9324,62	0,00147508	253	GH0014-A	MILORIDA 5 I	MG + HID	DROCLOROTI	AZIDA 50 MG
11	GH0016-AMIODARONA 200 MG COMPRIMIDOS (1-20)	0	0	0	15,33	12,23	1,9168E-06	630	GH0016-A	MIODARONA	200 MG	COMPRIMIT	OOS (1-20)
12	GH0017-AMIODARONA 200 MG COMPRIMIDOS (21-60)	1623,02	0,003171691	1301,83	32595,09	25230,78	0,00407546	105	GH0017-A	MIODARONA	200 MG	COMPRIMI	OOS (21-60)
13	GH0018-AMOXICILINA 125 MG/5 ML + CLAVULANICO (ACIDO) 31,25 MG/5 ML SOLUÇÃO OR (> 74 ML)	18,87	3,68756E-05	15,08	256,91	198,34	3,2122E-05	431	GH0018-A	MOXICILINA :	125 MG/	5 ML + CLAV	ULANICO (AC
14	GH0019-AMOXICILINA 250 MG/5 ML + CLAVULANICO (ACIDO) 62,5 MG/5 ML SOLUÇÃO ORAL (> 74 ML)	193,68	0,000378488	153	1151,93	897,01	0,00014403	316	GH0019-A	MOXICILINA :	250 MG/	5 ML + CLAV	ULANICO (AC
15	GH0020-AMOXICILINA 500 MG + CLAVULANICO (ACIDO) 125 MG COMPRIMIDOS (1-16)	240,58	0,000470139	192,37	3740,26	2870,32	0,00046766	296	GH0020-A	MOXICILINA !	500 MG -	+ CLAVULAN	ICO (ACIDO) :
16	GH0023-ATENOLOL 100 MG COMPRIMIDOS (21-60)	231,63	0,000452649	179,49	4762,75	3578,89	0,0005955	300	GH0023-A	TENOLOL 100	MG CO	MPRIMIDOS	(21-60)
17	GH0026-ATENOLOL 50 MG COMPRIMIDOS (1-20)	0	0	0	0			630	GH0026-A	TENOLOL 50	MG CON	MPRIMIDOS	(1-20)
18	GH0027-ATENOLOL 50 MG COMPRIMIDOS (21-60)	516,18	0,001008714	413,11	7570,89	5663,49	0,00094661	213	GH0027-A	TENOLOL 50	MG CON	MPRIMIDOS	(21-60)
19	GH0030-CAPTOPRIL 25 MG COMPRIMIDOS (1-20)	21,23	4,14875E-05	16,98	175,75		2,1975E-05	427	GH0030-C	APTOPRIL 25	MG CON	APRIMIDOS (1-20)
20	GH0031-CAPTOPRIL 25 MG COMPRIMIDOS (21-60)	830,75	0,001623444	664,63	14197,93		0,00177521	167	GH0031-C	APTOPRIL 25	MG CON	APRIMIDOS (21-60)
21	GH0034-CAPTOPRIL 50 MG COMPRIMIDOS (21-60)	259,43	0,000506976	207,81	5846,84	4363,53	0,00073105	293	GH0034-C	APTOPRIL 50	MG CON	APRIMIDOS (21-60)
22	GH0036-CARBAMAZEPINA 200 MG COMPRIMIDOS (01-20)	0	0	0	7,41		9,2649E-07	630	GH0036-C	ARBAMAZEPI	NA 200 N	MG COMPRI	MIDOS (01-20
23	GH0037-CARBAMAZEPINA 200 MG COMPRIMIDOS (21-60)	295,23	0,000576936	236,06	4467,46		0,00055858	281	GH0037-C	ARBAMAZEPI	NA 200 N	MG COMPRI	MIDOS (21-60
24	GH0039-CARBAMAZEPINA 200 MG COMPRIMIDOS LIBERTAÇÃO PROLONG/MODIF (21-60)	399,06	0,000779839	319,5	3042,25		0,00038038	250	GH0039-C	ARBAMAZEPI	NA 200 N	MG COMPRI	MIDOS LIBERT
25	GH0041-CARBAMAZEPINA 400 MG COMPRIMIDOS (21-60)	138,7	0,000271046	111,13	3623,43		0,00045305	343	GH0041-C	ARBAMAZEPI	NA 400 N	MG COMPRI	MIDOS (21-60
26	GH0044-CETIRIZINA 10 MG COMPRIMIDOS (1-20)	1731,45	0,003383584	921,39	25121,89		0,00314106	92	GH0044-C	ETIRIZINA 10	MG CON	APRIMIDOS (1-20)
27	GH0048-CIPROFLOXACINA 250 MG COMPRIMIDOS (6-8)	0	0	0	112,37		1,405E-05	630	GH0048-CI	PROFLOXACI	NA 250 N	MG COMPRI	MIDOS (6-8)
28	GH0049-CIPROFLOXACINA 250 MG COMPRIMIDOS (9-16)	115,04	0,00022481	94,52	2613,02		0,00032671	360	GH0049-CI	PROFLOXACI	NA 250 N	MG COMPRI	MIDOS (9-16)
29	GH0051-CIPROFLOXACINA 500 MG COMPRIMIDOS (6-8)	15,4	3,00945E-05	9,72	695,59		8,6972E-05	440	GH0051-CI	PROFLOXACI	NA 500 N	MG COMPRI	MIDOS (6-8)
30	GH0052-CIPROFLOXACINA 500 MG COMPRIMIDOS (9-16)	3334,66		2263,95	37641,91		0,00470648	41	GH0052-CI	PROFLOXACI	NA 500 N	MG COMPRI	MIDOS (9-16)
31	GH0053-CIPROFLOXACINA 750 MG COMPRIMIDOS (9-16)	504,87	0,000986612	410,73	6740,46		0,00084278	216	GH0053-CI	PROFLOXACI	NA 750 N	MG COMPRI	MIDOS (9-16)
32	GH0054-DIAZEPAM 10 MG COMPRIMIDOS (1 - 20)	0	0	0	17,58		2,1981E-06	630	GH0054-D	IAZEPAM 10	MG COM	IPRIMIDOS (1 - 20)
33	GH0055-DIAZEPAM 10 MG COMPRIMIDOS (21 - 60)	524,88	0,001025716	419,6	11274,72		0,00140971	211	GH0055-D	IAZEPAM 10	MG COM	IPRIMIDOS (21 - 60)
34	GH0056-DIAZEPAM 5 MG COMPRIMIDOS (1 - 20)		2,14961E-05	8,79			4,6536E-05	449	GH0056-D	IAZEPAM 5 N	AG COM	PRIMIDOS (1	1 - 20)
35	GH0057-DIAZEPAM 5 MG COMPRIMIDOS (21 - 60)	838.99	0.001639547	670	15946.63	12781.12	0.00199385	165	GH0057-D	IAZEPAM 5 N	AG COM	PRIMIDOS (2	21 - 60)

Ilustração 12: Base de Dados de Fornecedores.

4	Α	В	C	D	E	F	G	Н	1	J	K	L	М	N	0	P
1	LAD	V Empresa		C Emp	Total		C Total				V Merc	C Merc				
2	0	213,63	0,00011441	144,38	1620,21	6,8466E-05	1019,01	346	0		1620,21	1 1	446	,	0	
3		0	0	0	545,02	2,3031E-05	409,6	991			545,02	6	543			
4	1 A Pharma G	0	0	0	0	0	0	991	1 A Pharma G	mbH	0	0	989	1 A Pharma	GmbH	
5	3d Farma	0	0	0		0	0	991	3d Farma		0	0	989	3d Farma		
6	3M PORTUGA	2551,62	0,00136654	1718,69	25822,91		16769,88	127	3M PORTUGA	L.	25822,91	16769,88	163	3M PORTUG	AL	
7	3M SANTE	0	0	0			0	991	3M SANTE		0	0	989	3M SANTE		
8	A MARTINS E	0	0	0			0	991	A MARTINS E	FERNANDES SA	0	0	989	A MARTINS	E FERNANDES SA	
9	A MARTINS VA	0	0	0	0	0	0	991	A MARTINS V	ASCONCE	0	0	989	A MARTINS	VASCONCE	
LO	A PARODI LDA	0	0	0	39,84	1,6835E-06	25,69	991	A PARODI LDA	١	39,84	25,69	701	A PARODI LE	A	
1	A. Martins e F	0	0	0	0	0	0	991	A. Martins e F	ernandes, S.A.	0	0	989	A. Martins e	Fernandes, S.A.	
12	A. Menarini Po	6135,85	0,00328611	4919,04	38607,82	0,00163147	30467,14	71	A. Menarini P	ortugal - Farma	38607,82	30467,14	120	A. Menarini	Portugal - Farmac	êutica, S.A.
13	A. Sousa e Cia	0	0	0	0	0	0	991	A. Sousa e Cia	, L.da	0	0	989	A. Sousa e C	a, L.da	
4	ABBOTT LABO	8752,16	0,0046873	8314,8	82804,55	0,00349911	77473,54	50	ABBOTT LABO	RATORIOS LDA	82804,55	77473,54	68	ABBOTT LAB	ORATORIOS LDA	
5	Abbott Labora	19693,07	0,0105468	15821,6	213204,86	0,0090095	170198,58	28	Abbott Labora	atórios, L.da	213204,86	170198,58	29	Abbott Labo	ratórios, L.da	
6	Abbvie, L.da	0	0	0	0	0	0	991	Abbvie, L.da		0	0	989	Abbvie, L.da		
7	ABC Internation	61,32	3,284E-05	46,6	1310,79	5,5391E-05	957,52	443	ABC Internation	onal Pharma S.	1310,79	957,52	467	ABC Internat	ional Pharma S.r.	I.
8	Accel Farma, I	0	0	0	928,1	3,9219E-05	466,15	991	Accel Farma,	Unipessoal L.da	928,1	466,15	496	Accel Farma	Unipessoal L.da	
9	Accord Health	0	0	0	10,63	4,492E-07	7,53	991	Accord Health	care Limited	10,63	7,53	737	Accord Heal	hcare Limited	
0	ACH BRITO E (0	0	0	147,59	6,2368E-06	103,9	991	ACH BRITO E	CA	147,59	103,9	641	ACH BRITO E	CA	
1	Acino AG	981,32	0,00052555	787,04	6460,59	0,00027301	4943,41	213	Acino AG		6460,59	4943,41	290	Acino AG		
2	Acino Pharma	0	0	0	0	0	0	991	Acino Pharma	GmbH	0	0	989	Acino Pharm	a GmbH	
3	Acofarma Dist	0	0	0	34,82	1,4714E-06	19,15	991	Acofarma Dist	tribución, S.A.	34,82	19,15	707	Acofarma Di	stribución, S.A.	
4	Actavis A/S Su	1351,86	0,000724	1089,39	35942,03	0,00151882	25229	188	Actavis A/S Su	ıcursal	35942,03	25229	129	Actavis A/S	ucursal	
5	ACTAVIS AS SI	75,37	4,0365E-05	53,95	9083,24	0,00038383	6277,37	425	ACTAVIS AS S	UCURSAL	9083,24	6277,37	257	ACTAVIS AS	SUCURSAL	
6	Actavis Group	150,04	8,0355E-05	120,42	2355,11	9,9521E-05	1641,21	371	Actavis Group	hf.	2355,11	1641,21	406	Actavis Grou	p hf.	
27	Actavis Group	2939,44	0,00157424	2379,58	71369,57	0,0030159	49600,52	115	Actavis Group	PTC ehf.	71369,57	49600,52	78	Actavis Grou	p PTC ehf.	
8	Addmedica	0	0	0	0	0	0	991	Addmedica		0	0	989	Addmedica		
9	ADIVCARE	0	0	0	0	0	0	991	ADIVCARE		0	0	989	ADIVCARE		
0	Admeda Arzni	67,25	3,6016E-05	53,76	1990,65	8,412E-05	1588,72	432	Admeda Arzn	eimittel GmbH	1990,65	1588,72	421	Admeda Arz	neimittel GmbH	
1	AFTERPHARM	0	0	0	0	0	0	991	AFTERPHARM	IA, LDA	0	0	989	AFTERPHAR	MA, LDA	
2	AGA - Álcool €	0	0	0	1,34	5,6625E-08	0,93	991	AGA - Álcool e	Géneros Alim	1,34	0,93	757	AGA - Álcoo	e Géneros Alime	ntares, S.A
3	AGA ALCOOL	131,73	7,0549E-05	96,78	1017,11	4,2981E-05	714,29	382	AGA ALCOOL	GEN ALI	1017,11	714,29		AGA ALCOO		
34	AGROVETE - C	0	0	0			0	991	AGROVETE - C	ORG TEC AGR P	0	0	989	AGROVETE -	ORG TEC AGR PE	C LDA
35	Alcon Laborat	5886.3	0.00315246	4766.82	96531.89	0.00407919	77975.54	75	Alcon Laborat	ories (UK). Ltd.	96531.89	77975,54	59	Alcon Labora	tories (UK). Ltd.	

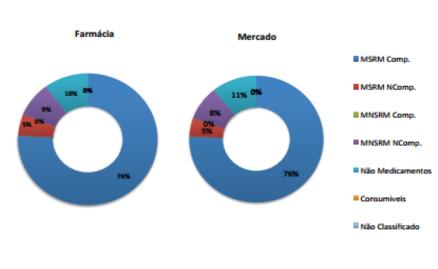
Como podemos observar nas ilustrações 11 e 12, na coluna A temos todos os grupos homogéneos e os fornecedores existentes, as vendas de cada um e os custos já em ambas as colunas H, temos a posição absoluta de cada um dos grupos homogéneos e de cada um dos fornecedores se encontram, isto é, se nessa coluna aparecer um laboratório de fornecedor com o número 1, significa que foi a maioria das compras da farmácia foram efectuadas. Esta é uma informação que se mostra muito importante na medida em que estes resultados são comparados com o "mercado".

Na seguinte ilustração 13, é então possível visualizar a folha de rosto do relatório de comparação de vendas e rentabilidades com o "mercado", que inclui também esta última análise do top de grupo homogéneo e de fornecedores. No apêndice I poderá analisar o relatório na íntegra.

Ilustração 13: Folha de Rosto de Relatório de Comparações com o Mercado

Cliente:
Período 2013
Relatório: Compararação de Vendas e Rentabilidades com o Mercado

Análise e Comparação de Vendas e Rentabilidades



	Rentabilidade	Rentabilidade de Mercado	Variação %
MSRM Comp.	22,37%	23,72%	-1,35%
MSRM NComp.	19,85%	20,77%	-0,92%
MNSRM Comp.		36,13%	
MNSRM NComp.	25,92%	27,92%	-2,00%
Não Medicamentos	38,29%	32,22%	6,07%
Consumiveis	75,40%	23,60%	51,80%
Não Classificado		27,16%	

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

Numa segunda instância e utilizando os mesmos recursos usados para a elaboração da base de dados supra, elaborou-se uma segunda base de dados. Esta tem o intuito de analisar a evolução das vendas, custos e margens por rúbrica.

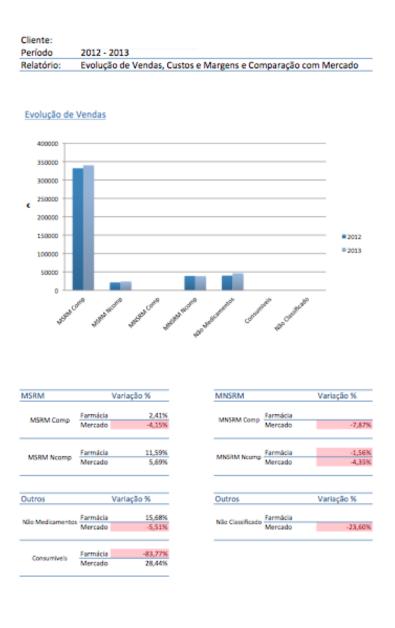
Ilustração 14: Base de Dados 2 - Evolução.

4	В	С	D	E	F	G	Н	I	J	K	L	M	N	0	P	Q	
									Evolução)							
		2012	2013		Vn-1Merc	Vmerc	Dif%VMerc	Cn-1	Cn	Dif%C	Cn-1Merc	CnMerc	Dif%Cmerc			_	Mn-
	MSRM Comp	1909316,47	1877050,63	-1,69%	29491203,75	28268313,83	-4,15%	1499561,51	1461857,01	-2,51%	22704956,34	21564249,01		409754,96	415193,62	1,33%	6
_	nérico	528055,73	555801,18	5,25%	7752557,19	8034345,02	3,63%	409801,17	426010,05	3,96%	5861025,44	5948269,34		118254,56	129791,13	9,76%	1
_	o Genérico	1381260,74	1321249,45	-4,34%	21738646,56	20233968,81	-6,92%	1089760,34	1035846,96	-4,95%	16843930,9	15615979,67	-7,29%	291500,4	285402,49		4
	MSRM Ncomp	121888,88	139911,37	14,79%	1665670,7	1760494,5	5,69%	98831,41	113829,24	15,18%	1326485,53	1394826,78		23057,47	26082,13		
	MNSRM Comp	0	0		101,61	93,61	-7,87%	0	0		80,9	59,79			0		
	MNSRM Ncomp	199140,22	193667,69	-2,75%	3378339,95	3231467,39	-4,35%	152264,78	147180,81	-3,34%	2441745,15	2329171,55	-4,61%		46486,88	-0,83%	
	Não Medicamentos	228419,86	235219,89	2,98%	4331443,61	4092727,18	-5,51%	156000,53	157604,76	1,03%	2972301,95	2773867,01	-6,68%	72419,33	77615,13		1
	Serviços	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		
	Consumiveis	339,84	308,94	-9,09%	3744,25	4809,19	28,44%	275	250	-9,09%	3824,7	3674,46	-3,93%		58,94	-9,10%	
	Não Classificado	0	0		3500,27	2674,18	-23,60%	0	0		2518,85	1947,8			0		
	Total	2459105,27	2446158,52	-0,53%	38874004,14	37360579,88	-3,89%	1906933,23	1880721,82	-1,37%	29451913,42	28067796,4	-4,70%	552172,04	565436,7	2,40%	9
Tip	ologia de Produtos																
Esp	pecialidades	1637385,21	1597011,73	-2,47%	24501948,65	23529320,81	-3,97%	1302392,52	1262267,09	-3,08%	19134589,64	18203843,12	-4,86%	334992,69	334744,64	-0,07%	
Vet	terinária	9368,5	9940,29	6,10%	261732,6	253350,48	-3,20%	6659,06	6963,78	4,58%	201632,21	192341,51	-4,61%	2709,44	2976,51	9,86%	
Qui	ímicos	3397,3	3925,93	15,56%	138647,7	122432,3	-11,70%	2064,72	2383,31	15,43%	101676,82	83066,19	-18,30%	1332,58	1542,62	15,76%	
Pro	odutos Naturais	60643,18	64508,17	6,37%	1029994,22	1028133,93	-0,18%	40990,48	43389,4	5,85%	695168,74	686108,32	-1,30%	19652,7	21118,77	7,46%	
Die	etética Infantil	4575,74	3247,96	-29,02%	128150,72	112455,44	-12,25%	3772,28	2622,88	-30,47%	102503,62	89511,87	-12,67%	803,46	625,08	-22,20%	
Cos	smética	68797,92	66232,16	-3,73%	1191775,09	1099380,75	-7,75%	46813,89	44544,76	-4,85%	797727,41	725824,62	-9,01%	21984,03	21687,4	-1,35%	
	iene	22665,48	22925,13	1,15%	486368,24	464364,49	-4,52%	15499,95	15644,85	0,93%	321306,19	307846,44	-4,19%	7165,53	7280,28	1,60%	
	ericultura	3482,7	2771,13	-20,43%	81367,1	69958,68	-14,02%	2425,98	1919,67	-20,87%	58466,95	49801,36	-14,82%	1056,72	851,46	-19,42%	
Ace	essórios	91735,58	94205,73	2,69%	1473989,25	1383963,02	-6,11%	73991,08	75776,87	2,41%	1156046,58	1088815,94	-5,82%	17744,5	18428,86	3,86%	
	m Família	0	0		0	0	-,	0	0	,	0	0	, , , , , ,	0	0	_	
Out	tro	0	0		1373,31	1723,66	25,51%	0	0		954,29	1183,35	24,00%	0	0	•	
Out		53,33	0	-100,00%	579,68	260,43	-55,07%	38	0	-100,00%	409,65	166,99	-59,24%		0	-100,00%	
	positivos Médicos	6896,57	11928,95	72,97%	128405,79	145071,88	12,98%	4690,11	6101,57	30,09%	88777,74	97273,12			5827.38	164,11%	
Out		314,96	353,45	12,22%	8915,29	10228,64	14,73%	223,44	242,83	8,68%	5545,79	6291,45	13,45%		110,62		
	tal Outros	368,29	353,45	-4,03%	10868,28	12212,73		261,44	242,83	-7,12%	6909,73	7641,79		106,85	110,62	3,53%	
Tot	Total	1909316,47	1877050,63	-1,69%	29433247,64	28220644,51	-4,12%	1499561,51	1461857,01	-2,51%	22664805,63	21532074,28		409754,96	415193,62	1,33%	
	Total	1505510,47	2077030,03	-1,05%	25-1552-17,04	202200-1,31	,1270	1455501,51	1-01057,01	-2,5176	2200-1003,03	21332074,20	-5,00%	403734,30	413133,02	2,5576	

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

Os relatórios são extraídos com o objectivo de permitir aos clientes detectar onde devem alocar os seus recursos, nomeadamente financeiros, de modo a melhorarem os indicadores apresentados. Para que a leitura seja mais perceptível e imediata, todas as variações percentuais neste relatório estão configuradas automaticamente para indicar a cor vermelha e a verde, consoante a variação calculada é negativa ou positiva. Estas informações fazem parte de um relatório, cuja folha de rosto se apresenta de seguida (ver ilustração 15).

Ilustração 15: Folha de Rosto de Relatório Relativo à Evolução de Vendas, Custos e Margens e Comparação com o Mercado.



Evolução de Vendas, Custos e Margens e Comparação com Mercado

Após a apreciação e discussão com alguns clientes à acerca dos relatórios já gerados, foi identificada uma nova necessidade: a análise relacionada com a rotação de *stocks*. Os clientes farmacêuticos mostraram interesse em conhecer dados referentes aos seus *stocks* e daí surgiu a próxima base de dados apresentada na ilustração 16, que não só indica o tempo de permanência em *stocks* de cada produto por rúbricas, como também permite a comparação dos mesmos com o "mercado" da 2ás.

Ilustração 16: Base de Dados referente aos Stocks.

	♠ Hom	ie Layout 7	Tables Cha	irts Smar	tArt For	mulas	Data Revie	w		
		Page Se	etup			Viev	,	:		
Ori	entation	Ī' - D - B	Breaks Backgro	und Header &	Normal P		•	uler iiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiiii	Repeat Titles	Gridline
	J64	÷ 8 Ø) (= fx	rooter				•		
	1 A	B B	C	D	E	F	G	Н		
1	-									
2						Stocks	·			
3	c200-	1								
4			2013V	2013C	2013 Dias Stoc	k	2013Vmerc	2013Cmerc	2013DStpck	
5		MSRM Comp	1877050,63	138353,44	27		28268313,83	2504687,33	32	
6	X	Genérico	555801,18	24353,05	16		8034345,02	524502,3	24	
7	0	Não Genérico	1321249,45	114000,39	31		20233968,81	1980185,03	36	
8	2	MSRM Ncomp	139911,37	5593,94	15		1760494,5	128745,69	27	
9	3	MNSRM Comp	0	0			93,61	19,81	77	
10	4	MNSRM Ncomp	193667,69	22233,6	42		3231467,39	254091,79	29	
11	11	Não Medicamentos	235219,89	70791,5	110		4092727,18	933852,37	83	
12	93	Serviços	0	0			0	0		
13	94	Consumiveis	308,94	34,5	41		4809,19	1511,55	115	
14	99	Não Classificado	0	1,9			2674,18	1384,91	189	
15		Total	2446158,52	237008,88	35		37360579,88	3824293,45	37	
16										
17		Tipologia de Produtos								
18	1	Especialidades	1597011,73	66151,51	15		23529320,81	1514381,96	23	
19	2	Veterinária	9940,29	831,96	31		253350,48	27220,49	39	
20	3	Químicos	3925,93	705,93	66		122432,3	18696,92	56	
21	4	Produtos Naturais	64508,17	13773,83	78		1028133,93	163078,58	58	
22	5	Dietética Infantil	3247,96	528,19	59		112455,44	19403,43	63	
23	6	Cosmética	66232,16	24909,92	137		1099380,75	326733,95	108	
24	7	Higiene	22925,13	6495,41	103		464364,49	85740,63	67	
25	8	Puericultura	2771,13	2754,59	363		69958,68	34702,97	181	
26	9	Acessórios	94205,73	20418,45	79		1383963,02	264175,23	70	
27	10	Sem Família	0	0			0	71,6		
28	11	Outro	0	0			1723,66	363,84	77	
29	12	Outro	0	0			260,43	308,33	432	
30	13	Dispositivos Médicos	11928,95	1564,45	48		145071,88	31198,59	78	
31		Outro	353,45	54,2	56		10228,64		28	
32		Total Outros	353,45	54,2	56		12212,73	1460,63	44	
33		Total	1877050,63	138188,44	1035		28220644,51	2486793,38	788	
34				,	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,					

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

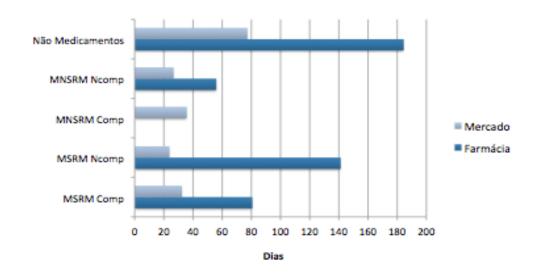
A folha de rosto do relatório daqui gerado está apresentada abaixo, na ilustração 17, que como se observa, indica também a diferença entre os dias de permanência em *stock* do "mercado" e da farmácia em análise.

Ilustração 17: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Stocks com o Mercado.

Cliente Período: 2013

Relatório: Análise e Comparação de Stocks com o Mercado

Análise e Comparação de Stocks



	Dias e	Dias em Stock								
	Farmácia	Mercado	Variação							
MSRM Comp	80,7	32,3	48,3							
MSRM Ncomp	141,3	23,8	117,4							
MNSRM Comp		35,7								
MNSRM Ncomp	56,0	26,7	29,3							
Não Medicamentos	184,5	77,2	107,2							

Análise e Comparação de Stocks com o Mercado

1

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria

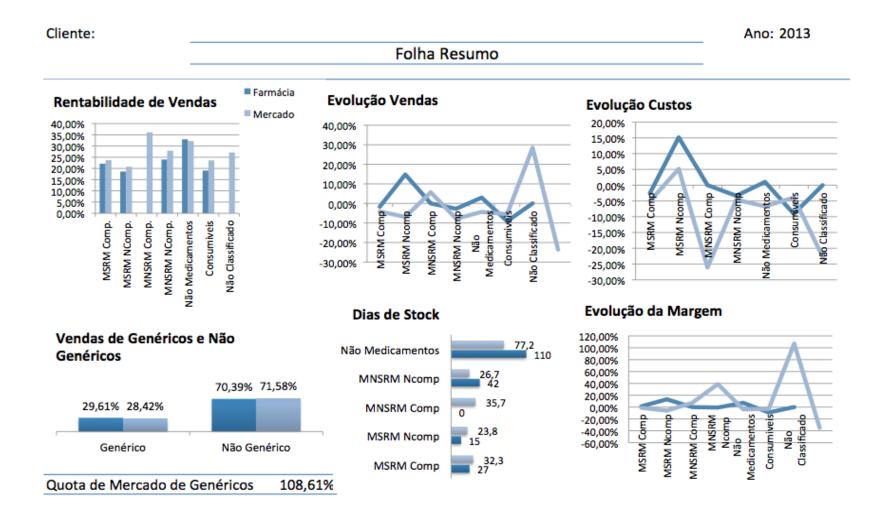
Na execução global destes relatórios, encontraram-se algumas dificuldades uma vez que a base de dados inicial era muito pesada. A forma de o ultrapassar foi eliminar algumas fórmulas, ou seja, de certo modo refazer a base de dados. Este facto refletiu-se em muito tempo de espera para conseguir obter as informações pretendidas.

Depois e construídas e tratadas todas as base de dados, para obter informação acerca de determinada farmácia, basta introduzir na base o número do cliente e aguardar uns segundos até que os gráficos sejam gerados. Mesmo com todas as tentativas de reduzir o tempo de atualização do ficheiro, ainda continua a ser necessário ter um outro ficheiro de *Excel* aberto – o que contém as *infoprex*, e esperar que o primeiro vá buscar informação ao segundo.

Resta apenas salientar que estes relatórios têm uma periodicidade anual, uma vez que estas *infoprex* são geradas pelas farmácias no final do ano, englobando dados relativos a todos os 24 meses anteriores.

No desenrolar da minha pesquisa bibliográfica, vertida no ponto 1.3 – Relatórios de Gestão, foi abordada a temática dos *dashboards*, a qual me inspirou para criar uma folha denominada resumo (ver ilustração 18, infra). No entanto, não chegou a ser gerada para todos os clientes. Espera-se que no futuro possa ser utilizada e difundida para todos os clientes de uma forma atempada.

Ilustração 18: Folha Resumo



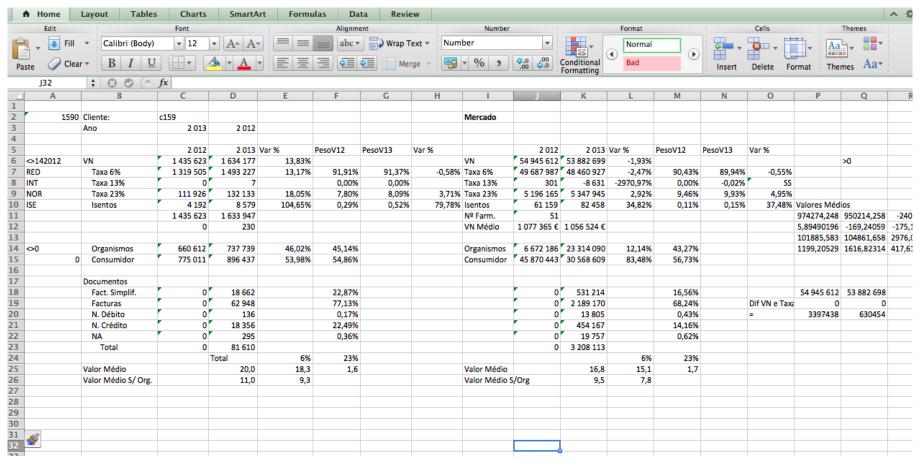
Este relatório resumo, assim denominado, tem como objectivo sintetizar o essencial determinado em função das necessidades dos clientes do sector farmacêutico, bem como despertar a curiosidade para aprofundar os assuntos em detalhe nos outros relatórios produzidos. Na configuração do resumo tentou ter-se em consideração as exigências deste *layout*, nomeadamente quanto à sua intuitividade.

2. Tratamento de dados internos associados aos diversos clientes:

Numa segunda fase do estágio, foram tratados dados que sempre estiveram disponíveis para os colaboradores da 2ás, mas que nunca foram transformados em informação. Estes dados dizem ainda respeito às farmácias, contudo não precisaram de ser solicitados aos clientes.

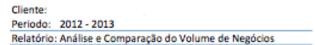
A partir desses dados, foi também criada uma base, apresentada na ilustração 19, organizada e esquematizada de modo a que se conseguisse obter graficamente informação referente ao volume de negócios global, por taxa de IVA, por organismo e consumidor, número de documentos emitidos e o valor de vendas por funcionário.

Ilustração 19: Base de Dados referente ao Volume de Negócios.

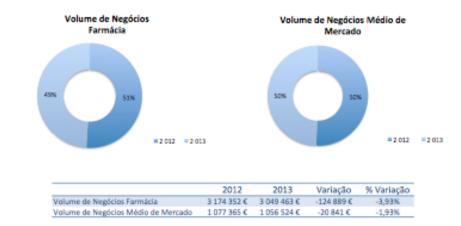


Esta base de dados compara os valores das rubricas acima apontadas relativamente às farmácias com o "mercado", em termos absolutos e relativos. A seguir, encontra-se a folha de rosto do relatório, denominado Análise e Comparação de Volume de Negócios (ver ilustração 20):

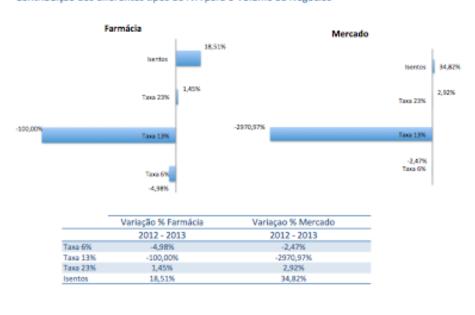
Ilustração 20: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação do Volume de Negócios.



Comparação do Volume e Negócios com o Mercado



Contribuição dos diferentes tipos de IVA para o Volume de Negócios



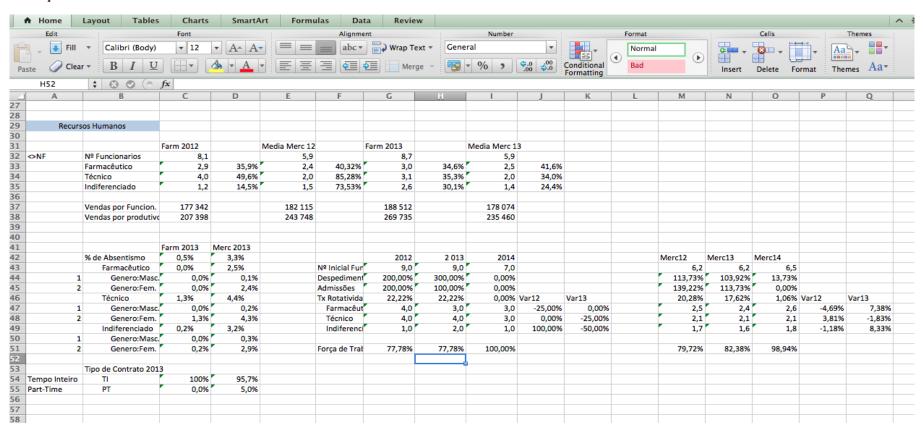
Análise e Comparação do Volume de Negócios

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

O resultado obtido é um relatório onde se comparam os resultados das várias rúbricas em N-1 e N e também em relação com o "mercado" da 2ás.

Mais tarde, foram adicionadas novas rúbricas a esta base de dados, mas desta vez referentes aos recursos humanos. As novas rúbricas dizem respeito ao número de funcionários, por categoria profissional, à taxa de absentismo, à rotatividade, ao tipo de contrato e à força de trabalho da farmácia (ver ilustração 21):

Ilustração 21: Base de Dados referente aos Recursos Humanos.



Fonte: Print Screen de Elaboração Própria

O relatório gerado a partir desta base, fornece ao utilizador informação acerca dos seus recursos humanos e de como estes foram geridos no ano de 2013. A ilustração 22 apresenta a folha de rosto do Relatório de Análise e Comparação de Recursos Humanos.

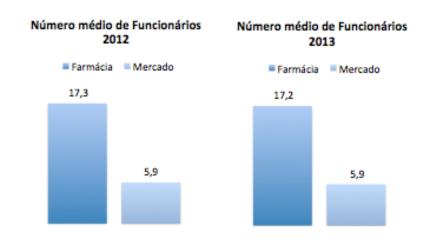
Ilustração 22: Folha de Rosto de Relatório de Análise e Comparação de Recursos Humanos.

Cliente:

Periodo: 2012 & 2013

Relatório: Analise e Comparação de Recursos Humanos

Número de Funcionários e sua Categoria Profissional





Análise e Comparação de Recursos Humanos

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

Embora não visível na folha de rosto, este relatório também fornece uma descrição acerca da taxa de rotatividade e do seu modo de cálculo, assim como da força de trabalho durante todo o período em análise.

1

3. Reunião de dados/informação e sua tradução relativamente a alterações de Decretos-Lei associados às farmácias:

Após publicação do Decreto-Lei 19/2014, de 5 Fevereiro, os clientes farmacêuticos da 2ás, alarmados e preocupados com as alterações das margens máximas de comercialização impostas, solicitaram esclarecimentos acerca do impacto destas alterações. Este Decreto-Lei informa como aplicar fórmulas de margens de comercialização por cada escalão de preços que as farmácias praticam e que estas novas margens entraram em vigor a partir do dia 1 de Abril de 2014.

Tabela 4: Margens de Comercialização de Medicamentos

		Antes do D	Decreto-Le	i	Novas Margens Praticadas							
	Gr	ossista	Fai	rmácias	Gı	rossista	Fa	rmácias				
Escalão	%PVA	Acrescido	%PVA	Acrescido	%PVA	Acrescido	%PVA	Acrescido				
0-5	11,20%		27,90%		2,24%	0,25€	5,58%	0,63 €				
5,01-7	10,85%		25,70% 0,11 €		2,17%	0,52€	5,51%	1,31 €				
7,01-10	10,60%		24,40%	0,20€	2,12%	0,71€	5,36%	1,79€				
10,01-20	10,00%		21,90%	0,45 €	2,00%	1,12€	5,05%	2,80€				
20,01-50	9,20%		18,40% 1,15 €		1,84% 2,20€		4,49%	5,32€				
>50	4,60 € 10,35 €		10,35 €	1,18%	3,68€	2,66%	8,28 €					

Fonte: Elaboração Própria

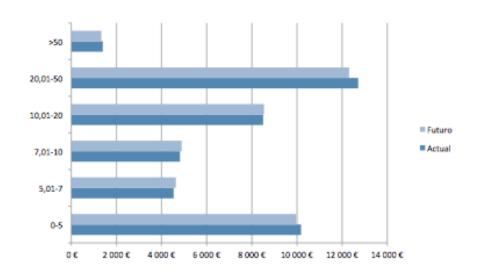
Para responder às preocupações dos clientes foi elaborado um documento onde está patente o impacto das alterações das margens provocadas pelo Decreto-Lei, tanto na farmácia como no "mercado", sendo o mesmo documento apresentado na ilustração 23.

Ilustração 23: Folha de Rosto de Relatório de Alteração de Margens Máximas de Comercialização.

Cliente:

Período: Antes e Após 2014

Relatório: Alteração de Margens Máximas de Comercialização



Escalão	Quant.	Valor PVA	Actual	Futuro	Diferença	% PVP
0-5	12583	36 483 €	10 179 €	9 963 €	-216 €	-0,09%
5,01-7	2846	16 430 €	4 536 €	4 634 €	98 €	0,04%
7,01-10	2195	17 943 €	4 817 €	4891€	74 €	0,03%
10,01-20	2439	33 803 €	8 500 €	8 536 €	36 €	0,02%
20,01-50	1827	57 654 €	12 709 €	12 308 €	-401 €	-0,17%
>50	135	9 384 €	1397€	1 330 €	-67 €	-0,03%
Total	22025	171 697 €	42 138 €	41 662 €	-477 €	-0,21%

Escalão	%PVP Farm.	%PVP Merc.	Diferença %
0-5	21,97%	23,06%	-1,09%
5,01-7	9,86%	9,69%	0,17%
7,01-10	10,68%	10,52%	0,16%
10,01-20	19,79%	18,53%	1,26%
20,01-50	32,77%	31,65%	1,11%
>50	4,94%	6,55%	-1,61%

Alteração de Margens Máximas de Comercialização

.

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

Através dos relatórios exemplificados na figura acima, é possível verificar, para cada farmácia, a percentagem de preço de venda ao público em cada escalão de preços, bem como se pode comparar com o "mercado" e perceber em que escalão a farmácia deve ou não apostar e destinar mais dos seus recursos.

4. Adaptação de gráficos de relatórios para publicação *online*:

Após a realização dos gráficos referentes à situação do mercado pensou-se em publicálos no *site* da 2ás, e para isso foi necessário adaptá-los e criar textos de apoio à leitura dos
mesmos. Os gráficos que já tinham as comparações com o mercado, apenas necessitaram
de uma adaptação na seleção dos dados, contudo houve outras bases de dados em que foi
preciso acrescentar colunas que indicavam as vendas, os custos e as margens do mercado.
Uma vez referentes ao "mercado", os valores são apresentados são médios. Segue o
exemplo de um dos gráficos relacionados com o mercado e comentários prontos para incluir
(ver ilustrações 24 e 25), infra. O objectivo da ilustração dos comentários é meramente para
demonstração do *layout*.

Contudo e devido a umas complicações em publicar os gráficos, ficou em *stand-by* essa tarefa até que o Dr Rui, o supervisor, consiga arranjar maneira de os divulgar *online*.

Desta maneira e ao divulgar dados acerca do mercado das empresas clientes da 2ás, qualquer pessoa interessada em obter serviços de contabilidade e consultoria, ao aceder ao *site* poderá ter uma ideia de como o sector farmacêutico tem evoluído, pelo menos na amostra que diz respeito à 2ás. É também mais uma forma de se distinguir de muitos dos seus concorrentes.

Ilustração 24: Texto de Apoio aos Gráficos referentes à Análise do Sector.

Relatório: Análise de Sector

Período: 2013

Vendas e Rentabilidade



	Rentabilidade de Mercado
MSRM Comp.	23,73%
MSRM NComp.	20,80%
MNSRM Comp.	36,13%
MNSRM NComp.	27,90%
Não Medicamentos	32,20%
Consumiveis	23,51%
Não Classificado	27,16%

Textos para Análise de Gráficos (site)

-> Análise do Sector (Vendas e Rentabilidades)

Para além da possibilidade de verificar as vendas e rentabilidade dos variados medicamentos segundo determinadas rubricas, aqui poderá também ter acesso ao top 10 de grupos homogéneos e top 20 de laboratórios no mercado, no ano de 2013

- 1) Como podemos verificar, os medicamentos sujeito a receita médica em forma de comprimidos, lideram as vendas no mercado com uma percentagem de 75%, no entanto apenas com uma rentabilidade a rondar os 23,75%. Importa destacar que os medicamentos não sujeitos a receita médica comprimidos, são os mais rentáveis do mercado com 36,13%.
- 2) De acordo com a tipologia de produtos vendido, os produtos de higiene são os lideres de vendas, com uma percentagem de 83%. Este tipo de produtos estão também presentes no segundo lugar do top 3 dos mais rentáveis com um valor relativo de 33,69%.
- 3) No que respeita às vendas médias por grupo de medicamento, é claro o destaque do grupo de medicamento não controlados com um valor médio absoluto de 1.078.925, cerca de 97,29% do total das vendas. Em termos de rentabilidade, os produtos que dizem respeito a este grupo são também os mais rentáveis.
- 4) A venda de medicamentos não genéricos, ultrapassa amplamente a venda de medicamentos genéricos em 2013. Com uma diferença percentual de aproximadamente 43%. Contudo, os medicamentos genéricos mostram-se mais rentáveis (25,96% para 22,84%)
- 5) 72% das vendas por categoria de produto e com uma rentabilidade de 21,16%, dizem respeito a medicamentos sujeitos a receita médica. Já as categorias de produtos que têm percentagens de vendas mais reduzidas, muitas têm a maior rentabilidade de mercado, por exemplo, na categoria de homeopatia , com cerca de 1% sobre o total das vendas, tem uma rentabilidade de 42.07%.
- 6) Apesar do GH0369 Terbinafina, ser o mais vendido do mercado, não é o que tem maior rentabilidade de mercado (35,20%). O grupo homogéneo que consegue esse feito, é o que se encontra em 5º lugar, com uma rentabilidade de 37,64%, o GH0604 Ropinirol.
- 7) No top 20 de mercado referente aos laboratórios, dá-se destaque ao Novartis Europharm, Ltd com uma percentagem de vendas de 4,57% e uma rentabilidade de 16,13%. Não deixa de ser curioso que o último laboratório presente no top, Novo Nordisk, A/S, tenha ainda assim uma rentabilidade superior ao que se encontra em primeiro lugar (16,74%).
- -> Evolução do Sector (2012-2013)

Neste segmento de análise e comparação do sector farmacêutico, é possível analisar a evolução do mesmo, no período anual de 2012 -2013.

Comparação de Vendas

- 1) Todas as rubricas apresentadas neste gráfico de barras, mostram que houve um variação negativa de 2012 para 2013, à excepção dos medicamentos não sujeitos a receita médica em forma de não comprimidos (5,56%) e em consumiyeis (29,01%)
- 2) Como não poderia deixar de ser, a tendência verificada anteriormente, verificasse também quando se faz a análise e comparação por tipologia de produto, onde apenas houve uma variação positiva da venda de produtos naturais, de dispositivos médicos e de outros que não os indicados.
- 3) A venda de medicamentos considerados <u>psicotrópicos</u>, e estupefacientes sofreu um aumento percentual considerável de 9,54% e 37,30% respectivamente. Já os grupos de medicamentos mais vendidos <u>benzodiazepina</u> e os medicamentos não controlados sofreram uma quebra na ordem dos 4,01% e 4,37% respectivamente.
- 4) Apesar de uma redução de 6,95% na venda de produtos nos genéricos, verifica-se uma tendência para o aumento da venda de genéricos em 3,60%.
- 5) Todas as rubricas presentes na categoria de produto sofreram uma variação negativa, com excepção de produtos de dietética, e homeopatia, de matérias-primas e de suplementos alimentares.

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

Ilustração 25: Folha de Rosto de Relatório de Análise de Sector.

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

5. Elaboração de demonstrações financeiras a partir de um balancete:

Uma vez que o tema do estágio estava focado nos RG e já que os indicadores e os rácios para além de serem essenciais para analisar o desempenho das empresas, têm por base valores que estão presentes nas demonstrações financeiras, o supervisor achou por bem propor este desafio – elaborar as demonstrações financeiras a partir de um balancete. Desafio porque na verdade tive algumas dificuldades na elaboração das mesmas.

Pude comprovar que realmente é importante saber a origem dos valores que nos são apresentados no balanço e na demonstração de resultados para que consigamos interpretar de uma maneira mais eficaz os valores.

As DF's funcionam como fonte de dados para a elaboração dos indicadores e rácios. Estes por sua vez, compreendem a situação financeiro-económica da empresa de um modo mais rápido, intuitivo e objectivo.

Os mapas referentes às DF's já se encontravam criados, sendo que a minha única tarefa era mesmo completá-las com os valores relativos ao ano em causa.

6. Preparação de relatório de indicadores e rácios:

Para anexar às DF's foi então sugerido que criasse um relatório de indicadores e rácios. A primeira fase consistiu em selecionar os indicadores que na minha opinião fossem mais adequados à análise pretendida, não só para as farmácias mas, também, para os restantes clientes da 2ás.

Numa segunda fase, construi numa folha de *Excel* com todos os indicadores escolhidos e tornei possível a escolha ou não de todos os indicadores através da adição de um filtro. Ou seja, se determinado indicador não fornecia informação adequada para determinado cliente bastaria ir ao filtro e desativá-lo. É fornecido, na ilustração 26, um exemplo de uma parte da folha de rosto de um relatório de indicadores e rácios de uma farmácia. Em apêndice seguirão um relatório completo de indicadores referentes a uma farmácia e outro referente a um cliente de outro ramo de atividade.

Como poderá ser perceptível através do apêndice VII, no cálculo do prazo médio de pagamentos foram usadas como denominador as vendas e não as compras, situação esta discutida com o supervisor, que considera mais útil saber quantos dias a empresa precisará para cumprir com os seus compromissos e não quantos dias por norma demora a efetuar pagamentos.

Após este desenvolvimento e estudo para dar mais ênfase e significado aos indicadores, era necessário comparar os valores da empresa com os do mercado. Assim, o cliente poderia ter uma ideia de como o seu negócio se vai desenrolando em comparação com o mercado onde se insere. No que respeita às farmácias, esta foi uma tarefa fácil, uma vez que foi utilizado novamente o mercado da 2ás. No entanto, foi necessário obter os valores dos outros sectores. Esses valores de mercado foram conseguidos através de dois ficheiros obtidos na *internet*, nomeadamente no *site* do Banco de Portugal e do INE – Instituto Nacional de Estatística. Como base de dados para que seja exequível o aparecimento dos valores de mercado, temos a apresentação da ilustração 27.

Ilustração 26: Parte da Folha de Rosto do Relatório de Indicadores e Rácios - Farmácia.

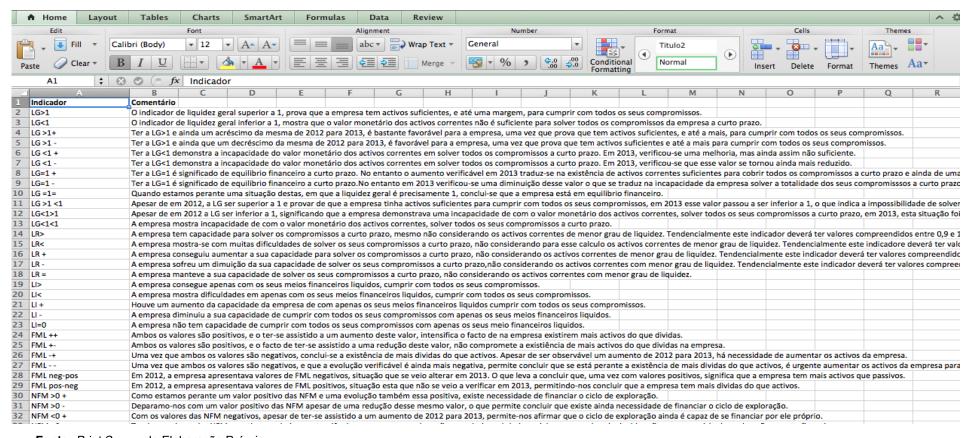
	2012	2013	Variação	2012	2013	Variaçã
cios e Indicadores de Liquidez						
quidez Geral - Activo Corrente / Passivo Corrente	1,2	1,41	0,21	1,50	1,18	-0,3
Ter a LG>1 e ainda um acréscimo da mesma de 2012 para 2013, é bastante favoráv activos suficientes, e até a mais, para cumprir com todos os seus compromissos.	vel para a empresa,	uma vez que provi	a que tem			
quidez Reduzida - Activo Corrente-(Existâncias+Activos Biológicos) / Passivo Corrente	0,51	0,75	0,24	0,89	0,66	-0,2
A empresa conseguiu aumentar a sua capacidade para solver os compromissos a ou menor grau de liquidez. Tendencialmente este indicador deverá ter valores compreen			os correntes de			
guidez imediata - Disponibilidades / Passivo Corrente	0,21	0,43	0,22	0,19	0,17	-0,0
Houve um aumento da capacidade da empresa de com apenas os seus meios finan- compromissos.	ceiros liquidos cum	nprir com todos os	seus			
cadores de Equilibrio Financeiro a Curto Prazo undo Maneio Liquido - Activo Corrente-Passivo Corrente	43 484	84 235	40 751	104 374	135 217	30 842
Ambos os valores são positivos, e o ter-se assistido a um aumento deste valor, intendo que dividas.	sifica o facto de na	empresa existirem	mais activos			
ecessidades Fundo Manelo - Necessidades Ciclicas-Recursos Ciclicas	67 885	46 433	-21 452	-10 339	-48 719	-38 380
Deparamo-nos com um valor positivo das NFM apesar de uma redução desse mesm necessidade de financiar o ciclo de exploração.	no valor, o que perr	mite concluir que ex	kiste ainda			
esouraria Liquida - FML-NFM	-24 401	37 802	62 203	114 713	183 936	69 223
Em 2012, a tesouraria mostrava-se com um valor negativo. Valor este que se traduzi necessidades ciclicas com operações de tesouraria passiva. No entanto, em 2013 e positivo permite afirmar que existe um equilibrio de tesouraria.	sse valor aumentou					

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

IΙι	ıstraçao 2	27: Base (de Dad	os Auxılıaı	de Val	ores de	Indicado	ores de d	diversos C	AES.							
♠ He	ome Layo	ut Tables	Char	rts Smart	Art Fo	rmulas	Data	Review									^ 1
	Edit		Font			Alig	gnment		Num	ber		Format			Cells		emes
A	▼ Fill ▼	Calibri (Body)	₹ 12	▼ A A		=== al	bc▼ ∰ V	/rap Text 🔻	General	*	¥ ≦≸	Titulo2		-	⊗ □ → □	- Aa	- ==+
Paste		$B \mid I \mid \underline{U}$		<u> </u>	▼ ===		₩ 🕹 🖽	Merge 🔻	₩ % :	00. 0.0 0.0	Conditional Formatting	Normal			Delete For		, Aa∗
A	1	⊗ ⊘ (=	fx 2012	2													
_1 A	В	С	D	E	F	G	Н	1	J	K	L	M	N	0	P	Q	R
201																	
		LG L			FML	NFM	TL	PMR	PMP	DMI	DCO	Rácio Est	R.Est Pass			REActivo Disp	Autonomia F Er
	46762	1,9518	1,516	0,2865	1184036		90721						2,6098	0,0266	-,	0,1195	42,30%
Q	86210	1,5090	1,476	0	1094667	-541885	1636552		57 66			,	1,3594	0,0000		0	12,0070
M	70220	1,4109	1,319	0	3227235		4457667		22 107 69 88	476			0,9996			0	/
S	94995 94120	1,1934 1,1934	1,073 1,073	0	158103 158103	-181010 -181010	339113 339113		69 88 69 88				2,4016 2,4016			0	,
C	15811	1,3552	0,962	0	6702454	-1692709	8395163		03 99			-	1,9375		-	0	
1	55124	0,7856	0,612	0	-1209711	-345433	-864278		23 70			-,	0,8268			0	-
) Q	86220	1,5090	1,476	0	1094667	-541885	1636552		57 66				1,3594	0,0000		0	
1 F	43330	1,6886	0,788	0	14355257	12990451	1364806			1676			1,0437	0,0000		0	
2 Q	86901	1,5090	1,476	0	1094667	-541885	1636552		57 66			-	1,3594	0.0000	0,1085	0	
3 K	64202	2,5050	2,		105.007	312003	1050552			-		0,555	2,5551	0,0000	0,2005		12,0070
4 1	56103	0,7856	0,612	0	-1209711	-345433	-864278		23 70	166	189	1,6592	0,8268	0,0000	0,0267	0	23,00%
5 Q	86230	1,5090	1,476	0	1094667	-541885	1636552		57 66				1,3594	0.0000		0	
6 L	68311	1,3669	0,470	0	5862062	12898686	-7036624		99 183	5178			0,8593	0,0000	-	0	
7 G	47750	1,3945	0,941	0	11957632	-2199195	14156827		71 74	82	152	0,6315	2,6243	0,0000	0,2550	0	28,00%
8 G	47712	1,3945	0,941	0	11957632	-2199195	14156827		71 74	82	152	0,6315	2,6243	0,0000	0,2550	0	28,00%
9 E	38321	0,8474	0,795	0	-376853	-394530	17677	1	50 112	62	212	2,4281	0,5750	0,0000	0,1086	0	21,00%
D L	68100	1,3669	0,470	0	5862062	12898686	-7036624		99 183	5178	5277	1,3917	0,8593	0,0000	0,0191	0	28,00%
1 Q	87301	1,5090	1,476	0	1094667	-541885	1636552		57 66	94	151	0,5594	1,3594	0,0000	0,1085	0	42,00%
2 M	70100	1,4109	1,319	0	3227235	-1230432	4457667	1	22 107	476	598	0,7784	0,9996	0,0000	0,1129	0	38,00%
3 C	10830	1,3552	0,962	0	6702454	-1692709	8395163			131	234	0,6428	1,9375	0,0000	-,	0	5 1,0070
4 B	6011	1,3704	1,012	0	213580	-19013	232593			579		-,	1,1328	0,0000	-,	0	50,0070
5 C	32996	1,3552	0,962	0	6702454	-1692709	8395163		03 99				1,9375			0	5 .,5575
6 M	74900	1,4109	1,319	0	3227235	-1230432	4457667		22 107	476			0,9996			0	20,00.0
7 G	46620	1,3945	0,941	0	11957632	-2199195	14156827		71 74			-	2,6243	0,0000		0	20,0070
B Q	86902	1,5090	1,476	0	1094667	-541885	1636552		57 66			-,	1,3594	0,0000	-,	0	12,0070
9 M	69200	1,4109	1,319	0	3227235		4457667		22 107	476			0,9996	,		0	,
D R	93110	0,6051	0,571	0	-665134	-362436	-302698		00 158	136			1,3360			0	20,00.0
1 A	3210	1,2075	1,019	0	778074	-633717	1411791		75 104	96		-	1,3448	-		0	38,00%
2 M	71120	1,4109	1,319	0	3227235		4457667		22 107	476			0,9996	0,0000		0	38,00%

Entendeu-se que não bastava apresentar os indicadores. Era necessário e de todo interesse, para os clientes, que houvesse uma explicação acerca do significado dos mesmos e de como a empresa se apresentava naquele momento, bem como o que poderia acontece se algo mudasse. Para este efeito, foi criada uma nova folha de cálculo que continha vários cenários relativos a todos os indicadores. Isto é, se no ano N-1 determinado indicador aumentasse e em N o mesmo sofresse uma diminuição ou vice-versa, apareceriam infra, dois esclarecimentos diferentes, um relativo ao significado do aumento, e outro acerca da diminuição. Ver folha de cálculo alusiva aos comentários dos indicadores infra (ilustração 28).

Ilustração 28: Base de Dados Auxiliar de Comentários às Variações de Indicadores.



Todo este trabalho foi realizado no documento de *Excel*, já desenvolvido, onde estavam as DF e uma folha base com as informações acerca do cliente específico. Apenas através de uma alteração do número de cliente, todo o documento era alterado em função da informação relativa ao mesmo, incluindo este relatório de indicadores e rácios.

7. Criação de relatórios de gestão anuais e mensais:

Elaboradas as DF's e o relatório de indicadores e uma vez que a criação de anexos às DF's são obtidos de forma imediata na 2ás, sendo que o mesmo sucede com grande parte do RG anual, era necessário verificar e acrescentar um esclarecimento acerca da conjuntura atual e das perspectivas futuras para cada um dos clientes da 2ás. Após esta tarefa, geravam-se os *PDF*'s das DF's dos relatórios de indicadores e do RG, onde depois eram agregados num único documento. Também, no mesmo documento de *Excel* estava presente a ata referente à aprovação de contas do exercício do ano de 2013. Para o efeito foi necessário verificar a existência das atas e efetuar alertas sempre que estivessem em falta. No caso de constarem o documento, foi alterar apenas o número de ata e criar o *PDF*.

Para além deste RG anual, foi proposto que fosse elaborado um RG que tivesse periodicidade mensal e que fosse de fácil interpretação. Este relatório teve por base o mesmo documento enviado pelas farmácias. Mas, neste caso, enviado todos os meses . A *infoprex* (tal como aconteceu na primeira atividade na 2ás), a solicitação desde documento mensalmente, tem como objectivo fazer uma comparação homóloga relativamente ao valor das vendas, das margens e dos *stocks*.

Para efetuar essa análise mensal, foi então criada uma base de dados e a partir da qual foram desenvolvidos gráficos, a fim de permitir a visualização mais clara e imediata da comparação dos resultados mensais, tal como se pode visualizar nas ilustrações 29 e 30, respetivamente.

3,3

39,0

212

43

♠ Home Lavout Tables Charts SmartArt Formulas Data Edit Font Number Format Cells Themes • A A General Normal **(b)** Merge Aa₹ Paste Delete Format Themes C2 Comparação Mensal Stocks C166 Cliente: Mês 0: Fevereiro 4 2014 Ano: Dias Stock Dias Stock 1-12 Meses 13-24 Me 6 Vmês0 Vmês0-12 Evol0 Cmês0 Cmês0-12 Evol0 Mmês0 Mmês0-12 Evol Rentab. 0 Rentab.0-12 Dif Rentab. V 1-12 V 13-24 PC Stocks 77 460 € 57 998 € MSRM Comp. 92 568 € -16,3% 70 452 € -17,7% 19 462 € 22 116 € -12,0% 25,1% 23,9% 1.2% 1294331,6 1823361.83 94815.7 8 6 228 € -10,0% 4 683 € 74988,39 5881,3 MSRM NComp 6 917 € 5 671 € -17,4% 1 545 € 1 246 € 24,0% 24,8% 18,0% 6,8% 86896,43 29 MNSRM Comp. 0€ 0€ 0.6 0€ 0€ 0€ 0,0 91415,03 125646,72 10 MNSRM NComp. 7 918 € 9 370 € -15,5% 5 130 € 6 208 € -17.4% 2 788 € 3 162 € -11.8% 35.2% 33.7% 1.5% 4936.6 20 11 Não Medicamentos 17 689 € 20 854 € -15,2% 10 853 € 13 136 € -17,4% 6 835 € 7718€ -11,4% 38,6% 37,0% 1,6% 215831,26 320383,01 32117,8 54 12 Serviços 0 € 0 € 0€ 0€ 0€ 0 € 0.0 13 Consumiveis 0€ -100,0% 0€ -100,0% 0€ 3 € -100,0% 40,5% 88,13 40,7 20,1 83 8€ 5 € 14 Não Classificado 0 € 0€ 0 € 0€ 0€ 0€ 0,0 15 Diabetes 2 423 € 3 093 € 2 233 € 2 857 € 190 € 236 € -19,4% 7,9% 0.2% -21.7% -21,8% 7.6% 16 137771,5 111 717 € 132 810 € -15,9% 80 896 € -17,7% 30 821 € 34 482 € -10,6% 27,6% 26,0% 1,6% 231 17 18 Genérico 20 727 € 20 824 € -0,5% 11 119 € 11 497 € -3,3% 377 € 9 328 € -96,0% 1,8% 44.8% -43,0% 220871.44 271498.17 9575,4 16 19 90 990 € 111 986 € 69 777 € 86 832 € 25 154 € 23,3% 1073460.16 1551863.66 29 Não Genérico -18.7% -19.6% 21 213 € -15.7% 22.5% 0.9% 85240.3 20 21 Tipologia Produto 22 Especialidades 91 437 € 108 930 € -16,1% 67 701 € 82 383 € -17,8% 23 735 € 26 547 € -10,6% 26,0% 24,4% 1,6% 1048688,73 1465331,17 61401,1 21 23 Veterinária 9656.1 832 € 639 € 30.2% 617 € 479 € 28.8% 215 € 160 € 34.3% 25.9% 25,1% 0.8% 14026.9 740.7 28 24 23544,48 Químicos 2 422 € 1 585 € 52,8% 865 € 531 € 63,0% 1 556 € 1 054 € 47,6% 64,3% 66,5% -2,2% 33940,99 184,4 25 Produtos Naturais 3 380 € 4 984 € -32,2% 2 156 € 46161,16 3795,2 3 223 € -33,1% 1 224 € 1 760 € -30.5% 36,2% 35.3% 0.9% 68327.03 30 26 Dietética Infantil 186 € 58.7% 222€ 143 € 55,8% 72 € 43 € 68,2% 24,6% 23,2% 1,4% 1924.49 2834,32 323,1 61 27 4 428 € 4 323 € Cosmética 6.820 € -35,1% 2 813 € -34,9% 1 615 € 2 498 € -35,3% 36,5% 36.6% -0.1% 69359.41 106657.08 16603.8 87 28 Higiene 1893€ -7,6% 1 100 € 1 199 € -8,3% 649 € 694 € -6,5% 37,1% 36,7% 0,5% 21268.39 29839 2441,2 42 29 Puericultura 2398,27 42 € 87 € -51,3% 27 € 57 € -52,4% 15 € 30 € -49,2% 36,1% 34,6% 1,5% 1658,65 699,7 154 30 Acessórios 7 371 € -11,9% 4 967 € 5 783 € 1 524 € 1588€ 23,5% 21,5% 67251,98 95281,6 7928,1 43 -14,1% -4,0% 1,9% 31 Outros 0.6 0 € 0.6 0 € 0€ 0 € 0 0.0

Ilustração 29: Base de Dados de Relatórios Mensais - Comparações Homólogas.

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

0€

0€

0€

0 €

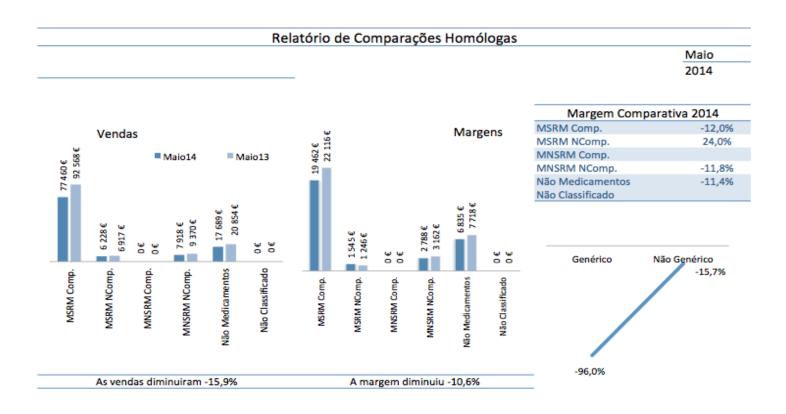
O funcionamento desta base de dados foi pensado de forma a permitir a manutenção, visto que os recursos humanos da 2ás irão ter pouco tempo para gerar estes relatórios mensalmente. Assim, será suficiente, copiar a *infoprex* para a base de dados, verificar se todas as linhas estão abrangidas pelas fórmulas, presentes nas colunas adicionadas e inserir o número do cliente e mês e ano, se necessário. Após isto, todos os gráficos são gerados na sua globalidade. Para que tudo funcione corretamente, a empresa terá que ter o cuidado de solicitar aos clientes o envio das *infoprex* nos últimos dias de cada mês e não no início, pois assim os valores do próprio mês serão irrisórios, por ainda não estar o mês completo.

0 €

0 €

1

Ilustração 30: Folha de Rosto de Relatório de Comparações Homólogas.



Relatório de Comparações Homólogas

Fonte: Print Screen de Elaboração Própria.

Resta ainda acrescentar que os relatórios obtidos das atividades desenvolvidas e anteriormente expostas, foram efetivamente enviados juntamente com o relatório de gestão e contas de 2013 fornecido pela 2ás.

8. Atividades paralelas ao tema do estágio:

Sempre que necessário mostrei-me receptiva à aprendizagem de novas tarefas e a auxiliar as minhas colegas, sendo assim exerci atividades paralelas à elaboração de RG e de indicadores. De entre elas, destacam-se: o tratamento da assiduidade dos recursos humanos de um cliente da 2ás, que me permitiu trabalhar e explorar o *software* SAP nessa mesma área e proporcionando-me uma grande aprendizagem na óptica do utilizador em SAP; a separação de documentos mensais enviados pelos clientes para que mais tarde se digitalize e se contabilize os mesmos. A tarefa possibilitou-me ter uma visão diferente acerca dos documentos que realmente importam contabilizar; e por último auxiliei as minhas colegas a preparar IRS, sobretudo no cálculo das despesas e nos rendimentos prediais. Esta última atividade foi sugerida por mim, ao meu supervisor, com o intuito de compreender melhor os procedimentos e o cálculo do referido imposto, o que considero conseguido.

Conclusões e Análise Crítica

A informação deve ser vista como o recurso mais valioso de uma organização. É a partir dela que são tomadas as decisões mais importantes para a continuidade de uma empresa. Assim, é facilmente perceptível o quanto é importante ter essa informação organizada e tratada num RG.

A inovação tecnológica tem realmente um papel crucial em todo este processo. Quanto mais avançado for o sistema de informação mais facilitado é o trabalho do gestor e mais específico e claro é o RG para os seus utilizadores.

Os RG devem complementar as DF's, na medida em que proporcionam não só uma análise das mesmas, mas, também, proporcionam uma perspectiva de dinâmica da análise empresarial, permitindo antever a evolução futura da organização. Medir, avaliar, controlar e rectificar são verbos imperativos, os quais sem os indicadores, presentes nos RG, eram impossíveis de concretizar.

A utilização de relatórios de gestão, onde seja possível incluir um modelo de *dashboards* adaptado à realidade da organização, é bastante eficaz para obter uma decisão clara, rápida e eficiente. "Os *dashboards* devem ser únicos e adequados à estrutura e à cultura organizacional" *Ballou, et al* (2010).

De facto, e de acordo com Guni (2014), os *dashboards* representam não só um dos grandes instrumentos de controlo, mas também uma maneira de efetivamente verificar os resultados de uma atividade em tempo real, distinguindo-se por isso dos tradicionais relatórios de gestão.

Devido ao número limite de paginação, ficou por desenvolver temas relacionados com os RG tais como: a descrição dos modelos de RG existentes, abordagem a modelos de avaliação de desempenho.

A pesquisa bibliográfica, no que respeita à revisão literária relativa aos RG mostrou-se bastante escassa, na medida em que maior parte dos textos consultados centralizavam-nas na óptica da prestação de contas, dificultando o trabalho de elaboração do estado de arte.

Trabalhar na 2ás foi acima de tudo um privilégio. Conviver com pessoas empenhadas, motivadas e com sentido critico, foi uma das mais valias do estágio que, não só, me enriqueceram a nível profissional como também a nível pessoal.

A 2ás é uma empresa que tem os olhos postos na inovação e na melhoria contínua dos serviços prestados ao cliente. Contudo, a 2ás não fabricava relatórios relativos a determinadas áreas de interesse dos clientes de uma forma regular, isto é, fazia-o quando era solicitado, havendo uma reunião para o efeito. Ao gerar mais relatórios, a 2ás reforça a satisfação dos clientes. Resta, ressalvar que, apesar de agora estar tudo mais automatizado, será ainda necessário manter atualizados os documentos em *Excel* já criados.

A 2ás, neste momento, faz comparações de resultados com o "seu mercado" e com dados do INE e do Banco de Portugal, o que pode ser limitador, especialmente na medida em que o seu mercado é uma pequena amostra do sector.

Sugere-se que os RG futuros tenham indicadores que permitam avaliar a qualidade dos serviços prestados pelos clientes da 2ás, bem como a publicação de dados atualizados *online*, com a análise do sector farmacêutico referente ao mercado da 2ás, com gráficos e textos de apoio. Deste modo pode proporcionar o interesse de possíveis clientes e do público em geral

Deve ser dado um outro nome ao indicador referente ao prazo médio de pagamento já que o denominador utilizado é vendas e não compras, como geralmente é calculado. Deste modo evitam-se possíveis desentendimentos, é sugerido que se chame ao indicador: prazo médio de necessidades.

Concluindo, considero a 2ás uma empresa ambiciosa e com muito caminho ainda por percorrer. No entanto, é uma empresa aberta a novas mudanças e que procura a qualidade total dos seus serviços, acolhendo da melhor forma os estagiários e dando aos seus colaboradores as melhores condições de trabalho.

Bibliografia e Netgrafia

- Antonecchia, P.,P.,Kryspin, T.," Dashboards for Your Board: Communicating Data Effectively and Efficiently", The Physician Executive Journal, p.34-37, Maio/Junho 2010;
- Ballou, B., Heitger, D.L., Donnell, L.," Creating Effective Dashboards How Companies Can Improve Executive Decision Making and Board Oversight", Cover Story, Strategic Finance, p.27-32, Março 2010;
- Bremser, W.G., Wagner, W.P., "Developing Dashboards for Performance Managemente", Magament tools, The CPA Journal, p. 62-67, Julho 2013;
- Caixa Geral de Depósitos Saldo Positivo Empresas, Indicadores para guiar a sua empresa. Consultado em 24-06-2014 em http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/indicadores-fundamentais-para-gerir-a-sua-empresa.
- Caldeira, J., "100 Indicadores de Gestão Key Performance Indicators", Conjuntura Actual Editora S.A., 2013;
- Caldeira, J." Dashboards Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão", Edições Almedina, 2010;
- Callado, A.L.C., Callado, A. C., Almeida, M.A., "A Utilização de Indicadores de Desempenho Não-Financeiros em Organizações Agroindustriais: Um Estudo Exploratório", "Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, vol 10, nº1, p. 35-48, 2008;
- Cardoso, I. E. P., "Requisitos de uma Ferramenta de Apoio ao Planeamento e Controlo de Gestão na Indústria de Telecomunicações Portuguesa", Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE, Lisboa, 2008;
- Caribe, R. C. V., "Sistemas de Indicadores: Uma Introdução", Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, vol.6, nº2, p.1-23, Jan/Jun 2009;
- Carvalho, J. R. M., Sá, A. K. B.,"Avaliando Indicadores de Desempenho Não Financeiro no Sector de Serviço, Sob a Perspectiva do Cliente: O Caso de uma Agência Bancária", Qualit@s Revista Electrônica ISSN 1677 4280, vol 1, nº 1, 2011;
- Crafts, J.M., "Management Information Systems", The Appraisal Jorunal, Outubro de 1994;
- Drucker, P.F., "O essencial de Drucker Uma Selecção das melhores teorias do pai da gestão", 2ªEdição, Actual Editora, 2009;
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., Neiva, J.,"Análise Financeira Teoria e Prática", 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa 2013;
- Gitlow, H.S., "Organizational Dashboards: Steering an Organization Towards its Mission", Quality Engineering, 17:345-357, 2005;

- Gonçalves, D.C.A.," Análise Qualitativa aos Relatórios de Gestão de Empresas Portuguesas", Relatório de Estágio da Parte Não Lectiva do Mestrado de Contabilidade e Finanças, Faculdade de Economia de Coimbra, Setembro de 2013;
- Gouveia, L.B, Ranito, J., "Sistemas de Informação de Apoio à Gestão", Editor SPI, 2004;
- Guni, C. N., "The Dashboard Conceptual Dimensions and Evolutions", Economics, Management, and Financial Markets, vol. 9 (1), p.448-456, 2014;
- Hegazy, M., Hegazy, S., "The Development of Key Financial Performance Indicators for UK Construction Companies", Accounting, Accountability & Performance, vol 17, n°1 & 2, 2012;
- Heijden, H.V.D., "Evaluating Dual Performance Measures on Information Dashboards: Effects of Anchoring and Presentation Format", Journal of Information Systems, Vol. 27, n°2, p.21-34, Inverno 2013;
- Instituto Nacional de Estatística, Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2012.

 Consultado a 09-06-2014 em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpu b_boui=153376748&PUBLICACOESmodo=2;
- Jacinto, J.M.Q., "A Importância do Relatório de Gestão na Divulgação dos Indicadores de Desempenho: O Caso dos Institutos Politécnicos Portugueses", Dissertação para obtenção de grau de mestre em Controlo de Gestão, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Maio 2012;
- Kotane, I., Kuzmina-Merlino, I., "Assessment of Financial Indicators for Evaluation of Business Performance", European Integration Studies ISSN 1822-8402, nº6, 2012;
- López, Y.," Sistemas de Informação para Gestão", Escola Editora, 2013;
- Macedo-Soares, T. D. L., Ratton, C.A., "Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultado de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil", Revista de Administração de Empresas, v.39, nº4, p.46-59, 1999;
- Madrigal, B. E. B., "Sistema de Indicadores de Gestão para a Monotorização Estratégica", Dissertação para obtenção de grau de mestre em contabilidade e finanças, Instituto Politécnico Bragança, Junho 2012;
- Marcus, A., "Dashboards in Your Future", Interactions, p.48, Janeiro-Fevereiro, 2006;
- Michael, G., Todd, R., Vernon S., Meera, K., "Information technology principles for managemente reporting and research", Acad. Emerg. Med, Vol 11, no 11, Novembro 2004:
- Mollerman, E., Timmerman, H. "Performance Management When Innovation and Learning become Critical Performance Indicators", Personnel Review, vol 32, n°1,p.93-113,2003;

- Neves, J.C."Análise e Relato Financeiro Uma Visão Integrada- de Gestão", 6ªEdição, Textos Editores Lda, 2012;
- Neves, N. S.M. L., "Evolução da Divulgação de Informação nos Relatórios de Gestão 1973-2003", Dissertação no âmbito do Mestrado de Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, ISEG, Lisboa, 2001;
- Pascoal, T.M.R.,Ribeiro, J.H.V.,"Relatório de Gestão das Entidades Públicas e Privadas Portuguesas: Instrumento de informação e de controlo da actividade", Conferência Cruzando Fronteiras: Tendencias de Contabilidad Directiva para el Siglo XXI, Universidade de León, León 2001;
- Pauwels, K.,Ambler, T.,Clark, B.H.,LaPointe, P.,Reibstein, D., Skiera, B., Wierenga, B., Wiesel, T.," Dashboards as a Service: Why, What, How, and What Research is Needed?", Journal of Service Research, 2009, acedido através de http://jsr.sagepub.com/comtent/early/2009/08/17/1094670509344213, no dia 17 de Agosto 2014;
- Ramos, Ana Paula; Estrutura e Analise de Balanços, Indicadores Financeiros x Indicadores não-financeiros: a sua importância para a tomada de decisão. Consultado em 24-06-2014 em http://anapaularsm.blogspot.pt/2008/06/indicadores-financeiros-x-indicadores.html;
- Rascão, J. "Sistemas de Informação para as Organizações A Informação Chave para a Tomada de Decisão", 1ª Edição, Edições Sílabo, 2001;
- Rascão, J.P., "Novas Realidades na Gestão e na Gestão da Informação", 1ªEdição, Edições Sílabo, Lisboa 2012;
- Roda, A.F.R.A.A., "Análise Económico-Financeira de Empresas e o seu Impacto na Gestão do Risco de Crédito", Relatório de Estágio para obtenção de grau de mestre em Finanças, Instituto Superior de Economia e Gestão, Novembro 2011;
- Rodrigues, J.S., "Sistema de Informação e Gestão Automatizada de Processos O Impacto da sua Implementação no Serviço de Estrangeiros e Fronteiras", Dissertação de Mestrado em Comércio Electrónico e Internet, Universidade Aberta, Lisboa, 2010;
- Rosso, A., "At the Dashboard", Business Operations, Collector, p.44-47, Junho 2014;
- Santos, N.M.L.R.M., "Ferramentas e Controlo de Gestão Um factor de competitividade", Trabalho de Projecto de Mestrado em Gestão, ISCTE – IUL,2010;
- Stair, R.M.; Reynolds, G.W. "Princípios de Sistemas de Informação", tradução da 6ª edição norte americana, Thompson, 2006;
- Teixeira, S., "Gestão das Organizações", 2ªEdição, Editora McGraw-Hill, 2005;

- Thomas, D.D.J., David, N.H., Matthew, A.N., "Do management reports on internal control over financial reporting improve financial reporting?", Research in Accounting Regulation, Elsevier Journal, 2014;
- Walsh, C., "Rácios Fundamentais de Gestão", Instituto PIAGET, Ciência e Técnica, 1996;
- Zhang, X., "The Evolution of Management Information Systems: A Literature Review", Journal of Integrated Design and Process Science, pg 59-88, 2013;

Apêndices

Apêndice I – Relatório de Comparação de Vendas e Rentabilidades com o Mercado.

Apêndice II – Relatório de Evolução de Vendas, Custos e Margens e Comparação com Mercado.

Apêndice III - Relatório de Análise e Comparação de Stocks com o Mercado.

Apêndice IV - Relatório Folha Resumo

Apêndice V – Relatório de Análise e Comparação do Volume de Negócios

Apêndice VI – Relatório de Análise e Comparação de Recursos Humanos.

Apêndice VII – Relatório de Alteração das Margens Máximas de Comercialização.

Apêndice VIII – Relatório de Evolução do Sector.

Apêndice IX – Relatório de Impacto da Alteração de Margens Máximas de Comercialização no Mercado.

Apêndice X – Relatório de Análise do Sector

Apêndice XI – Relatório de Comparação e Análise do Volume de Negócios no Sector.

Apêndice XII – Relatório de Indicadores e Rácios de uma Farmácia.

Apêndice XIII- Relatório de Indicadores e Rácios de uma Não Farmácia.

Apêndice XIV – Relatório de Comparações Homólogas.

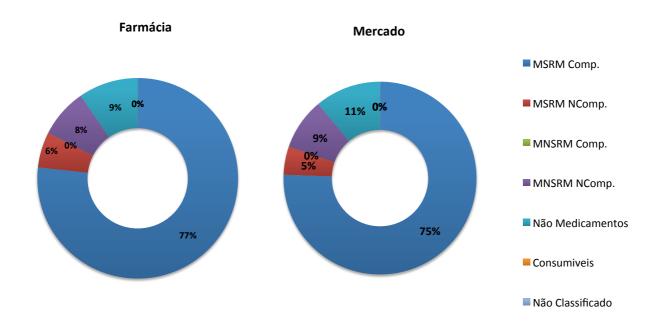
Apêndice I - Relatório de Comparação de Vendas e Rentabilidades

Cliente:

Período 2013

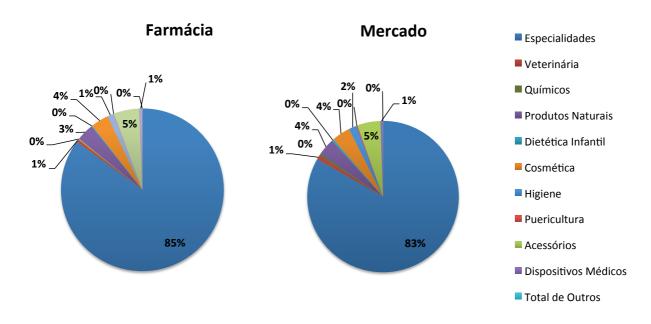
Relatório: Compararação de Vendas e Rentabilidades com o Mercado

Análise e Comparação de Vendas e Rentabilidades



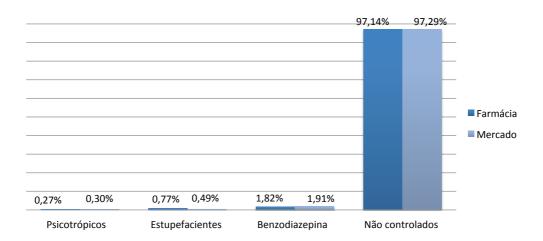
	Rentabilidade	Rentabilidade de Mercado	Diferença %
MSRM Comp.	22,12%	23,73%	-1,61%
MSRM NComp.	18,64%	20,80%	-2,16%
MNSRM Comp.		36,13%	
MNSRM NComp.	24,00%	27,90%	-3,90%
Não Medicamentos	33,00%	32,20%	0,80%
Consumiveis	19,08%	23,51%	-4,43%
Não Classificado		27,16%	

Análise e Comparação das Vendas por Tipologia de Produto e sua Rentabilidade



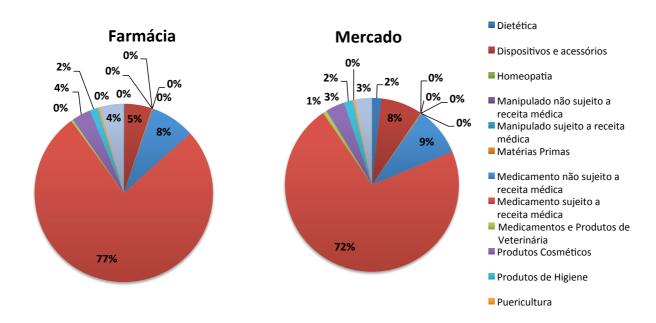
	Rentabilidade	Rentabilidade Mercado	Diferença %
Especialidades	20,96%	22,64%	-1,68%
Veterinária	29,94%	23,90%	6,04%
Químicos	39,29%	31,76%	7,53%
Produtos Naturais	32,74%	33,25%	-0,51%
Dietética Infantil	19,25%	20,44%	-1,19%
Cosmética	32,74%	33,96%	-1,22%
Higiene	31,76%	33,69%	-1,93%
Puericultura	30,73%	28,79%	1,94%
Acessórios	19,56%	21,38%	-1,82%
Dispositivos Médicos	48,85%	33,00%	15,85%
Total de Outros	31,30%	105,54%	-7,01%

Análise e Comparação de Vendas por Grupo de Medicamentos



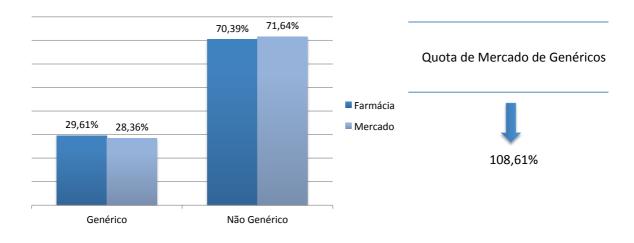
	Rentabilidade	Rentabilidade Mercado	Diferença %
Psicotrópicos	16,82%	17,80%	-0,98%
Estupefacientes	14,75%	15,77%	-1,02%
Benzodiazepina	20,39%	21,46%	-1,07%
Não controlados	22,22%	23,83%	-1,61%

Análise e Comparação de Vendas por Categoria de Produtos e sua Rentabilidade



	Rentabilidade	Rentabilidade de Mercado	Diferença %
Dietética	16,70%	27,29%	-10,59%
Dispositivos e acessórios	19,27%	23,84%	-4,57%
Homeopatia	49,28%	42,07%	7,21%
Manipulado não sujeito a receita médica		35,31%	
Manipulado sujeito a receita médica	24,81%	18,23%	6,58%
Matérias Primas	35,65%	35,04%	0,61%
Medicamento não sujeito a receita médica	29,49%	33,39%	-3,90%
Medicamento sujeito a receita médica	20,17%	21,16%	-0,99%
Medicamentos e Produtos de Veterinária	28,20%	17,39%	10,81%
Produtos Cosméticos	32,76%	35,30%	-2,54%
Produtos de Higiene	31,09%	36,32%	-5,23%
Puericultura	30,81%	32,27%	-1,46%
Suplementos Alimentares	32,86%	34,65%	-1,79%

Análise e Compração de Vendas por Medicamentos Genéricos



	Rentabilidade Re	Diferença %	
Genérico	23,35%	25,96%	-2,61%
Não Genérico	21,60%	22,84%	-1,24%

Top 10 de Grupo Homogéneo e Comparação com Mercado

Top GH	% Vendas	% V Merc.	Dif %	% Rentabi.	% Rent Merc	Dif %
GH0128-SINVASTATINA 20 M	1 2,66%	2,64%	0,02%	33,42%	35,20%	-1,78%
GH0153-AMOXICILINA 875 N	1 2,15%	1,55%	0,60%	19,99%	30,29%	-10,29%
GH0736-CLOPIDOGREL 75 M	1,98%	1,91%	0,07%	34,33%	37,30%	-2,97%
GH0858-IRBESARTAN 300 MG	1,74%	1,26%	0,48%	21,88%	24,01%	-2,13%
GH0888-MONTELUCASTE 10	1,48%	1,71%	-0,22%	20,58%	19,93%	0,66%
GH0120-OMEPRAZOL 20 MG CA	1,41%	2,18%	-0,77%	34,00%	36,66%	-2,66%
GH0700-PARACETAMOL 1000	1,40%	1,55%	-0,16%	32,02%	37,64%	-5,62%
GH0749-TRIMETAZIDINA 35 I	1,35%	1,28%	0,07%	21,44%	26,97%	-5,53%
GH0853-ESCITALOPRAM 10 N	1,25%	1,42%	-0,17%	26,52%	28,74%	-2,23%
GH0397-LANSOPRAZOL 30 M	1,14%	0,87%	0,27%	33,50%	33,73%	-0,24%

Top 20 de LAD e Comparação com Mercado

Top LAD	% Vendas	% V Merc.	Dif %	% Rentabi.	% Rent Merc	Dif %
Novartis Europharm, Ltd	4,74%	4,57%	0,17%	16,11%	16,13%	-0,02%
ToLife - Produtos Farmacêuti	ic 3,96%	0,70%	3,27%	44,62%	40,60%	4,02%
AstraZeneca Produtos Farma	3,58%	2,66%	0,93%	16,77%	16,70%	0,08%
Merck Sharp e Dohme, L.da	3,08%	4,17%	-1,09%	18,01%	18,82%	-0,81%
Pfizer, Ltd.	2,84%	2,14%	0,71%	16,01%	16,49%	-0,49%
Generis Farmacêutica, S.A.	2,72%	1,96%	0,76%	20,29%	30,55%	-10,26%
Merck Sharp and Dohme, Ltd	2,62%	3,55%	-0,93%	17,13%	16,40%	0,73%
Les Laboratoires Servier	2,20%	2,27%	-0,07%	17,52%	17,66%	-0,14%
Mylan, L.da	2,04%	1,34%	0,70%	24,00%	31,96%	-7,96%
Laboratórios Pfizer, L.da	1,73%	1,47%	0,25%	19,26%	20,89%	-1,63%
Eli Lilly Nederland, B.V.	1,69%	1,55%	0,15%	16,94%	17,00%	-0,06%
Bayer Portugal, S.A.	1,61%	2,07%	-0,45%	23,76%	23,85%	-0,09%
Servier Portugal - Espec. Farr	r 1,52%	1,43%	0,08%	20,62%	23,07%	-2,45%
PIERRE FABRE DERMO-COSM	1,46%	2,13%	-0,66%	32,53%	35,92%	-3,39%
Novo Nordisk, A/S	1,43%	1,37%	0,06%	16,67%	16,74%	-0,07%
Menarini International Opera	a 1,33%	1,73%	-0,40%	17,93%	16,71%	1,22%
Bial - Portela e Cia, S.A.	1,32%	1,31%	0,02%	22,25%	20,82%	1,43%
Sanofi - Produtos Farmacêut	iı 1,27%	1,02%	0,25%	19,69%	25,41%	-5,72%
Novartis Farma - Produtos Fa	1,26%	1,15%	0,11%	18,72%	18,99%	-0,27%
Boehringer Ingelheim Interna	a 1,25%	2,18%	-0,93%	15,91%	16,06%	-0,15%

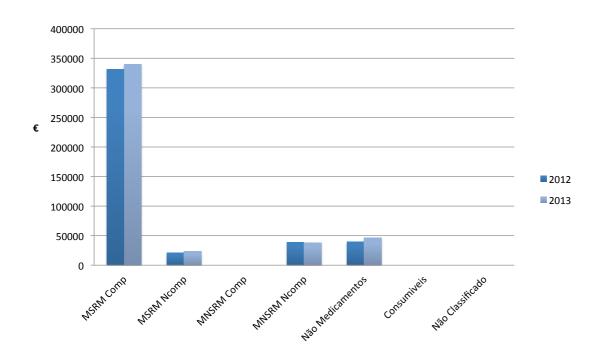
Cliente:

MSRM

Período 2012 - 2013

Relatório: Evolução de Vendas, Custos e Margens e Comparação com Mercado

Evolução de Vendas

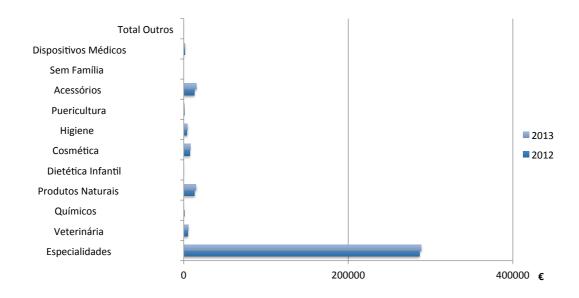


MSRM Comp	Farmácia	2,41%
Marin Comp	Mercado	-4,15%
MSRM Ncomp	Farmácia	11,59%
Wiskivi Neonip	Mercado	5,69%
<u> </u>		~
Outros		Variação %
Não Modicamentos	Farmácia	15,68%
Não Medicamentos	Farmácia Mercado	15,68% -5,51%
Não Medicamentos		,
Não Medicamentos		,
		,
Não Medicamentos Consumiveis	Mercado	-5,51%

Variação %

MNSRM		Variação %
MNSRM Comp	Farmácia	
WINSKIN COMP	Mercado	-7,87%
	Farmácia	1 5 60
MNSRM Ncomp	Mercado	-1,56% -4,35%
Outros		Variação %
Não Classificado	Farmácia	
	Mercado	-23,60%

Evolução de Vendas por Tipologia de Produto



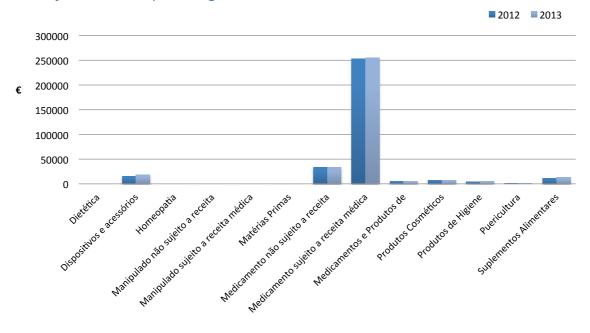
Tipologia de Produto	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Especialidades	0,74%	-3,97%
Veterinária	6,68%	-3,20%
Químicos	-37,77%	-11,70%
Produtos Naturais	13,74%	-0,18%
Dietética Infantil	12,93%	-12,25%
Cosmética	5,20%	-7,75%
Higiene	13,69%	-4,52%
Puericultura	-17,69%	-14,02%
Acessórios	20,62%	-6,11%
Dispositivos Médicos	48,00%	12,98%
Total Outros	23,67%	12,37%

Evolução de Vendas por Grupo de Medicamentos



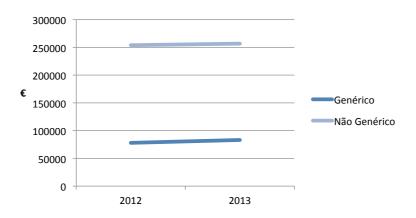
Grupo de Medicamentos	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Psicotrópicos	-4,45%	9,50%
Estupefacientes	699,11%	36,83%
Benzodiazepina	4,11%	-4,00%
Não controlados	1,97%	-4,33%

Evolução de Vendas por Categoria de Produtos



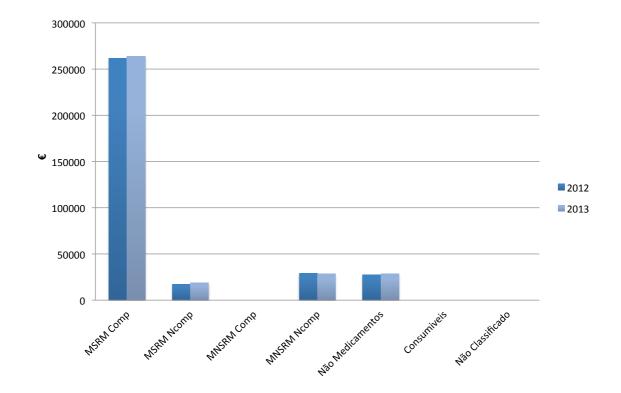
Categoria de Produtos	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Dietética	9,83%	1,26%
Dispositivos e acessórios	17,64%	-6,33%
Homeopatia	-100,00%	18,16%
Manipulado não sujeito a receita médica		-6,84%
Manipulado sujeito a receita médica		-27,91%
Matérias Primas	-40,12%	2,31%
Medicamento não sujeito a receita médica	-0,93%	-4,94%
Medicamento sujeito a receita médica	0,97%	-4,01%
Medicamentos e Produtos de Veterinária	6,44%	-3,92%
Produtos Cosméticos	-0,82%	-10,86%
Produtos de Higiene	14,49%	-3,73%
Puericultura	-14,22%	-12,10%
Suplementos Alimentares	13,14%	0,75%

Evolução de Vendas de Medicamentos Genéricos e Não Genéricos



		Variação %		v	'ariação %
Medicamento Genérico F	Farmácia	6,64%	Medicamento Não Genérico	Farmácia	1,11%
Medicamento Generico	Mercado	3,63%		Mercado	-6,92%

Evolução de Custos

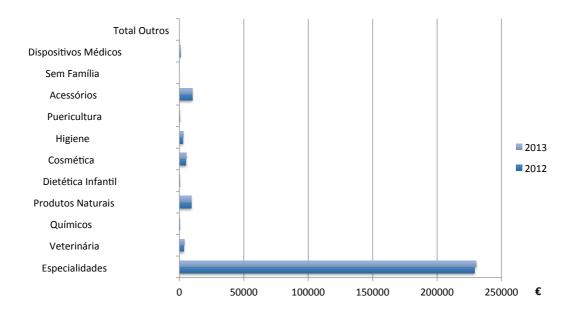


MSRM		Variação %
MSRM Comp	Farmácia	0,77%
iviskivi Collip	Mercado	-5,02%
MSRM Ncomp	Farmácia Mercado	11,21% 5,15%

Outros	Variação %		
Não Medicamentos	Farmácia Mercado	3,00% -6,68%	
Consumiveis	Farmácia Mercado	-95,06% -3,93%	

MNSRM		Variação %
MANCONA Come	Farmácia	
MNSRM Comp	Mercado	-26,09%
MNSRM Ncomp	Farmácia	-3,04%
	Mercado	-4,61%
Outros		Variação %
Outros Não Classificado	Farmácia	Variação %

Evolução de Custos por Tipologia de Produto



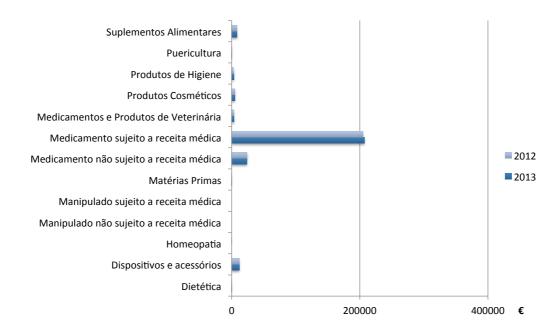
Tipologia de Produto	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Especialidades	0,62%	-4,86%
Veterinária	7,88%	-4,61%
Químicos	-37,86%	-18,30%
Produtos Naturais	0,90%	-1,30%
Dietética Infantil	12,12%	-12,67%
Cosmética	4,62%	-9,01%
Higiene	10,78%	-4,19%
Puericultura	-40,61%	-14,82%
Acessórios	-0,22%	-5,82%
Dispositivos Médicos	-4,65%	9,57%
Total de Outros	21,96%	10,59%

Evolução de Custos por Grupo de Medicamentos



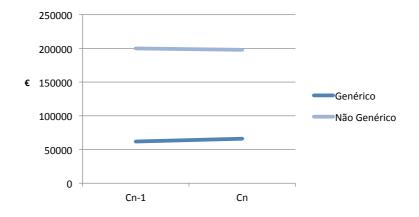
Grupo de Medicamentos Variação % Farmácia		Variação % Mercado
Psicotrópicos	12,23%	10,43%
Estupefacientes	714,63%	37,42%
Benzodiazepina	4,12%	-3,92%
Não controlados	0,24%	-5,25%

Evolução de Custos por Categoria de Produto



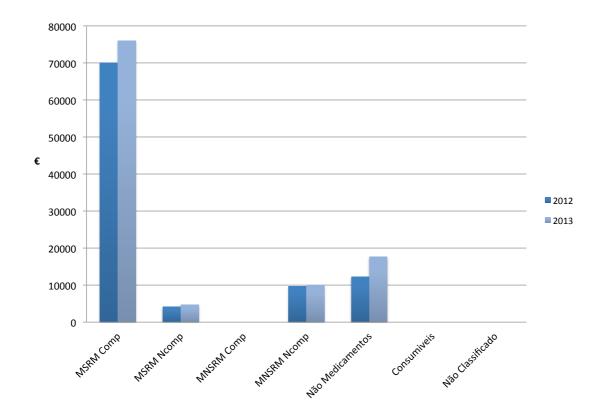
Categoria de Produto	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Dietética	9,54%	-0,87%
Dispositivos e acessórios	-1,54%	-7,02%
Homeopatia	-100,00%	20,23%
Manipulado não sujeito a receita médica		13,22%
Manipulado sujeito a receita médica		-40,77%
Matérias Primas	-43,84%	1,76%
Medicamento não sujeito a receita médica	-2,65%	-5,42%
Medicamento sujeito a receita médica	1,02%	-4,88%
Medicamentos e Produtos de Veterinária	7,25%	-4,45%
Produtos Cosméticos	-0,91%	-11,70%
Produtos de Higiene	12,68%	-4,36%
Puericultura	-36,96%	-13,26%
Suplementos Alimentares	0,84%	-0,62%

Evolução de Custos de Medicamentos Genéricos e Não Genéricos



		Variação %		V	ariação %
Medicamento Genérico	Farmácia Mercado	6,68% 1,49%	Medicamento Não Genérico	Farmácia Mercado	-1,06% -7,29%

Evolução da Margem Obtida

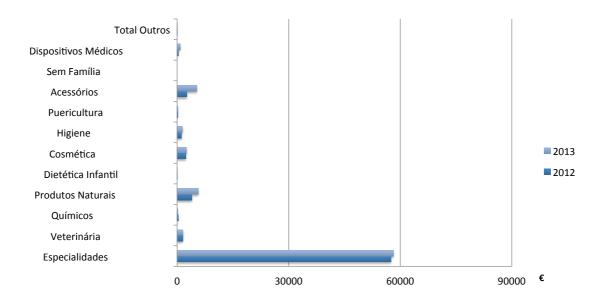


MSRM		Variação %
MSRM Comp	Farmácia Mercado	8,54% -1,23%
MSRM Ncomp	Farmácia Mercado	13,19% 7,24%

Outros	Variação %		
Não Medicamentos	Farmácia	44,32%	
Nao Medicamentos	Mercado	-3,05%	
Consumiveis	Farmácia Mercado	-36,01% 107,09%	

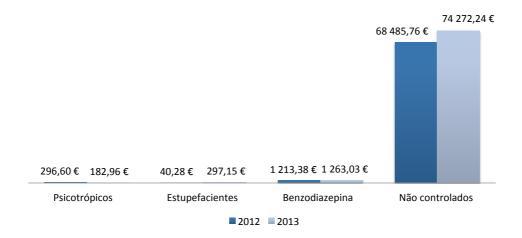
MNSRM		Variação %
MANCOM Comp	Farmácia	
MNSRM Comp	Mercado	38,76%
	Farmácia	2,94%
MNSRM Ncomp	Mercado	-3,80%
Outros		Variação %
Não Classificado	Farmácia	
Nao Ciassificado	Mercado	-35,11%

Evolução da Margem Obtida por Tipologia de Produto



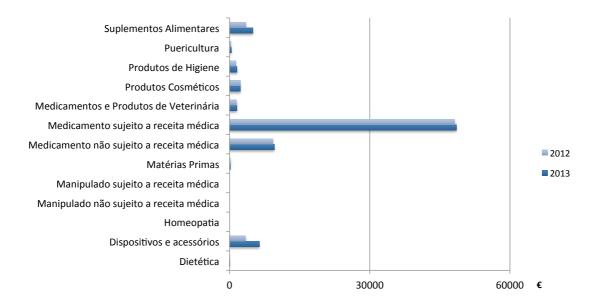
Tipologia de Produto	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Especialidades	1,22%	-0,79%
Veterinária	3,90%	1,49%
Químicos	-37,67%	6,08%
Produtos Naturais	43,50%	2,11%
Dietética Infantil	17,36%	-11,78%
Cosmética	6,46%	-5,49%
Higiene	20,41%	-5,46%
Puericultura	42,37%	-13,61%
Acessórios	100,03%	-7,72%
Dispositivos Médicos	208,04%	17,09%
Total Outros	25,85%	13,40%

Evolução da Margem Obtida por Grupo de Medicamento



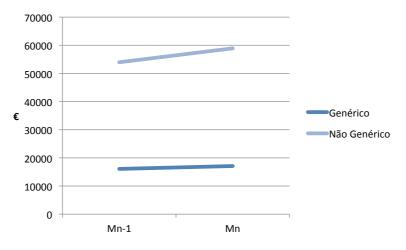
Grupo de Medicamento	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Psicotrópicos	-38,31%	5,12%
Estupefacientes	637,71%	25,25%
Benzodiazepina	4,09%	-4,48%
Não controlados	8,45%	-1,27%

Evolução da Margem Obtida por Categoria de Produto



Categoria de Produto	Variação % Farmácia	Variação % Mercado
Dietética	11,47%	6,93%
Dispositivos e acessórios	84,57%	-4,26%
Homeopatia	-100,00%	13,35%
Manipulado não sujeito a receita médica		-37,38%
Manipulado sujeito a receita médica		76,32%
Matérias Primas	-34,12%	3,23%
Medicamento não sujeito a receita médica	3,56%	-4,12%
Medicamento sujeito a receita médica	0,77%	-0,61%
Medicamentos e Produtos de Veterinária	4,53%	-1,40%
Produtos Cosméticos	-0,63%	-10,21%
Produtos de Higiene	18,44%	-2,67%
Puericultura	39,08%	-10,57%
Suplementos Alimentares	42,25%	3,32%

Evolução da Margem Obtida de Medicamentos Genéricos e Não Genéricos



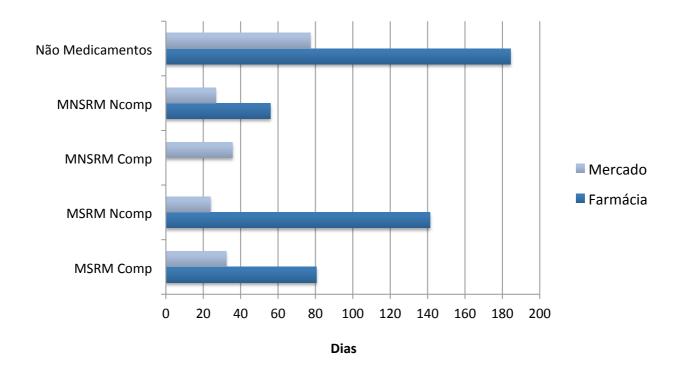
		Variação %		١	Variação %
Medicamento Genérico	Farmácia	6,48%	Madiana Na Caria Farmá		9,15%
	Mercado	9,33%	Medicamento Não Genérico Medicamento Não Genérico	Mercado	-5,99%

Cliente

Período: 2013

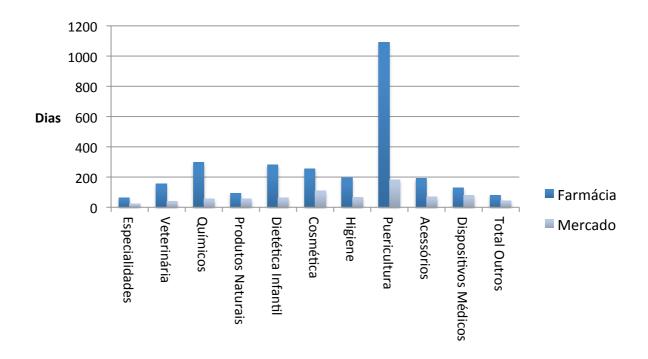
Relatório: Análise e Comparação de Stocks com o Mercado

Análise e Comparação de Stocks



	Dias e	Dias em Stock		
	Farmácia	Mercado	Variação	
MSRM Comp	80,7	32,3	48,3	
MSRM Ncomp	141,3	23,8	117,4	
MNSRM Comp		35,7		
MNSRM Ncomp	56,0	26,7	29,3	
Não Medicamentos	184,5	77,2	107,2	

Comparação de Stocks por Tipologia de Produto



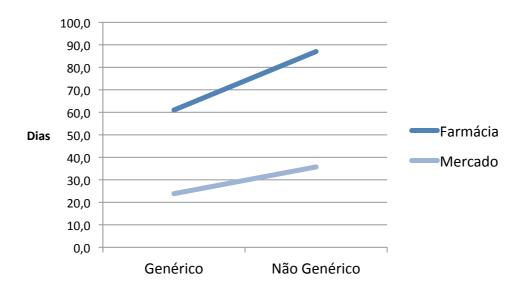
	Dias e		
	Farmácia	Mercado	Variação
Especialidades	63,4	23,5	39,9
Veterinária	156,4	39,2	117,2
Químicos	296,7	55,7	241,0
Produtos Naturais	94,1	57,9	36,2
Dietética Infantil	280,1	63,0	217,1
Cosmética	254,3	108,5	145,9
Higiene	194,9	67,4	127,5
Puericultura	1 091,3	181,1	910,2
Acessórios	191,0	69,7	121,3
Dispositivos Médicos	130,7	78,5	52,2
Total Outros	78,8	43,7	35,1

Comparação de Stocks por Grupo de Medicamento



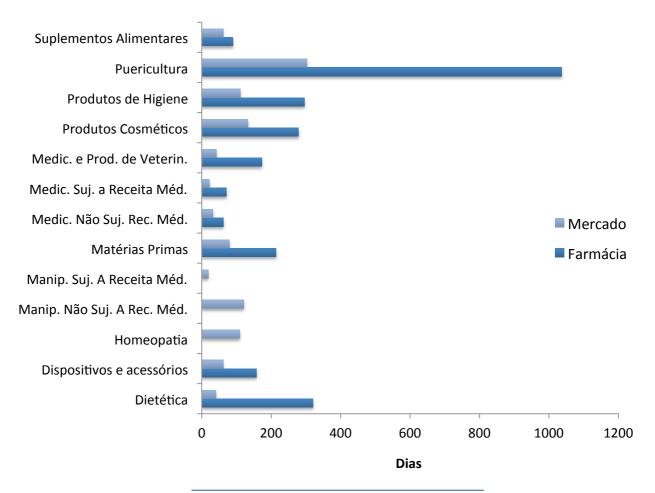
	Dias em Stock		
	Farmácia	Mercado	Variação
Psicotrópicos	97,9	32,0	65,9
Estupefacientes	55,1	18,7	36,4
Benzodiazepina	53,4	17,0	36,5
Não controlados	81,3	32,7	48,5

Comparação de Stocks por Medicamentos Genéricos



	Dias em Stock		
	Farmácia	Mercado	Variação
Genérico	61,0	23,8	37,2
Não Genérico	87,0	35,7	51,3

Comparação de Stocks por Categoria de Produtos

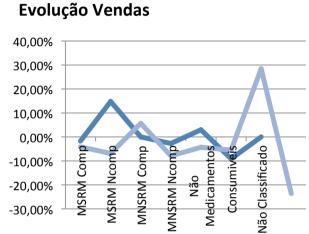


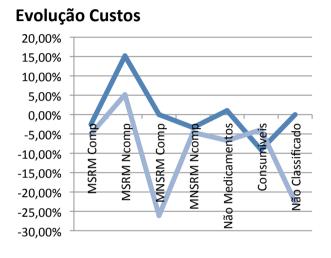
	Dias e	m Stock	
	Farmácia	Mercado	Variação
Dietética	320,4	41,4	279,0
Dispositivos e acessórios	158,2	62,0	96,2
Homeopatia		109,4	
Manip. Não Suj. A Rec. Méd.		120,9	
Manip. Suj. A Receita Méd.		18,5	
Matérias Primas	214,5	80,4	134,1
Medic. Não Suj. Rec. Méd.	62,9	32,1	30,8
Medic. Suj. a Receita Méd.	71,2	22,4	48,8
Medic. e Prod. de Veterin.	172,8	42,3	130,5
Produtos Cosméticos	279,0	133,6	145,3
Produtos de Higiene	296,6	111,2	185,4
Puericultura	1 036,9	302,6	734,2
Suplementos Alimentares	89,6	61,8	27,9

Cliente: Ano: 2013

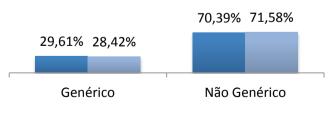
Folha Resumo

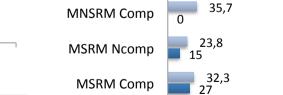






Vendas de Genéricos e Não Genéricos



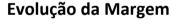


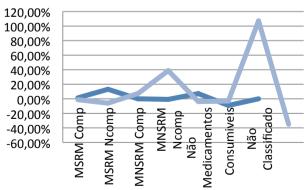
Não Medicamentos

MNSRM Ncomp

77,2

26,7 42





Quota de Mercado de Genéricos 108,61%

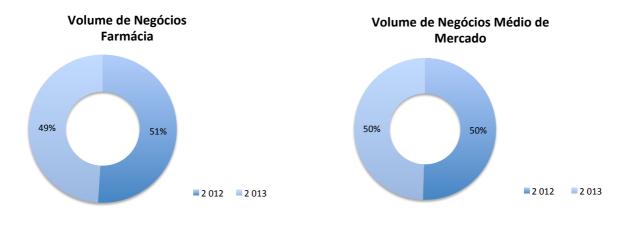
Apêndice V - Relatório de Análise e Comparação do Volume de Negócios

Cliente:

Periodo: 2012 - 2013

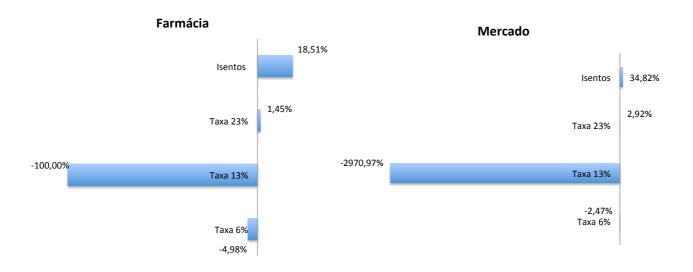
Relatório: Análise e Comparação do Volume de Negócios

Comparação do Volume e Negócios com o Mercado



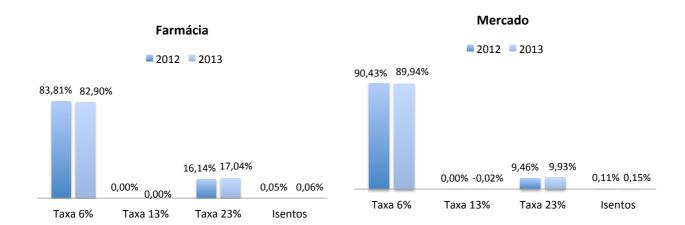
	2012	2013	Variação	% Variação
Volume de Negócios Farmácia	3 174 352 €	3 049 463 €	-124 889 €	-3,93%
Volume de Negócios Médio de Mercado	1 077 365 €	1 056 524 €	-20 841 €	-1,93%

Contribuição dos diferentes tipos de IVA para o Volume de Negócios



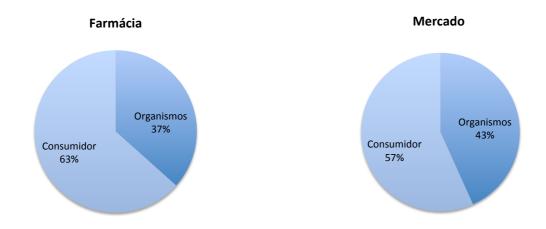
	Variação % Farmácia	Variaçao % Mercado
	2012 - 2013	2012 - 2013
Taxa 6%	-4,98%	-2,47%
Taxa 13%	-100,00%	-2970,97%
Taxa 23%	1,45%	2,92%
Isentos	18,51%	34,82%

Peso das Vendas por Taxa de IVA

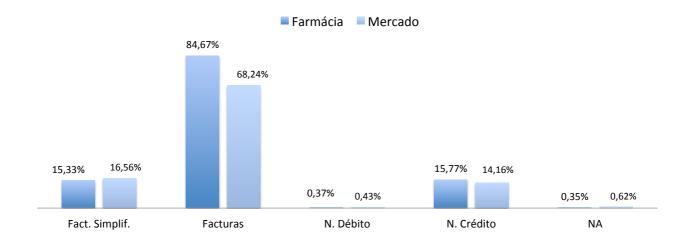


	Variação % Farmácia	Variaçao % Mercado
	2012 - 2013	2012 - 2013
Taxa 6%	-1,09%	-0,55%
Taxa 13%	-100,00%	SS
Taxa 23%	5,61%	4,95%
Isentos	23,36%	37,48%

Organismos vs Consumidor em 2013



Documentos Emitidos em 2013



Valor Médio por Vendas em 2013

		V. Médio	Taxa 6%	Taxa 23%
Valor Módio Total	Farmácia	18,4	€ 15,3	3,1
Valor Médio Total	Mercado	16,8	€ 15,1	.€ 1,7
			1 (1 () () ()	- 50/
			V.Médio	Taxa 6%

11,7€

9,5€

8,5€

7,8€

Valor Médio S/ Organismos Farmácia Mercado

Valor Médio de Vendas por Funcionário e por Produtivo

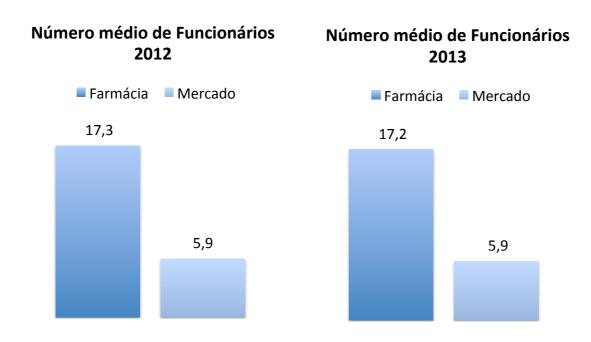
		2013
Valor Médio por Funcionário	Farmácia	177 214 €
	Mercado	178 074 €
Valor Médio por Produtivo	Farmácia	227 307 €
	Mercado	235 460 €

Cliente:

Periodo: 2012 & 2013

Relatório: Analise e Comparação de Recursos Humanos

Número de Funcionários e sua Categoria Profissional

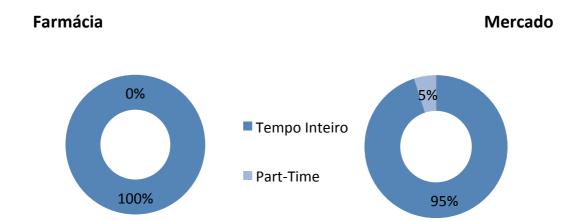




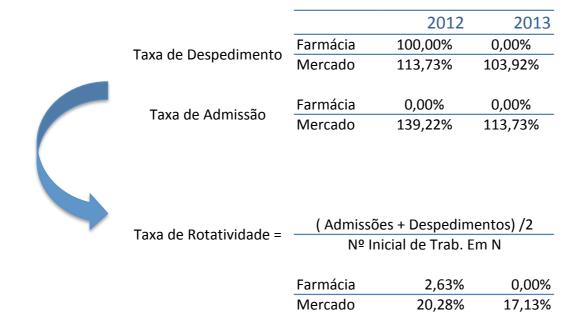
Absentismo por Categoria Profissional e Gênero

Categoria Profissional		2013	Gênero	
	Farmácia	F 00/	Masculino	0,0%
		5,9%	Feminino	5,9%
Farmacêutico				
			Masculino	0,1%
	Mercado	2,5%	Faminina	2 40/
		l	Feminino	2,4%
•			Masculino	0,0%
	Farmácia	0,1%		
Tionia			Feminino	0,1%
Técnico			Masculino	0,2%
	Mercado	4,4%	Wascamio	0,270
		Ĺ	Feminino	4,3%
			Masculino	0,0%
	Farmácia	4,7%		
			Feminino	4,7%
Indiferenciado				
	N.4 L	2.22/	Masculino	0,3%
	Mercado	3,2%	Feminino	2,9%
				2,370

Tipo de Contrato Praticado em 2013

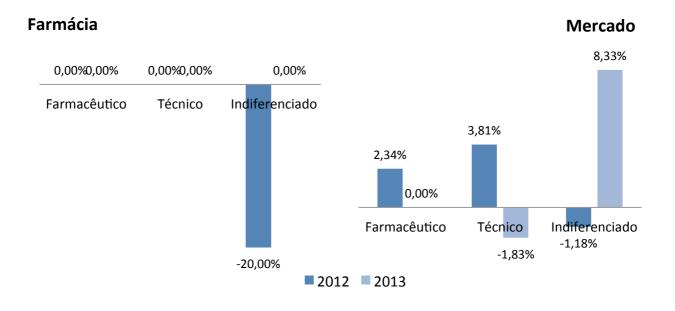


Admissões e Despedimentos



A taxa de rotatividade de recursos humanos, traduz-se no valor percentual de empregados que circulam na farmácia, em relação ao número médio de empregados. Em 2012, a farmácia pode contar com 97,37% da sua força de trabalho. Já em 2013 passou a contar com 100,00%.

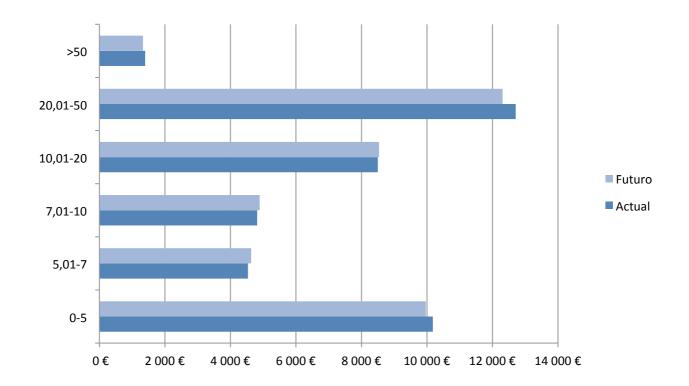
Rotatividade por Categoria Profissional



Cliente:

Período: Antes e Após 2014

Relatório: Alteração de Margens Máximas de Comercialização



Escalão	Quant.	Valor PVA	Actual	Futuro	Diferença	% PVP
0-5	12583	36 483 €	10 179 €	9 963 €	-216€	-0,09%
5,01-7	2846	16 430 €	4 536 €	4 634 €	98€	0,04%
7,01-10	2195	17 943 €	4 817 €	4 891 €	74 €	0,03%
10,01-20	2439	33 803 €	8 500 €	8 536 €	36€	0,02%
20,01-50	1827	57 654 €	12 709 €	12 308 €	-401€	-0,17%
>50	135	9 384 €	1 397 €	1 330 €	-67 €	-0,03%
Total	22025	171 697 €	42 138 €	41 662 €	-477 €	-0,21%

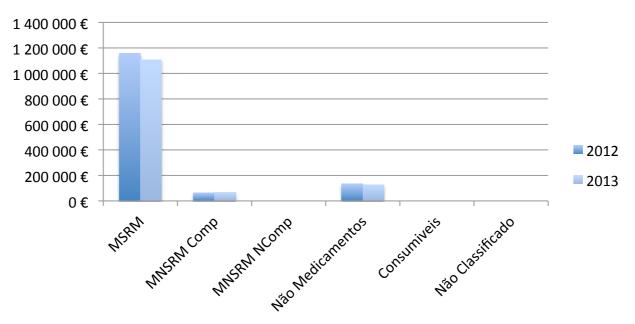
Escalão	%PVP Farm.	%PVP Merc.	Diferença %
0-5	21,97%	23,06%	-1,09%
5,01-7	9,86%	9,69%	0,17%
7,01-10	10,68%	10,52%	0,16%
10,01-20	19,79%	18,53%	1,26%
20,01-50	32,77%	31,65%	1,11%
>50	4,94%	6,55%	-1,61%

Relatório: Evolução do Sector

Período: 2012 - 2013

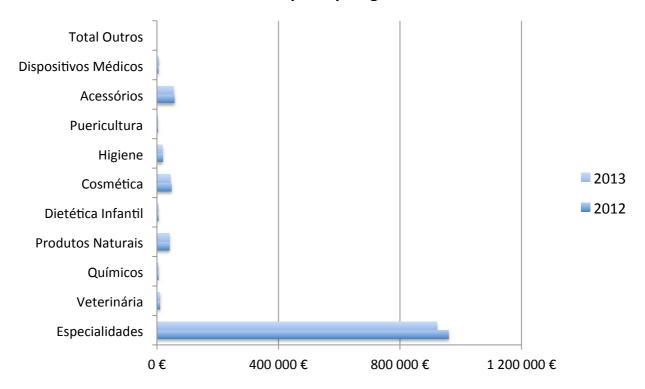
Comparação de Vendas

Vendas médias de Mercado



	Variação %
MSRM Comp.	-4,18%
MSRM NComp.	5,56%
MNSRM Comp.	-7,87%
MNSRM NComp.	-4,32%
Não Medicamentos	-5,45%
Consumiveis	29,01%
Não Classificado	-23,60%

Vendas médias por Tipologia de Produto



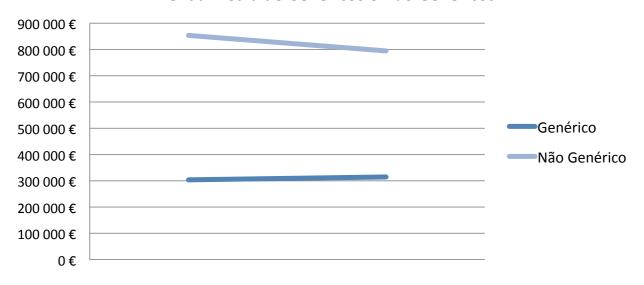
Tipologia de Produto	Variação %
Especialidades	-4,03%
Veterinária	-2,78%
Químicos	-12,39%
Produtos Naturais	0,03%
Dietética Infantil	-12,51%
Cosmética	-7,65%
Higiene	-4,51%
Puericultura	-14,07%
Acessórios	-6,10%
Dispositivos Médicos	13,08%
Total de Outros	12,73%

Vendas médias por Grupo de Medicamentos



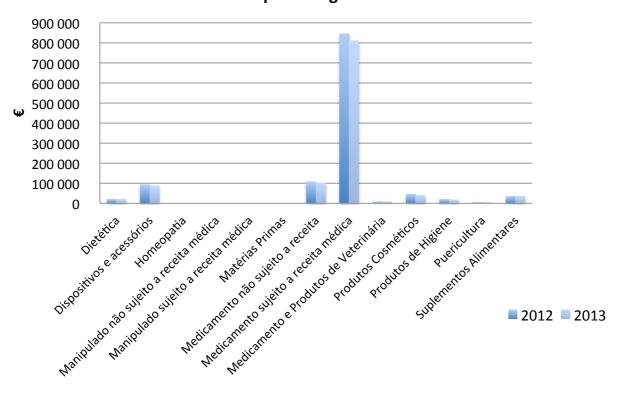
Grupo de Medicamentos	Variação %
Psicotrópicos	9,54%
Estupefacientes	37,30%
Benzodiazepina	-4,01%
Não controlados	-4,37%

Venda média de Genéricos e Não Genéricos



	Variação %
Genéricos	3,60%
Não Genéricos	-6,95%

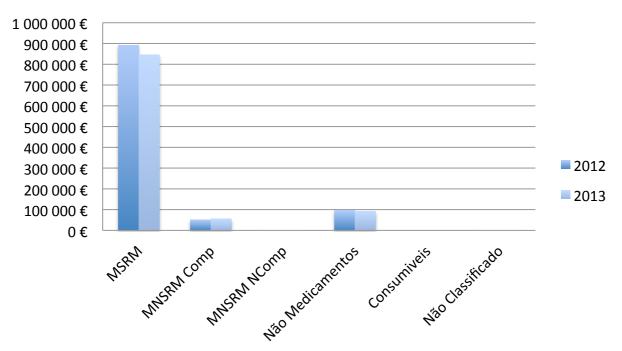
Vendas médias por Categoria de Produtos



Categoria de Produtos	Variação %
Dietética	1,27%
Dispositivos e acessórios	-6,33%
Homeopatia	18,06%
Manipulado não sujeito a receita médica	-11,81%
Manipulado sujeito a receita médica	-30,13%
Matérias Primas	2,11%
Medicamento não sujeito a receita médica	-4,92%
Medicamento sujeito a receita médica	-4,08%
Medicamentos e Produtos de Veterinária	-3,59%
Produtos Cosméticos	-10,79%
Produtos de Higiene	-3,61%
Puericultura	-12,00%
Suplementos Alimentares	0,92%

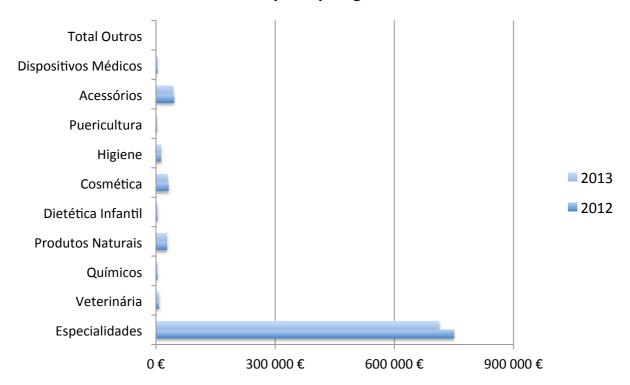
Comparação de Custos

Custos Médios de Mercado



	Variação %
MSRM Comp.	-5,06%
MSRM NComp.	5,00%
MNSRM Comp.	-26,09%
MNSRM NComp.	-4,58%
Não Medicamentos	-6,61%
Consumiveis	-3,98%
Não Classificado	-22,67%

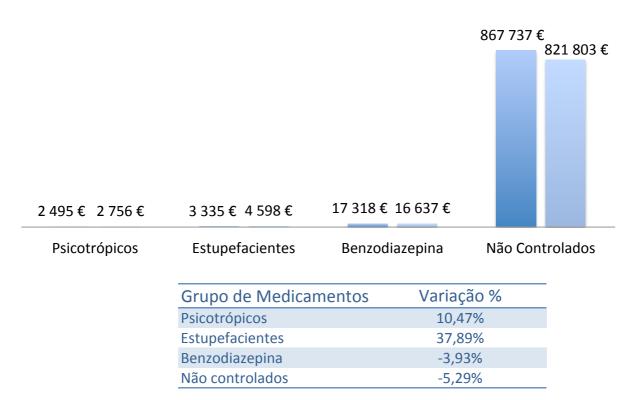
Custo médio por Tipologia de Produto



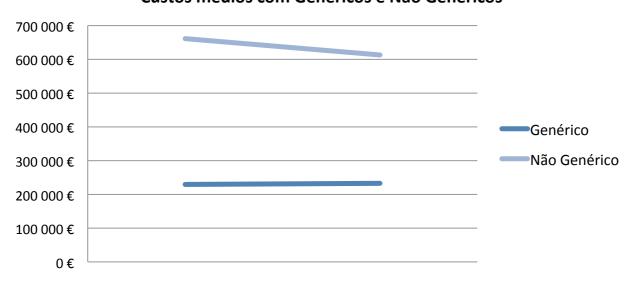
Tipologia de Produto	Variação %
Especialidades	-4,92%
Veterinária	-4,25%
Químicos	-18,54%
Produtos Naturais	-1,09%
Dietética Infantil	-12,97%
Cosmética	-8,91%
Higiene	-4,17%
Puericultura	-14,87%
Acessórios	-5,80%
Dispositivos Médicos	9,54%
Total de Outros	11,07%

Custo médio por Grupo de Medicamentos

2012 2013

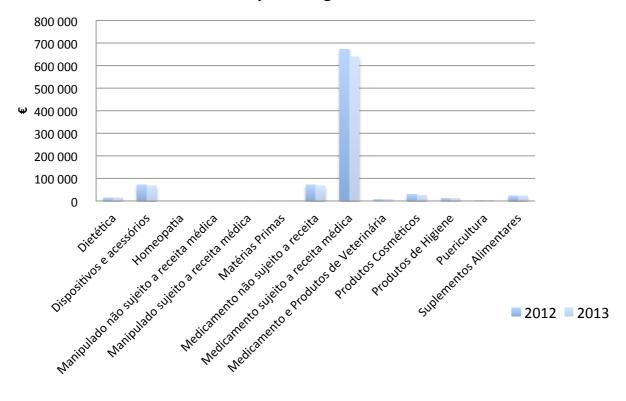


Custos médios com Genéricos e Não Genéricos



	Variação %
Genéricos	1,46%
Não Genéricos	-7,32%

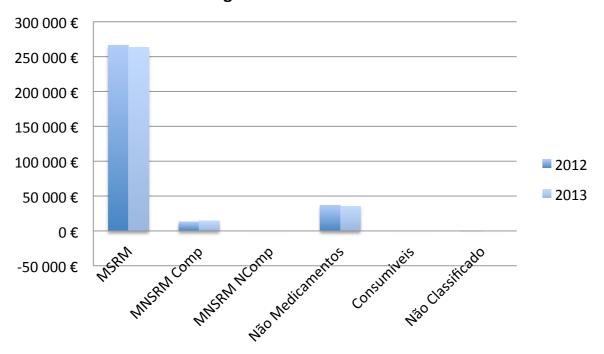
Custo médio por Categoria de Produtos



Categoria de Produtos	Variação %
Dietética	-0,89%
Dispositivos e acessórios	-7,01%
Homeopatia	20,12%
Manipulado não sujeito a receita médica	13,22%
Manipulado sujeito a receita médica	-40,77%
Matérias Primas	1,55%
Medicamento não sujeito a receita médica	-5,41%
Medicamento sujeito a receita médica	-4,95%
Medicamentos e Produtos de Veterinária	-4,18%
Produtos Cosméticos	-11,63%
Produtos de Higiene	-4,25%
Puericultura	-13,19%
Suplementos Alimentares	-0,44%

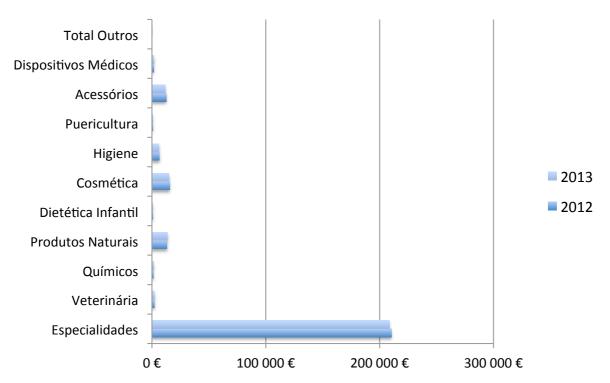
Comparação de Margens

Margens Médias de Mercado



	Variação %
MSRM Comp.	-1,27%
MSRM NComp.	7,16%
MNSRM Comp.	38,76%
MNSRM NComp.	-3,78%
Não Medicamentos	-3,00%
Consumiveis	109,15%
Não Classificado	-35,11%

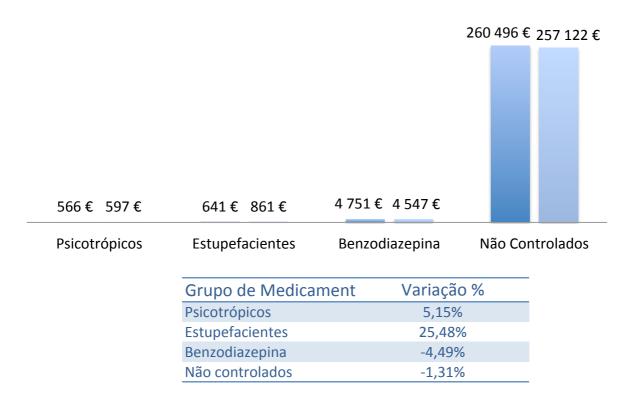
Margem média por Tipologia de Produto



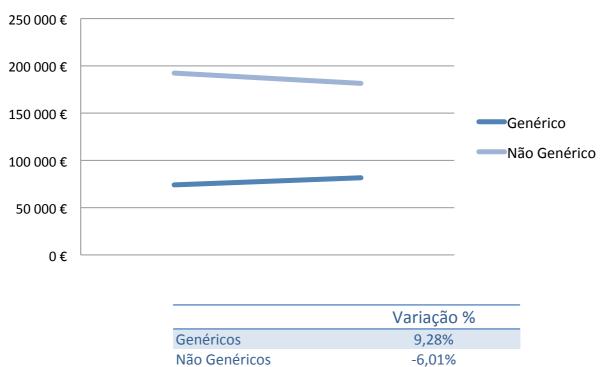
Tipologia de Produto	Variação %
Especialidades	-0,85%
Veterinária	2,19%
Químicos	4,39%
Produtos Naturais	2,29%
Dietética Infantil	-11,90%
Cosmética	-5,38%
Higiene	-5,45%
Puericultura	-13,67%
Acessórios	-7,77%
Dispositivos Médicos	17,37%
Total de Outros	13,52%

Margem média por Grupo de Medicamentos

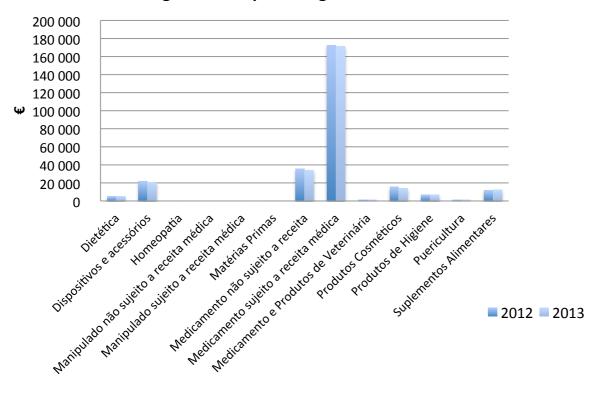
2012 2013



Margem média com Genéricos e Não Genéricos



Margem média por Categoria de Produtos

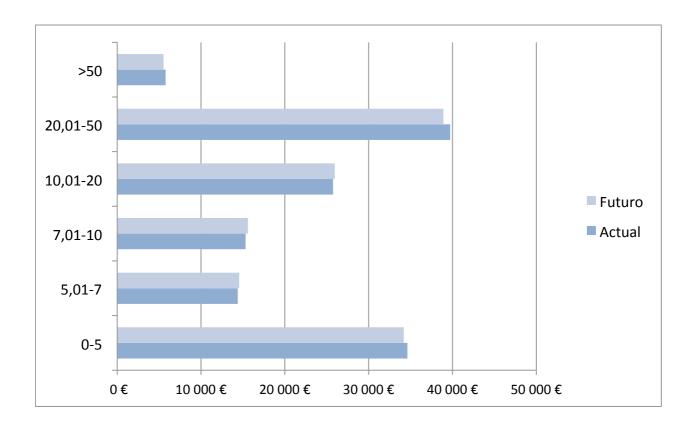


Categoria de Produtos	Variação %
Dietética	6,98%
Dispositivos e acessórios	-4,25%
Homeopatia	13,30%
Manipulado não sujeito a receita médica	-59,32%
Manipulado sujeito a receita médica	72,20%
Matérias Primas	3,07%
Medicamento não sujeito a receita médica	-4,09%
Medicamento sujeito a receita médica	-0,70%
Medicamentos e Produtos de Veterinária	-0,70%
Produtos Cosméticos	-10,16%
Produtos de Higiene	-2,55%
Puericultura	-10,38%
Suplementos Alimentares	3,46%

Relatório: Alteração de Margens Máximas de Comercialização

Período: Antes e Após 2014

Impacto no Mercado

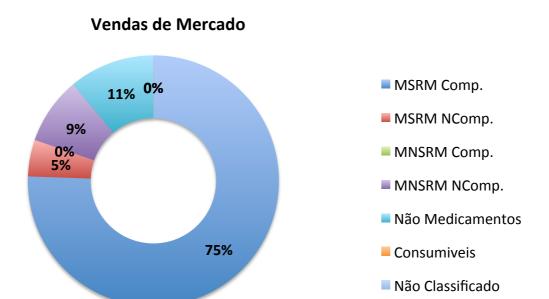


Escalão	Quantidade	Valor PVA	Actual	Futuro	Diferença	% PVP
0-5	43268	124 093 €	34 622 €	34 183 €	-439 €	-0,06%
5,01-7	8913	52 122 €	14 376 €	14 548 €	172 €	0,02%
7,01-10	7001	57 019 €	15 313 €	15 588 €	275 €	0,04%
10,01-20	7420	102 308 €	25 745 €	25 944 €	199€	0,03%
20,01-50	5799	179 603 €	39 716 €	38 915 €	-800€	-0,11%
>50	558	40 105 €	5 778 €	5 529 €	-249 €	-0,03%
Total	72960	555 250 €	135 550 €	134 708 €	-842 €	-0,11%

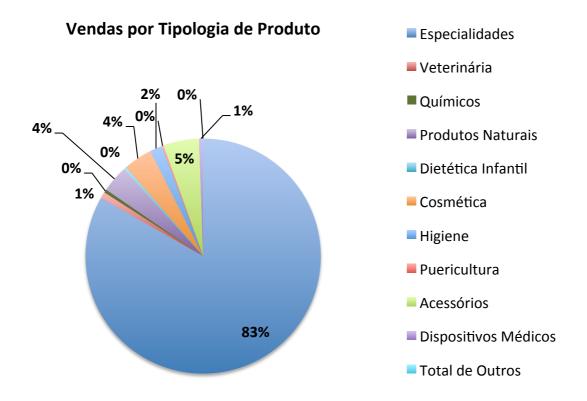
Relatório: Análise de Sector

Período: 2013

Vendas e Rentabilidade



	Rentabilidade de Mercado
MSRM Comp.	23,73%
MSRM NComp.	20,80%
MNSRM Comp.	36,13%
MNSRM NComp.	27,90%
Não Medicamentos	32,20%
Consumiveis	23,51%
Não Classificado	27,16%



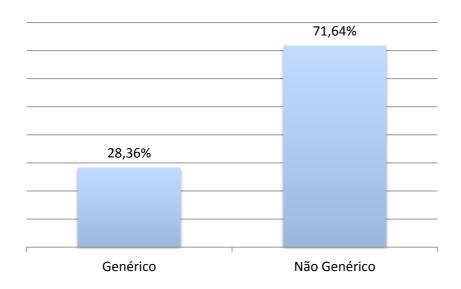
	Rentabilidade de Mercado
Especialidades	22,64%
Veterinária	23,90%
Químicos	31,76%
Produtos Naturais	33,25%
Dietética Infantil	20,44%
Cosmética	33,96%
Higiene	33,69%
Puericultura	28,79%
Acessórios	21,38%
Dispositivos Médicos	33,00%
Total de Outros	37,27%

Vendas médias por Grupo de Medicamentos



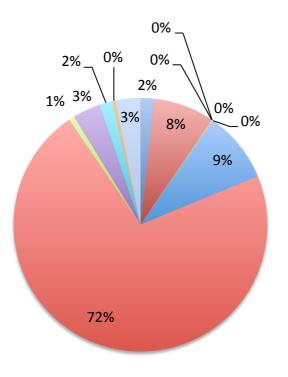
	Rentabilidade de Mercado
Psicotrópicos	17,80%
Estupefacientes	15,77%
Benzodiazepina	21,46%
Não Controlados	23,83%

Venda de Medicamentos Genéricos



	Rentabilidade Mercado
Genérico	25,96%
Não Genérico	22,84%

Vendas por Categoria de Produto



- Dietética
- Dispositivos e acessórios
- Homeopatia
- Manipulado não sujeito a receita médica
- Manipulado sujeito a receita médica
- Matérias Primas
- Medicamento n\u00e3o sujeito a receita m\u00e9dica
- Medicamento sujeito a receita médica
- Medicamentos e Produtos de Veterinária
- Produtos Cosméticos
- Produtos de Higiene
- Puericultura
- Suplementos Alimentares

	Rentabilidade de Mercado
Dietética	27,29%
Dispositivos e acessórios	23,84%
Homeopatia	42,07%
Manipulado não sujeito a receita médica	35,31%
Manipulado sjeito a receita médica	18,23%
Matérias Primas	35,04%
Medicamento não sujeito a receita médica	33,39%
Medicamento sujeito a receita médica	21,16%
Medicamentos e Produtos de Veterinárias	17,39%
Produtos Cosméticos	35,30%
Produtos de Higiene	36,32%
Puericultura	32,27%
Sumplementos Alimentares	34,65%

Top 10 do Grupo Homogéneo

Top 10	% Vendas	Rentabilidade
GH0369-TERBINAFINA 250 MG COMPRI	1 2,64%	35,20%
GH0517-LOSARTAN 50 MG COMPRIMII	2,18%	36,66%
GH0608-ROPINIROL 5 MG COMPRIMIDO	1,91%	37,30%
GH0113-NIFEDIPINA 20 MG CAPSULAS	1,71%	19,93%
GH0604-ROPINIROL 0,5 MG COMPRIMI	I 1,55%	37,64%
GH0372-TRIFLUSAL 300 MG CAPSULAS	(1,55%	30,29%
GH0537-VENLAFAXINA 37,5 MG CAPSU	L 1,42%	28,74%
GH0090-IBUPROFENO 600 MG COMPRI	1,33%	22,95%
GH0056-DIAZEPAM 5 MG COMPRIMID	1,28%	26,97%
GH0533-TOPIRAMATO 25 MG COMPRIN	v 1,26%	24,01%

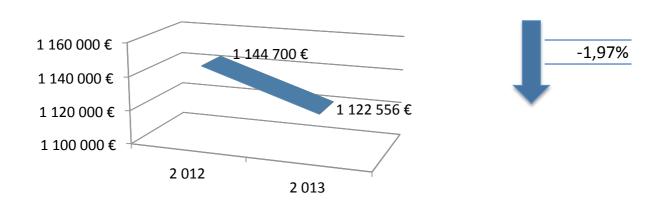
Top 20 de LAD

Top 20	% Vendas	Rentabilidade
Novartis Europharm, Ltd	4,57%	16,13%
Merck Sharp e Dohme, L.da	4,17%	18,82%
Merck Sharp and Dohme, Ltd.	3,55%	16,40%
AstraZeneca Produtos Farmacêuticos, L	2,66%	16,70%
Les Laboratoires Servier	2,27%	17,66%
Boehringer Ingelheim International, Gn	2,18%	16,06%
Pfizer, Ltd.	2,14%	16,49%
PIERRE FABRE DERMO-COSM. ,LDA	2,13%	35,92%
Bayer Portugal, S.A.	2,07%	23,85%
Generis Farmacêutica, S.A.	1,96%	30,55%
Menarini International Operations Luxe	er 1,73%	16,71%
Ratiopharm - Comércio e Ind de Prod F	a 1,58%	24,12%
Eli Lilly Nederland, B.V.	1,55%	17,00%
Merck, S.A.	1,49%	23,83%
Laboratórios Pfizer, L.da	1,47%	20,89%
Servier Portugal - Espec. Farmacêuticas	, 1,43%	23,07%
Novo Nordisk, A/S	1,37%	16,74%

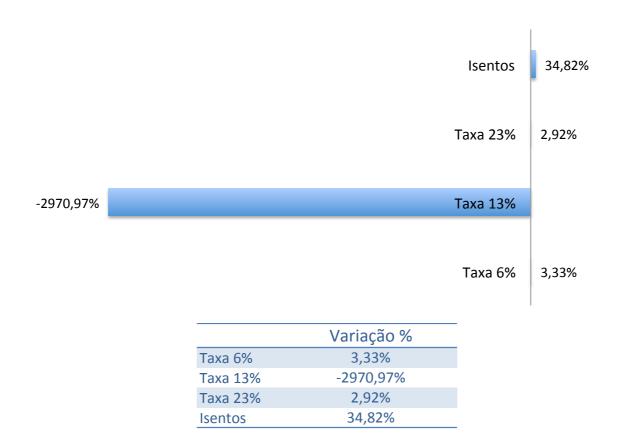
Relatório: Comparação e Análise do Volume de Negócios

Período: 2012 - 2013

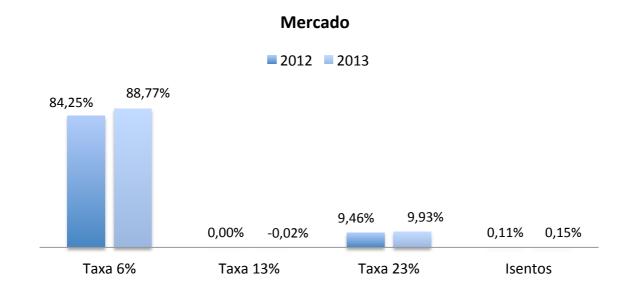
Volume de Negócios Médio de Mercado



Contribuição dos diferentes tipos de IVA para o Volume de Negócios

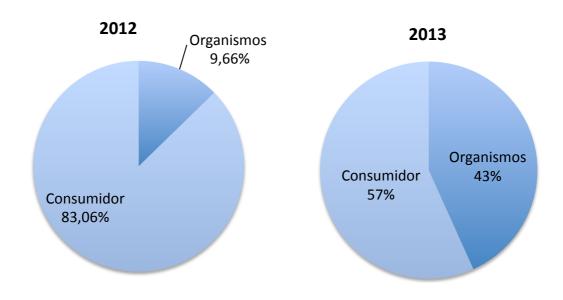


Peso de Vendas por Taxas de IVA

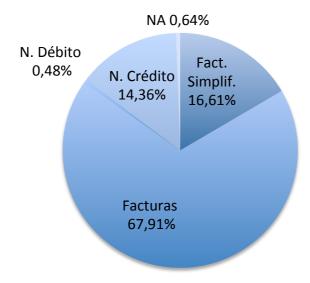


	Variaçao %
Taxa 6%	4,52%
Taxa 13%	-0,02%
Taxa 23%	0,47%
Isentos	0,04%

Organismos vs Consumidores



Documentos emitidos em 2013



Valor Médio por Vendas em 2013

	V. Médio	Taxa 6%	Taxa 23%
Valor Médio Total	16,8€	14,9€	1,7 €
Valor Médio S/ Organimos	9,5 €	7,6€	

Apêndice XII - Relatório de Indicadores e Rácios de uma Farmácia.

Relatório de Indicadores e Rácios 2012-2013

				Sector	
ácios e Indicadores de Liquidez	2012	2013	Variação	2012 2)13 Varia
Liquidez Geral - Activo Corrente / Passivo Corrente	1,2	1,41	0,21	1,50 1	,18 -C
Ter a LG>1 e ainda um acréscimo da mesma de 2012 para 2013, é bastante favoráve activos suficientes, e até a mais, para cumprir com todos os seus compromissos.				1,00	,10 -0
Liquidez Reduzida - Activo Corrente-(Existências+Activos Biológicos) / Passivo Corrente	0,51	0,75	0,24	0,89 C	,66 -0
A empresa conseguiu aumentar a sua capacidade para solver os compromissos a cur			tivos correntes de		
menor grau de liquidez. Tendencialmente este indicador deverá ter valores compreend	didos entre 0,9 e 1,	1.			
Líquidez Imediata - Disponibilidades / Passivo Corrente	0,21	0,43	0,22	0,19 C	,17 -0
Houve um aumento da capacidade da empresa de com apenas os seus meios finance compromissos.	eiros liquidos cum _i	orir com todos o	s seus		
dicadores de Equilibrio Financeiro a Curto Prazo					
Fundo Maneio Liquido - Activo Corrente-Passivo Corrente	43 484	84 235	40 751	104 374 135 21	7 30 84
Ambos os valores são positivos, e o ter-se assistido a um aumento deste valor, intensi do que dividas.	ifica o facto de na	empresa existire	m mais activos		
Necessidades Fundo Maneio - Necessidades Ciclicas-Recursos Ciclicos	67 885	46 433	-21 452	-10 339 -48 71	9 -38 38
Deparamo-nos com um valor positivo das NFM apesar de uma redução desse mesmo necessidade de financiar o ciclo de exploração.	o valor, o que perm	nite concluir que	existe ainda		
Fesouraria Liquida - FML-NFM	-24 401	37 802	62 203	114 713 183 93	6 69 22
Em 2012, a tesouraria mostrava-se com um valor negativo. Valor este que se traduzia necessidades ciclicas com operações de tesouraria passiva. No entanto, em 2013 ess positivo permite afirmar que existe um equilibrio de tesouraria.					
Comentário relativo ao Equilibrio Financeiro	- 2013				
Estamos perante uma situação de equilibrio financeiro uma vez que o FML>0, as NFM existência de uma margem de segurança relativamente estável.	1>0, e a TL>0. Mos	strando até a po	ssibilidade de		
cios de Actividade a Curto Prazo					
PMR (dias) - (Clientes / Vendas)*365	22	22	-0,34	23	22
Assiste-se a uma diminuição do tempo médio que os seus clientes demoram a liquida					.==
PMP (dias) - (Fomecedores / Vendas)*365	24	21	-2,77	52	45
A empresa passou a demorar menos tempo a cumprir com os seus compromissos. Duração Média Inventários (dias) - (Existências+Activos Biológicos) / Custo dos Produtos "365	81	66	-14,53	59	56
	01	00	-14,55	59	30
Houve uma redução do tempo médio de rotação de stocks na empresa.					
Duração do Ciclo Operacional (dias) - DMI+PMR	103	88	-14,86	82	78
O indicador mostra que houve uma diminuição nos dias necessários para transformar					
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração.	os inventários em	meios monetário	os. Quanto		
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração.	os inventários em	meios monetário	os. Quanto		
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração.	0,19 vo não corrente. Ne mos de solvabilida	0,14 este caso como de. O facto de e	-0,046 é inferior a 1, em 2013 ter-se	0,71 C	.52 -0
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. dicadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo Acicio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente.	0,19 ro não corrente. No mos de solvabilida a empresa també	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u	-0,046 é inferior a 1, am 2013 ter-se ima situação de		
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. dicadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo Acicio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente.	0,19 vo não corrente. No mos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez d	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte	-0,046 é inferior a 1, em 2013 ter-se uma situação de 0,86 cia do passivo		.52 -C
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. licadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo lácio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente. Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 cono corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da tes da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. Em 2013, verfica-se um aumente.	0,19 vo não corrente. No mos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez d	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte	-0,046 é inferior a 1, em 2013 ter-se uma situação de 0,86 cia do passivo		
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. licadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo lácio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente. Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 cono corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da tes da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. Em 2013, verfica-se um aumente.	0,19 vo não corrente. No mos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez d	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte	-0,046 é inferior a 1, em 2013 ter-se uma situação de 0,86 cia do passivo		,15 C
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. Rácio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente. Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 cono corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da tes da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. Em 2013, verfica-se um aume	0,19 vo não corrente. No mos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez dento deste indicado	0,14 sste caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte or.	-0,046 é inferior a 1, em 2013 ter-se ima situação de 0,86 cia do passivo e das obrigações	0,79 1	,15 C
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. licadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo Rácio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente. Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 conc corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da tes da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. Em 2013, verfica-se um aume Rácios de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total	0,19 vo não corrente. No mos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez cento deste indicado 3,11%	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte or. 0,43%	-0,046 é inferior a 1, em 2013 ter-se ima situação de 0,86 cia do passivo e das obrigações	0,79 1 5,85% 4,4	.15 (6% -1,3 1% 0,4
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. dicadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo Rácio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente. Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 conc corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da tes da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. Em 2013, vertica-se um aumentados de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total Clientes / Activo total	0,19 vo não corrente. No rmos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez o anto deste indicado 3,11% 6,93% 5,76% eiros, os clientes e s investimentos fina	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte or. 0,43% 8,81% 12,29% as disponibilidac anceiros sofrerar	-0,046 é inferior a 1, mn 2013 ter-se uma situação de 0,86 cia do passivo e das obrigações -2,68% 1,88% 6,53% des têm na m uma	0,79 1 5,85% 4,4 7,85% 8,3	.15 (6% -1,3 1% 0,4
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. licadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo lácio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente. Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 conc corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da tes da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. Em 2013, vertica-se um aume Rácios de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total Clientes / Activo total Disponibilidades / Activo total Através da leitura destes rácios, pode-se analisar o peso que os investimentos finance totalidade do activo. Permite assim observar a tendência dos mesmos. Os valores dos diminuição relativamente ao ano 2012. Já no que respeita aos clientes, verificou-se un disponibilidades mostraram a existência de um crescimento na ordem dos 6,53%.	0,19 vo não corrente. No rmos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez o anto deste indicado 3,11% 6,93% 5,76% eiros, os clientes e s investimentos fina	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte or. 0,43% 8,81% 12,29% as disponibilidac anceiros sofrerar	-0,046 é inferior a 1, mn 2013 ter-se uma situação de 0,86 cia do passivo e das obrigações -2,68% 1,88% 6,53% des têm na m uma	0,79 1 5,85% 4,4 7,85% 8,3	6% -1,3 1% 0,4 8% 0,1
menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. dicadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo Rácio de Estrutura - Passivo não corrente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passiv demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em ter assistido a uma diminuição deste valor, transmite a ideia de que ao se distanciar de 1, 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente. Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 conc corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da tes da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. Em 2013, verfica-se um aume Rácios de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total Clientes / Activo total Disponibilidades / Activo total Através da leitura destes rácios, pode-se analisar o peso que os investimentos finance totalidade do activo. Permite assim observar a tendência dos mesmos. Os valores dos diminuição relativamente ao ano 2012. Já no que respeita aos clientes, verificou-se um	0,19 vo não corrente. Ne mos de solvabilida a empresa també 2,37 clui-se que existe u souraria, uma vez dento deste indicado 3,11% 6,93% 5,76% eiros, os clientes e s investimentos fina n acréscimo de 1,8	0,14 este caso como de. O facto de e m se afasta de u 3,22 ma predominân que grande parte or. 0,43% 8,81% 12,29% as disponibilidac anceiros sofrerar 88%. E por fim, a 62,24%	-0,046 é inferior a 1, mn 2013 ter-se ıma situação de 0,86 cia do passivo e das obrigações -2,68% 1,88% 6,53% des têm na m uma as	0,79 1 5,85% 4,4 7,85% 8,3 4,77% 4,8	6% -1,3 1% 0,4 8% 0,1

2013 passou para 37,76% sofrendo uma diminuição comparativamente ao ano anterior.

DOC TO BUILDING TO THE STATE OF						
Rácio de Solvabilidade - Capital Próprio / Total Passivo	1,57	1,65	0,08	0,78	0,89	0,1
O rácio de solvabilidade determina o quanto o passivo é coberto por capitais próprio						
face aos seus compromissos. Como ambos os valores são superiores a 1, isso refle medida em que o valor do capital próprio assegura a cobertura total do passivo. A c						
reforçar esta última ideia.	onotonoia do arri darri	onto dooto valor o	2010, 10.0			
Rácio de Cobertura de Gastos de Financiamento - (EBIT+Rend. Financ) / Gastos Financ	-20,11	-0,20	19,91	3,07	5,03	1,9
Ao apresentar resultados negativos neste rácio, evidencia que a empresa não tem o	ranacidade nara sunc	rtar os gastos fina	anceiros Em			
2013 houve um aumento, na direcção de alterar essa incapacidade.	зарасічаче рага зирс	itai 03 gastos iirie	ariceiros. Erri			
Maria da Alesta da Alesta de Alesta de Companyo						
ácios de Actividade a Médio/Longo Prazo						
Rotação do Activo Total - Volume de Negócios / Activo total	1,14	1,47	0,33	1,24	1,36	0,1
Em 2012 foram vendidas 1,14 unidades monetárias por cada unidade monetária inv	vestida Em 2013 est	e valor sofreu um	aumento de			
0,331 passando para 1,47 unidades monetárias.	vootida. Em 2010, cot	o valor solica arri	damento de			
Rotação do Capital Próprio - Volume de Negócios / Capital Próprio	1,86	2,36	0,50	2,85	2,77	-0,0
Este indicador permite analisar quantas unidades monetárias se venderam por cada				2,00	2,11	-0,
accionistas e sócios. No ano 2012 foram vendidas 1,86 unidades monetárias por ca						
2013 sofreu um aumento de 0,4956 comparativamente a 2012.						
lácios de Rendibilidade						
Rendibilidade Operacional das Vendas - Resultado Operacional / Volume de Negócios	-12,46%	-0,14%	12,32%	4,21%	6,12%	1,92
Não se conseguiu obter retorno algum do resultado operacional por intermédio do v	volume de negócios.	Ainda assim em 20	013 a empresa			
conseguiu contrariar a tendência.						
Rendibilidade Liquida das Vendas - Resultado Liquido / Volume de Negócios	-11,41%	-2,25%	9,16%	1,77%	3,12%	1,35
N/C	E 0010					
Não se conseguiu obter ganho liquido nenhum por cada unidade monetária vendida suficiente.	a. Em 2013 apesar do	aumento, nao foi	i ainda			
Rendibilidade Operacional do Activo - Resultado Operacional / Activo total	-14,15%	-0,20%	13,95%	5,231%	8,35%	3,12
Não existe qualquer retorno a nível operacional por cada unidade monetária vendida	a. O aumento verificad	do em 2013 é pos	sitivo mas não			
suficiente.						
Rendibilidade do Capital Próprio - Resultado Liquido / Capital Próprio	0,00%	0,0%	0,00%	5,05%	8,65%	3,60
A empresa obteve resultados liquidos negativos nos dois anos. Logo, não consegui	iu qualquer retorno pa	ra os seus accion	istas.			
EBITDA em % do Volume de Negócios - EBITDA/Volume de Negócios	0,00%	6,18%	6,18%	6,54%	8,18%	1,63
				0,0470	0,1070	1,00
Em 2012, o EBITDA não ocupava nenhuma percentagem do volume de negócios, s						
	situação que em 2013	s se modilicou, pa	ssando a			
ocupar 6,18% do volume de negócios.	situação que em 2013	s se modilicou, pa	issando a			
	situação que em 2013	s se modilicou, pa	ssando a			
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMXC+FSB/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	85,0%	77,7%	-7,3%	78,1%	76,3%	
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMVMC+FSE)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) (eSSOal - Gastos com pessoal/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	85,0% 16,5%	77,7% 14,0%	-7,3% -2,5%	13,4%	12,4%	-0,9
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMVMC+FSE)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	85,0%	77,7%	-7,3%			-0,9 0,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CM/MC+FSE)/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Proxi.)/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8%	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2%	-7,3% -2,5% -0,1% 3,0% 10,1%	13,4% -1,4% 1,0% 2,3%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0%	-0,9 0,2 0,7 -0,3
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMM/C+FSE)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - iSP/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6%	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6%	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% 10,1% -0,0%	13,4% -1,4% 1,0%	12,4% -1,2% 1,8%	-0,9 0,2 0,7 -0,3
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CM/MC+FSE)/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Proxi.)/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6%	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6%	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% 10,1% -0,0%	13,4% -1,4% 1,0% 2,3%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0%	-0,9 0,2 0,7 -0,3
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CM/MC+FSE)/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6%	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6%	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% 10,1% -0,0%	13,4% -1,4% 1,0% 2,3%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0%	-0,9 0,2 0,7 -0,3
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CM/MC+FSE)/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/IV.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6%	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6%	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% 10,1% -0,0%	13,4% -1,4% 1,0% 2,3%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0%	-0,9 0,2 0,7 -0,3
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CM/MC+FSE/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) lessoal - Gastos com pessoal/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) lancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(V.Vendas-Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) lestante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6%	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6%	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% 10,1% -0,0%	13,4% -1,4% 1,0% 2,3%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0%	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMVMC+FSE)/V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) Pessoal - Gastos com pessoal/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) Pancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) Interestado - ISR/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) Impresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Proxl.)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) Restante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. Indicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.)	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% is rubricas. Destaca-s	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores	-7,3% -2,5% -0,1% 3,0% 10,1% 0,0% s com a maior	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSB)(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados (V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - SR/(Wendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% as rubricas. Destaca-s	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variaçã	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% 0,0% com a maior -1,30 io do resultado	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos princecedores - (CM/MC+FSE)/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% as rubricas. Destaca-s	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variaçã	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% 0,0% com a maior -1,30 io do resultado	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISP/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Proxl.)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. Idicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% is rubricas. Destaca-s 1,1 os accionistas, de accapitais próprios. Neste	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação	-7,3% -2,5% -0,1% 3,0% 10,1% 0,0% s com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISF/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% as rubricas. Destaca-s 1,1 bs accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios.	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% s com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) lessoal - Gastos com pessoal/VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) lestante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. Idilicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% is rubricas. Destaca-s 1,1 os accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu.	-7,3% -2,5% -0,1% 3,0% 10,1% 0,0% s com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISF/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% sir rubricas. Destaca-s 1,1 os accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assi	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu.	-7,3% -2,5% -0,1% 3,0% 10,1% 0,0% s com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,6 0,2 0,7 -0,6 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) essoal - Gastos com pessoal/V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) stado - ISR/(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Proxi.)/(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. cicicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera/(Resultado Opera+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativa.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% is rubricas. Destaca-s 1,1 os accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira.	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação variação percentu, ste-se a uma redi	-7,3% -2,5% -0,1% 3,0% 10,1% 0,0% s com a maior -1,30 io do resultado de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de -	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0.9 0.2 0,7 -0.6 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos prinecedores - (CMMC+FSE)/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISFV(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(Vvendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera/(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ. Grau de Alavancagem Combinado - GAO'GAF	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% as rubricas. Destaca-s 1,1 bs accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu ste-se a uma redi	-7,3% -2,5% -0,1% 3,0% 10,1% 0,0% s com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0.9 0.2 0,7 -0.6 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos princedores - (CMMC+FSE)(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) essoal - Gastos com pessoal/V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /V.Vendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISP(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e garhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera/(Resultado Opera-Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativa.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% sirrubricas. Destaca-s 1,1 sa accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0 fixos de caracter tanto	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu ste-se a uma redi	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -3 com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9 operacional,	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,6 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos princedores - (CMMC+FSE)/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) estado - ISR/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera/(Resultado Opera+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita O Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% sirrubricas. Destaca-s 1,1 sa accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0 fixos de caracter tanto	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu ste-se a uma redi	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -3 com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9 operacional,	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,6 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMMC+FSE)/(VVendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(VVendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(VVendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Mergem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ. Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% sirrubricas. Destaca-s 1,1 sa accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0 fixos de caracter tanto	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu ste-se a uma redi	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -3 com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9 operacional,	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0.9 0.2 0,7 -0.6 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos princecedores - (CMMC+FSE)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - (SRV(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provt.)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ. Grau de Alavancagem Combinado - GAO:GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% sirrubricas. Destaca-s 1,1 sa accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0 fixos de caracter tanto	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu ste-se a uma redi	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -3 com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9 operacional,	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0.9 0.2 0,7 -0.6 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMMC+FSE)/(VVendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(VVendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(VVendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Mergem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ. Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% sirrubricas. Destaca-s 1,1 sa accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0 fixos de caracter tanto	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação -203,8 variação percentu ste-se a uma redi	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -3 com a maior -1,30 io do resultado o de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9 operacional,	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,5 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CM/MC+FSE)/(V/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(V/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(V/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamentos - Juros e gastos suportados /(V/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(V/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(V/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) testante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ. Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% se rubricas. Destaca-se 1,1 1,1 as accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assiva2,0 fixos de caracter tantoque temos uma variaço	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação percentuste-se a uma rediada de caso.	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -1,30 -1,30 -1,30 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -20	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,5 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/V.Vendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+ProxL)/(V.Vendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. cicicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera/(Resultado Opera+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% se rubricas. Destaca-se 1,1 1,1 ps accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assiva2,0 fixos de caracter tantoque temos uma variaço	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação percentuste-se a uma rediada de caso.	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -1,30 -1,30 -1,30 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -20	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5%	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,5 2,2
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos princecedores - (CMMC+FSE)/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISPI(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. Clicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou. dicadores relacionados com Recursos Humanos Vencimento por Trabalhador - Custos com Pessoal / Nº de Trabalhadores A média de vencimentos praticada, sofreu um decréscimo.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% se rubricas. Destaca-se 1,1 1,1 ps accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assiva2,0 fixos de caracter tantoque temos uma variaço	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação percentuste-se a uma rediada de caso.	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -1,30 -1,30 -1,30 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -20	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5% 0,8	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7%	-0,9 0,2 0,7 -0,5 2,2 -1,7
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos princecedores - (CMMC+FSE)/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) stado - ISPI(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/(Vvendas+Subsid+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. Clicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou. dicadores relacionados com Recursos Humanos Vencimento por Trabalhador - Custos com Pessoal / Nº de Trabalhadores A média de vencimentos praticada, sofreu um decréscimo.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% se rubricas. Destaca-se 1,1 1,1 as accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assiva2,0 fixos de caracter tantoque temos uma variaç 16 809	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação variação percentu ste-se a uma redi 49,8 o financeiro como a ão positiva pode-s 16 698	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -1,30 -1,30 -1,30 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -21	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5% 0,8	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7% 0,8	-0,9 0,2 0,7 -0,5 2,2 -1,7
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)(N/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(N/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados (N/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISP/(N/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(N/Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capits Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou. dicadores relacionados com Recursos Humanos Vencimento por Trabalhador - Custos com Pessoal / № de Trabalhadores A média de vencimentos praticada, sofreu um decréscimo.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% is rubricas. Destaca-s 1,1 as accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0 fixos de caracter tanto que temos uma variaç 16 809	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação variação percentu, ste-se a uma red 49,8 ofinanceiro como a como como como como como como c	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -1,30 -1,30 io do resultado de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9 operacional, se afirmar que -111	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5% 0,8 4,6 24 375	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7% 0,8 4,4 3,7	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2 0,1 -1,7 -0,9
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMMC+FSE)(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados (V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISR/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provl.)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capita Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ. Grau de Alavancagem Combinado - Gaorgar O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou. dicadores relacionados com Recursos Humanos Vencimento por Trabalhador - Custos com Pessoal / Nº de Trabalhadores A média de vencimentos praticada, sofreu um decréscimo. Produtividade por Trabalhador - VAB / Nº de Trabalhadores A produtividade por trabalhador - Fil. / Nº de Trabalhadores A produtividade por trabalhador - VAB / Nº de Trabalhadores	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% se rubricas. Destaca-se 1,1 1,1 as accionistas, de accapitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assiva2,0 fixos de caracter tantoque temos uma variaç 16 809	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação variação percentu ste-se a uma redi 49,8 o financeiro como a ão positiva pode-s 16 698	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -1,30 -1,30 -1,30 -201,9 -201,9 -201,9 -201,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -211,9 -21	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5% 0,8	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7% 0,8	-0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2 0,1 -1,7 -0,9
ocupar 6,18% do volume de negócios. Repartição dos Rendimentos ornecedores - (CMMC+FSE)(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) essoal - Gastos com pessoal/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados (VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) stado - ISF/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) testante Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos. dicadores de Risco Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.) O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capits Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado oper É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus 201,88, o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativ Grau de Alavancagem Combinado - GAO*GAF O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos f para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade aumentou. dicadores relacionados com Recursos Humanos Vencimento por Trabalhador - Custos com Pessoal / № de Trabalhadores A média de vencimentos praticada, sofreu um decréscimo.	85,0% 16,5% -0,6% -1,6% -3,8% 4,6% is rubricas. Destaca-s 1,1 as accionistas, de accipitais próprios. Neste ais próprios1,9 racional resultante da stos. Neste caso, assira2,0 fixos de caracter tanto que temos uma variaç 16 809	77,7% 14,0% -0,7% 1,4% 6,2% 4,6% e os fornecedores -0,2 rdo com a variação e caso, a variação variação percentu, ste-se a uma red 49,8 ofinanceiro como a como como como como como como c	-7,3% -2,5% -0,1% -3,0% -10,1% -0,0% -1,30 -1,30 io do resultado de 2012 para -201,9 ual das vendas. ução de - 51,9 operacional, se afirmar que -111	13,4% -1,4% 1,0% 2,3% 6,5% 0,8 4,6 24 375	12,4% -1,2% 1,8% 2,0% 8,7% 0,8 4,4 3,7	-1,8 -0,9 0,2 0,7 -0,3 2,2 0,1 -1,7 -0,9

O número de vezes que o ordenado liquido mais alto é superior ao ordenado liquido mais baixo, aumentou

VAB - Rendimentos Operacionais-Consumos Internos	119 271	226 289	107 018	220 933	795 104	574 171
Através do aumento deste valor em 2013, assiste-se a uma evolução positiva na c	riação de valor da e	empresa.				
Netdebt/EBITDA - Financiamento Líquido/RADGFI	-2,1	0,3	2,4	1,3	1,2	-0,1

Em 2012, a empresa apresentou como valor deste rácio -2,1 ,significando que tinha capacidade para obter financiamento. Em 2013, esse mesmo valor passou para 0,3 que faz com que a empresa neste ano continue financeiramente saudável.

Apêndice XIII - Relatório de Indicadores e Rácios de uma Não Farmácia

icios e Indicadores de Liquidez Liquidez Geral - Activo Corrente / Passivo Corrente				Sector
.iquidez Geral - Activo Corrente / Passivo Corrente	2012	2013	Variação	21
	2,1	4,86	2,77	1
Ter a LG>1 e ainda um acréscimo da mesma de 2012 para 2013, é bastante favorável activos suficientes, e até a mais, para cumprir com todos os seus compromissos.	para a empresa	a, uma vez que pr	ova que tem	
Liquidez Reduzida - Activo Corrente-(Existências+Activos Biológicos) / Passivo Corrente	1,96	4,49	2,53	
A empresa conseguiu aumentar a sua capacidade para solver os compromissos a curt menor grau de liquidez. Tendencialmente este indicador deverá ter valores compreendi			ctivos correntes de	
Liquidez Imediata - Disponibilidades / Passivo Corrente	0,65	2,30	1,65	(
Houve um aumento da capacidade da empresa de com apenas os seus meios finance compromissos.	iros liquidos cui	mprir com todos (os seus	
dicadores de Equilibrio Financeiro a Curto Prazo	1 070 061	1 000 475	00 414	1 104 0
Fundo Maneio Liquido - Activo Corrente-Passivo Corrente	1 270 061	1 368 475	98 414	1 184 00
Ambos os valores são positivos, e o ter-se assistido a um aumento deste valor, intensifi do que dividas.	ica o facto de n	a empresa existire	em mais activos	
Necessidades Fundo Maneio - Necessidades Cíclicas-Recursos Cíclicos	-954 063	-110 360	843 704	1 093 3
Com os valores das NFM negativos, apesar de ter-se assistido a um aumento de 2012 exploração ainda é capaz de se financiar por ele próprio.	para 2013, per	mite-nos afirmar	que o ciclo de	
Tesouraria Liquida - FML-NFM	2 224 125	1 478 834	-745 290	90 7
Quando o FML é >0, ou seja, é suficiente para cobrir as NFM, a TL é também positiva, tesouraria. Neste caso o valor de 2013 sofreu uma redução relativamente ao ano de 20 equilibrio de tesouraria.	o que leva a co	ncluir que existe	um equilibrio de	
Comentário relativo ao Equilibrio Financeiro -	2013			
PMR (dias) - (Clientes / Vendas)*365 Assiste-se a uma diminuição do tempo médio que os seus clientes demoram a liquidar	209 as suas dividas	99	-109,88	
PMP (dias) - (Fornecedores / Vendas)*365	109	14	-94,98	
A empresa passou a demorar menos tempo a cumprir com os seus compromissos.				
Duração Média Inventários (dias) - (Existências+Activos Biológicos) / Custo dos Produtos *365	38	31	-7,37	
Houve uma redução do tempo médio de rotação de stocks na empresa.				
Duração do Ciclo Operacional (dias) - DMI+PMR	247	130	-117,25	
O indicador mostra que houve uma diminuição nos dias necessários para transformar o menor for este tempo, menor será a necessidade de financiar o ciclo de exploração. dicadores de Equilibrio Financeiro Médio/Longo Prazo	os inventários e	m meios monetár	ios. Quanto	
<u> </u>			0.005	
Rácio de Estrutura - Passivo não comente / Capital Próprio O rácio de estrutura avalia se o elemento predominante é o capital próprio ou o passivo demonstra uma supremacia do capital próprio, ou seja, uma situação favorável em term assistido a um aumento deste valor, transmite a ideia de que ao se aproximar de 1, a e 50%-50% no que respeita ao capital próprio e ao passivo não corrente.	nos de solvabili	dade. O facto de	em 2013 ter-se	
Rácio de Estrutura do Passivo - Passivo corrente / Passivo não corrente Este rácio indica qual o elemento predominante no passivo. Como é superior a 1 concl corrente, e por isso de curto prazo. Este facto pode trazer complicações a nível da test da empresa devem ser cumpridas em menos de 1 ano. A redução deste mesmo indica	ouraria, uma ve	z que grande part	e das obrigações	
empresa.				
		0,00%	0,00%	2,
empresa. Rácios de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total	0,00%			
Rácios de Estrutura do Activo	0,00% 57,07%	39,67%	-17,40%	43,
Rácios de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total		39,67% 43,26%	-17,40% 14,87%	43, 11,
Rácios de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total Clientes / Activo total	57,07% 28,39% ros, os clientes investimentos f	43,26% e as disponibilida inanceiros mantiv	14,87% des têm na eram-se iguais	
Rácios de Estrutura do Activo Investimentos Financeiros/Activo Total Clientes / Activo total Disponibilidades / Activo total Através da leitura destes rácios, pode-se analisar o peso que os investimentos financei totalidade do activo. Permite assim observar a tendência dos mesmos. Os valores dos relativamente ao ano 2012. Já no que respeita aos clientes, verificou-se uma diminuiçã	57,07% 28,39% ros, os clientes investimentos f	43,26% e as disponibilida inanceiros mantiv	14,87% des têm na eram-se iguais	

45,37%

Como rácio complementar ao anterior pode-se concluir que em 2012, 45,37% do activo foi financiado por capitais alheios e que em 2013 passou para 21,22% sofrendo uma diminuição comparativamente ao ano anterior.

236,43%

Rácio de Endividamento - Total Passivo / (Capital Próprio+Passivo)

O rácio de solvabilidade determina o quanto o passivo é coberto por capitais própri	os, avaliando assim	a capacidade da en	npresa fazer	
face aos seus compromissos. Como ambos os valores são superiores a 1, isso refle	ecte a inexistência de	e risco para os cred	ores, na	
medida em que o valor do capital próprio assegura a cobertura total do passivo. A c reforçar esta última ideia.	existencia de um aur	nento deste valor er	n 2013, veio	
icios de Actividade a Médio/Longo Prazo				
Rotação do Activo Total - Volume de Negócios / Activo total	1,00	1,46	0,47	1
Em 2012 foram vendidas 1, unidades monetárias por cada unidade monetária inves 0,465 passando para 1,46 unidades monetárias.	stida. Em 2013, este	valor sofreu um aur	nento de	
Rotação do Capital Próprio - Volume de Negócios / Capital Próprio	1,83	1,86	0,03	2
Este indicador permite analisar quantas unidades monetárias se venderam por cada accionistas e sócios. No ano 2012 foram vendidas 1,83 unidades monetárias por cada 2013 sofreu um aumento de 0,0311 comparativamente a 2012.			•	
ácios de Rendibilidade				
Rendibilidade Operacional das Vendas - Resultado Operacional / Volume de Negócios	11,00%	13,55%	2,55%	6,9
Em 2012 conseguiu-se um retorno do resultado operacional por intermédio do volu aumento de 2,55% passando em 2013 para cerca de 13,55%. Este rácio pode aino obtido a nível operacional, por cada unidade monetária vendida. E por isso quanto rapacidade da empresa gerar resultados.	da ser interpretado c	omo a percentagen	n de ganho	
Rendibilidade Liquida das Vendas - Resultado Liquido / Volume de Negócios	7,53%	9,11%	1,59%	4,2
No que respeita aos ganhos liquidos obtidos por cada unidade monetária vendida, resultado de 7,53% por intermédio do volume de negócios, enquanto que em 2013 um acréscimo de 1,59% em relação ao ano anterior.				
Rendibilidade Operacional do Activo - Resultado Operacional / Activo total	10,97%	19,81%	8,85%	7,6
No que toca ao rácio operacional do activo, mais popularmente conhecido por RO/ de 10,97% e que em 2013 passou para 19,81%, mostrando assim um aumento de operacional de cada unidade monetária investida pela empresa, quanto maior for m	e cerca 8,85%. Este			
Rendibilidade do Capital Próprio - Resultado Liquido / Capital Próprio	13,74%	16,9%	3,18%	7,6
A rendibilidade do capital próprio é um rácio muito importante do ponto de vista do o retorno do investimento proporcionado por estes, medindo assim a sua remunera retorno de 13,74%, enquanto que em 2013 de 16,92%.				
EBITDA em % do Volume de Negócios - EBITDA/Volume de Negócios	15,59%	18,21%	2,62%	6,8
Cerca de 15,6% do volume de negócios dizia respeito ao EBITDA. Em 2013 esse vo	alor sofre um aumen	to de 2,62%.		
Repartição dos Rendimentos				
ornecedores - (CMVMC+FSE)/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	72,3%	70,6%	-1,7%	8
essoal - Gastos com pessoal/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) ancos e outros financiamentos - Juros e gastos suportados /(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	9,8%	10,7%	1,0%	10
stado - ISR/(V.Vendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos)	3,4%	4,3%	1,0%	1
mpresa (Autofinanciamento) - (RL+Deprec.+Provi.)/(VVendas+Subsid.+Outros rend.e ganhos) estante	11,8% 2,9%	4,6% 2,9%	-7,2% 0,0%	4
Este é um modo de analisar como a empresa reparte os seus rendimentos por esta fatia dos rendimentos.				
dicadores de Risco				
Grau de Alavancagem Financeiro-Resultado Opera./(Resultado Opera.+Gastos Financ.)	1,0	1,0	0,00	1,
O Grau de Alavancagem Financeiro mostra não só a variação dos resultados para o operacional, mas também o efeito da política financeira sobre a rendibilidade dos ca 2013 é negativa, o endividamento não está a ser favorável à rendibilidade dos capit.	apitais próprios. Nest			
Grau de Alavancagem Operacional - Margem Contribuição /Resultado Operacional	3,7	3,2	-0,5	2
O Grau de Alavancagem Operacional mede a variação percentual do resultado ope É por isso um indicador que difere consoante o nível de vendas e a estrutura de cus o que se traduz numa variação percentual no resultado operacional negativa.				
Grau de Alavancagem Combinado - GAO'GAF	3,7	3,2	-0,5	4
O Grau de Alavancagem Combinado mede a capacidade da empresa usar custos fi para aumentar o efeito da variação das vendas no lucro por cada acção. Uma vez o essa capacidade diminuiu.				
dicadores relacionados com Recursos Humanos				
Vencimento por Trabalhador - Custos com Pessoal / Nº de Trabalhadores	30 607	34 184	3 577	21 66
A média de vencimentos praticada, sofreu um acréscimo.				
Donah Atrida da ana Tankalka dan 1900 (m. 1911)	77 467	89 117	11 650	36 594 23
Produtividade por Trabalhador - VAB / Nº de Trabalhadores				
A produtividade por trabalhador - wat/w-de irabalhadores A produtividade por trabalhador, isto é, a contribuição de cada trabalhador para a c	riação de valor na er	nprood, conod anno		
	riação de valor na er 22 890	28 629	5 739	5 706 17

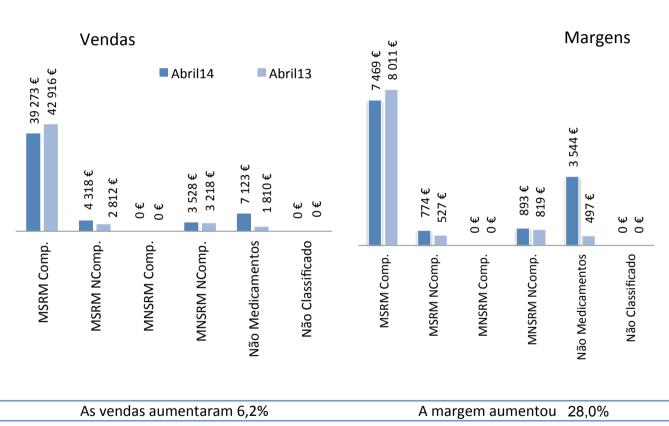
O número de vezes que o ordenado liquido mais alto é superior ao ordenado liquido mais baixo, aumentou

VAB - Rendimentos Operacionais-Consumos Internos	669 033	780 879	111 846	622 102			
Através do aumento deste valor em 2013, assiste-se a uma evolução positiva na criação de valor da empresa.							
Netdebt/EBITDA - Financiamento Líquido/RADGFI	0,0	0,0	0,0	0			

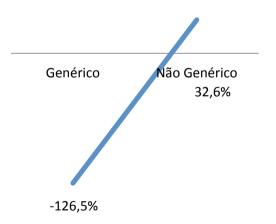
A empresa mostra-se financeiramente muito saudável.

Relatório de Comparações Homólogas

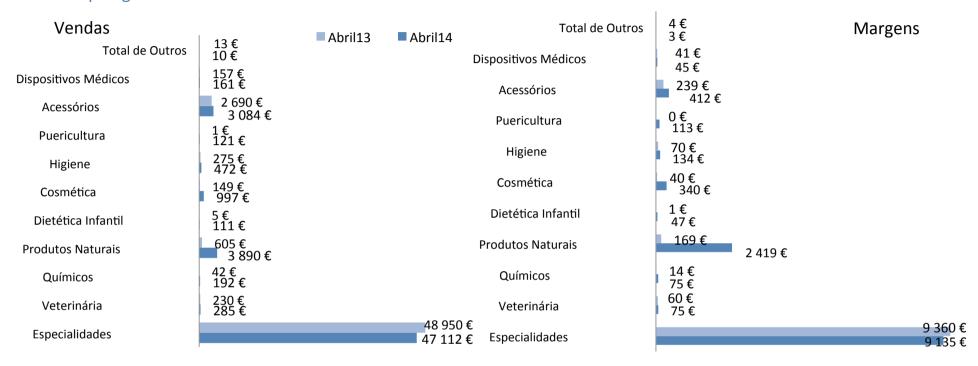
Abril 2014



Margem Comparativa 2014					
MSRM Comp.	-6,8%				
MSRM NComp.	46,7%				
MNSRM Comp.					
MNSRM NComp.	9,0%				
Não Medicamentos	613,7%				
Não Classificado					



Por Tipologia de Produto



			Análise	de Rentabilidades		
	Abril14	Abril13	Variação %		Abril14	Abril13
Especialidades	19,39%	19,1%	0,27%	Higiene	28,44%	25,5%
Veterinária	26,48%	26,2%	0,30%	Puericultura	94,08%	60,7%
Químicos	39,15%	34,6%	4,53%	Acessórios	13,36%	8,9%
Prod. Naturais	62,19%	28,0%	34,22%	Dispositivos Médicos	28,28%	26,1%
Distética Inf.	42,68%	15,2%	27,49%	Total Outros	30,72%	34,5%

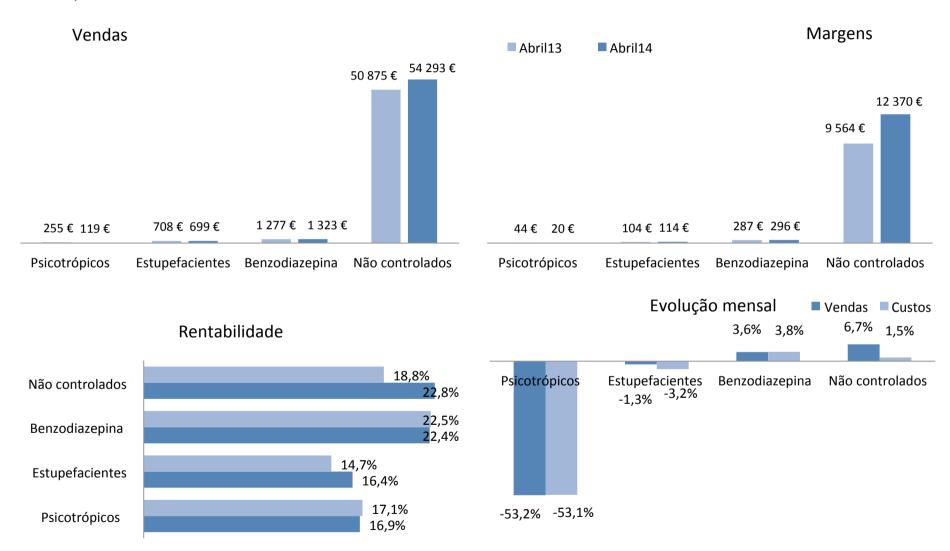
Cosmética

34,06%

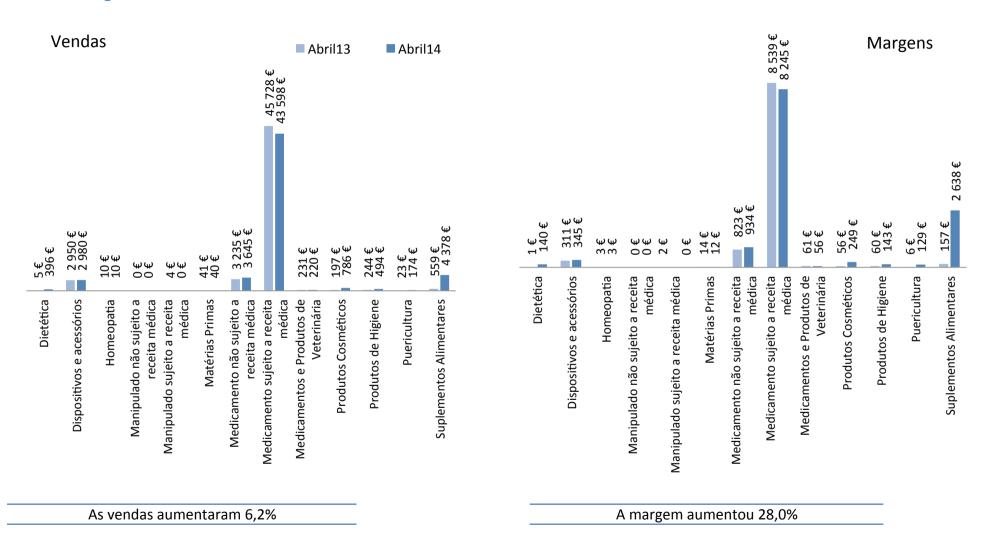
26,5%

7,52%

Por Grupo de Medicamento

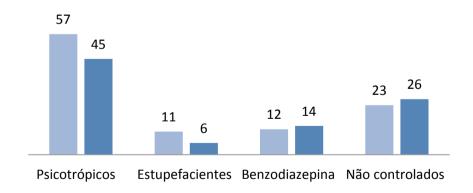


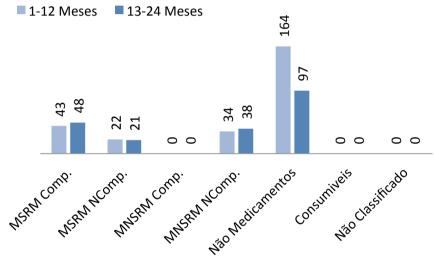
Por Categoria de Produto



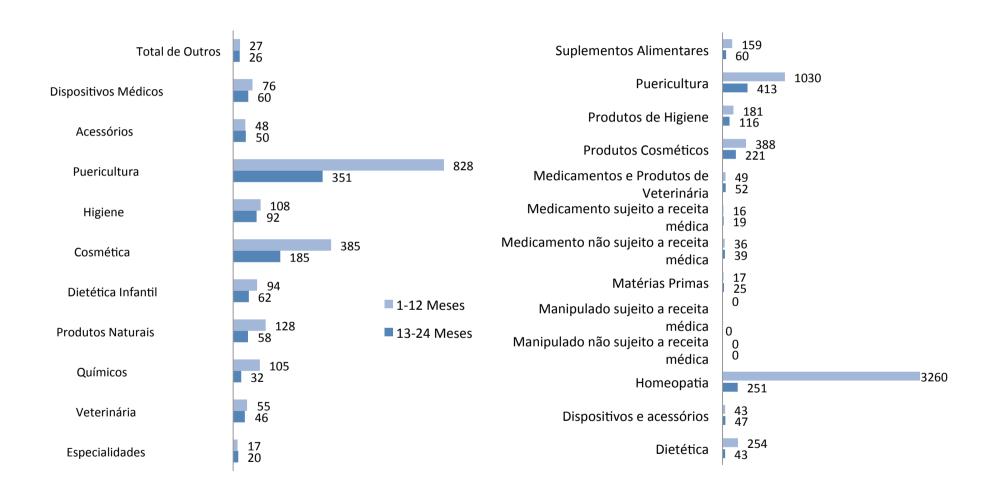
Por dias em Stock







Por dias em Stock



Resumo Mensal - Valor Vendas



