

**O livro *MBA Intensivo em Finanças* leva-o aonde você quer chegar – pelo caminho mais rápido.**

Os números constituem a linguagem dos negócios, e John Tracy é um mestre a retirar os mais importantes da montanha de dados gerados pelo seu departamento de contabilidade. Neste livro, o autor demonstra como reconhecer os valores cruciais e retirar deles o maior proveito possível.

Trabalhando com base em demonstrações financeiras, Tracy explica claramente como utilizar as ferramentas financeiras e contabilísticas mais importantes, bem como as técnicas necessárias para ultrapassar rapidamente os problemas financeiros da sua empresa.

Mas esta é apenas uma parte da história, pois, como todos os livros desta colecção, o *MBA Intensivo em Finanças* dá-lhe as informações na altura exacta em que você necessita delas – agora!

O *MBA Intensivo em Finanças* é...

- Uma forma rápida de desenvolver novas ideias
- Um formato fácil de manusear que cabe em qualquer pasta
- Informação sobre o mundo real que pode pôr em prática desde já!

Títulos desta colecção:

MBA Intensivo em Marketing

MBA Intensivo em Gestão

MBA Intensivo em Finanças

MBA Intensivo  
Guia de Referência



ISBN972-611-305-9



9 789726 113058

acj

JOHN A. TRACY

**MBA INTENSIVO EM FINANÇAS**

**JOHN A. TRACY**

é professor de Contabilidade no College of Business and Administration da Universidade do Colorado, em Boulder.

Exerceu as funções de consultor de contabilidade na Ernst & Young e é o autor do best-seller *How to Read a Financial Report*.

Edição originalmente publicada por John Wiley & Sons, Inc.



WILEY

acj

*Biblioteca*  
**executive digest**

**MBA**

**INTENSIVO**

"Grandes ideias, fáceis de perceber"

em

**Finanças**

✓ **DICAS ÚTEIS**

✓ **SOLUÇÕES PRÁTICAS**

✓ **AS TEORIAS E OS MÉTODOS MAIS AVANÇADOS**

Patrocínio



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE GESTÃO

Uma Faculdade de Portugal

**JOHN A. TRACY**

Título original: *The Fast Forward MBA in Finance*  
Título português: *MBA Intensivo em Finanças*  
Autor: John A. Tracy  
Publicado originalmente por John Wiley & Sons, Inc.  
Copyright © 1996 John A. Tracy

Tradução: Helena Oliveira e Raquel Fidalgo  
Revisão Técnica: Raquel Fidalgo  
Copyright © tradução portuguesa: Abril/Controljornal Editora, Lda.  
Fotografia da capa: VCL – Casa da Imagem

Editora: Bárbara Palla e Carmo  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra pode ser reproduzida, qualquer que seja o processo. Propriedade literária reservada.  
Os transgressores são passíveis de procedimento judicial.

Direitos reservados para Portugal por:  
Abril/Controljornal Editora, Lda.

Fotocomposição: Nuno Almeida-Abril/Controljornal  
Impressão e Acabamento: Manuel Peres Júnior & Filhos, SA – Lisboa  
Impresso em Março de 1998  
ISBN: 972-611-305-9  
Tiragem: 30 000 exemplares  
Depósito Legal: 121 243/98

Abril/Controljornal Editora, Lda.  
Largo da Lago, 15 C  
2795 Linda-a-Velha – Portugal

NÃO PRECISA  
DE SELO

# ÍNDICE

## **PREFÁCIO** ..... **XI**

### **PARTE 1**

## **DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS PARA GESTORES**

### **CAPÍTULO 1 - CONCEITOS FINANCEIROS BÁSICOS** ..... **3**

Breve Análise do Sistema Contabilístico	3
As Funções Internas	4
As Funções Externas	4
Relatórios Financeiros Externos	4
Uma Palavra Acerca dos Métodos Contabilísticos	6
Ponto Final	7

### **CAPÍTULO 2 - DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS EXTERNAS - O QUE O MUNDO SABE ACERCA DA SUA EMPRESA** ..... **9**

Apuramento do Lucro: a Demonstração de Resultados	9
Apuramento do Cash Flow: Mapa de Fluxos de Tesouraria	12
Apuramento da Saúde Financeira: o Balanço	13
Ponto Final	13

### **CAPÍTULO 3 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PARA GESTORES** ..... **15**

Informações para Gestores	15
Margem Bruta: a Primeira Linha do Lucro	16
Custos Operacionais Variáveis	17
Custos Fixos	20
Resultados antes de Encargos Financeiros e Impostos (RAEFI)	21
Ponto Final	22

### **CAPÍTULO 4 - BALANÇO E MAPA DE FLUXOS DE TESOURARIA PARA GESTORES** ..... **23**

De Onde Provém o Balanço?	23
O Balanço para Gestores	24
Activos e Passivos Operacionais	25
Fontes de Capital (para Financiamento de Activos Operacionais Líquidos)	28
Mapa de Fluxos de Tesouraria para Gestores	30
O Cash Flow do Lucro (Actividades Operacionais)	30
Depreciação do Imobilizado	34
Outras Origens e Aplicações de Caixa	35
Ponto Final	35

**PARTE 2  
ANÁLISE DE GESTÃO**

<b>CAPÍTULO 5 - RÁCIOS OPERACIONAIS: INDICADORES INDISPENSÁVEIS</b> .....	<b>39</b>
Ligações entre a Demonstração de Resultados e o Balanço .....	39
Rácios Operacionais .....	39
Dívidas a Receber ← Receitas de Vendas .....	41
Existências ← Custo dos Produtos Vendidos .....	42
Despesas Pagas Antecipadamente ← Custos Operacionais (Excepto Amortizações) .....	42
Receitas de Vendas ↔ Terreno, Fábrica, e Equipamento .....	43
Amortizações ← Terreno, Fábrica, e Equipamento .....	44
Dívidas a Pagar: Existências ← Existências .....	44
Dívidas a Pagar: Custos Operacionais ← Custos Operacionais (Excepto Amortizações) .....	45
Custos Diferidos: Custos Operacionais ← Custos Operacionais (Excepto Amortizações) .....	45
Custos Diferidos: Custos Financeiros ← Custos Financeiros .....	46
Imposto sobre o Rendimento a Pagar ← Pagamento do Imposto sobre o Rendimento .....	47
Receitas de Vendas ↔ Dinheiro em Caixa .....	47
Receitas de Vendas ↔ Activos .....	48
Rácios de Liquidez ou de Tesouraria .....	49
Ponto Final .....	49
<b>CAPÍTULO 6 - AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DE INVESTIMENTO DA EMPRESA</b> .....	<b>51</b>
Taxa de Rentabilidade do Investimento (ROI, <i>Return on Investment</i> ) .....	51
O Papel Pivot do Imposto sobre o Rendimento .....	54
A Natureza da Taxa de Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE, <i>Return on Equity</i> ) .....	55
Alavanca Financeira ( <i>Financial Leverage</i> ) .....	56
Alcançar o Objectivo de ROE .....	58
Ponto Final .....	60
Notas Adicionais: .....	
Imposto sobre o Rendimento: Uma Questão Complicada .....	61
Balanço <i>versus</i> Outros Valores para o Passivo e Capital Próprio .....	61
<b>CAPÍTULO 7 - NECESSIDADES DE CAPITAL PARA O CRESCIMENTO</b> .....	<b>63</b>
O Crescimento e o ROE .....	63
Planear o Crescimento .....	63
Desenvolver o Orçamento Principal .....	65
Pressupostos-Chave do Orçamento .....	65
O Orçamento é Viável? .....	66
Análise da Rotação de Capital .....	70
Ponto Final .....	72

**PARTE 2  
ANÁLISE DE GESTÃO**

<b>CAPÍTULO 5 - RÁCIOS OPERACIONAIS: INDICADORES INDISPENSÁVEIS</b> .....	<b>39</b>
Ligações entre a Demonstração de Resultados e o Balanço .....	39
Rácios Operacionais .....	39
Dívidas a Receber ← Receitas de Vendas .....	41
Existências ← Custo dos Produtos Vendidos .....	42
Despesas Pagas Antecipadamente ← Custos Operacionais (Excepto Amortizações) .....	42
Receitas de Vendas ↔ Terreno, Fábrica, e Equipamento .....	43
Amortizações ← Terreno, Fábrica, e Equipamento .....	44
Dívidas a Pagar: Existências ← Existências .....	44
Dívidas a Pagar: Custos Operacionais ← Custos Operacionais (Excepto Amortizações) .....	45
Custos Diferidos: Custos Operacionais ← Custos Operacionais (Excepto Amortizações) .....	45
Custos Diferidos: Custos Financeiros ← Custos Financeiros .....	46
Imposto sobre o Rendimento a Pagar ← Pagamento do Imposto sobre o Rendimento .....	47
Receitas de Vendas ↔ Dinheiro em Caixa .....	47
Receitas de Vendas ↔ Activos .....	48
Rácios de Liquidez ou de Tesouraria .....	49
Ponto Final .....	49
<b>CAPÍTULO 6 - AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE DE INVESTIMENTO DA EMPRESA</b> .....	<b>51</b>
Taxa de Rentabilidade do Investimento (ROI, <i>Return on Investment</i> ) .....	51
O Papel Pivot do Imposto sobre o Rendimento .....	54
A Natureza da Taxa de Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE, <i>Return on Equity</i> ) .....	55
Alavanca Financeira ( <i>Financial Leverage</i> ) .....	56
Alcançar o Objectivo de ROE .....	58
Ponto Final .....	60
Notas Adicionais:	
Imposto sobre o Rendimento: Uma Questão Complicada .....	61
Balanço <i>versus</i> Outros Valores para o Passivo e Capital Próprio .....	61
<b>CAPÍTULO 7 - NECESSIDADES DE CAPITAL PARA O CRESCIMENTO</b> .....	<b>63</b>
O Crescimento e o ROE .....	63
Planear o Crescimento .....	63
Desenvolver o Orçamento Principal .....	65
Pressupostos-Chave do Orçamento .....	65
O Orçamento é Viável? .....	66
Análise da Rotação de Capital .....	70
Ponto Final .....	72

## **CAPÍTULO 8 - PONTO CRÍTICO DE VENDAS E APURAMENTO DOS RESULTADOS ..... 75**

Como É Que Conseguiram? .....	75
Custos Fixos:	
Custos Operacionais Fixos versus Amortizações .....	76
Salários do Proprietário/Gestor e Outros Custos .....	78
O Que Dizer Acerca dos Custos Financeiros? .....	78
Apuramento do Resultado Operacional .....	78
A Barreira do Ponto Crítico de Vendas/Ponto Morto de Vendas ( <i>Breakeven Point</i> ) .....	79
Cálculo do Ponto Crítico de Vendas .....	79
Apuramento do Ponto Crítico Incluindo Custos Financeiros Considerados como Custos Fixos .....	80
Utilização do Ponto Crítico do Volume para o Apuramento do Resultado .....	80
Apuramento do Resultado com Base no Excedente ao Ponto Crítico de Vendas .....	80
A Terceira Forma de Apuramento dos Resultados .....	81
Método dos Custos Fixos Médios por Unidade para Apuramento do Resultado .....	82
Margem de Segurança .....	83
Ponto Final .....	83

## **CAPÍTULO 9 - VARIAÇÕES DO VOLUME DE VENDAS ..... 85**

O Ambiente Empresarial: Mudança Constante .....	85
Aumento no Volume de Vendas .....	85
Alavanca Operacional ( <i>Operating Leverage</i> ) .....	88
E o Que Acontece com o Cash Flow? .....	89
Redução no Volume de Vendas .....	91
Ponto Final .....	91

## **CAPÍTULO 10 - VARIAÇÕES DO PREÇO DE VENDA E DOS CUSTOS ..... 95**

Aumento do Preço de Venda .....	95
Cash Flow a Um Preço de Venda Mais Elevado .....	98
Decréscimos no Preço de Venda .....	98
Alterações no Custo do Produto e nos Custos Operacionais .....	99
Ponto Final .....	104

## **CAPÍTULO 11 - RELAÇÃO PREÇO/VOLUME ..... 105**

Introdução .....	105
Redução de Dez por Cento no Preço de Venda gera Dez por Cento de Aumento no Volume de Vendas .....	105
Um Caso Especial: Custos do Produto não Recuperáveis .....	108
Decréscimo nos Cash Flows a Preços Mais Baixos e a Um Volume de Vendas Mais Elevado .....	108
Aumento do Volume de Vendas Necessário .....	110
Descida de Dez por Cento no Volume de Vendas com Aumento de Dez por Cento no Preço de Venda .....	111
Ponto Final .....	113

**CAPÍTULO 12 - RELAÇÃO CUSTO/VOLUME 115**

Aumento do Custo dos Produtos ..... 115  
 Aumentos no Custo Variável e no Volume de Vendas ..... 116  
 A Melhoria dos Produtos e Serviços Conduz a Preços Mais Elevados ..... 117  
 Decréscimos no Custo do Produto e nos Custos Variáveis Têm  
 como Consequência Decréscimos no Volume de Vendas ..... 120  
 Variações Subtis, e não Tão Subtis, dos Custos Operacionais Fixos ..... 122  
 Ponto Final ..... 122

**CAPÍTULO 13 - ANÁLISE DE SOBREVIVÊNCIA:  
 TRANSFORMAR AS PERDAS EM LUCRO 125**

Quando as Coisas Funcionam Mal ..... 125  
 Perfil de Um Perdedor ..... 125  
 Algumas Questões Acerca de Custos Fixos ..... 127  
 Qual É o Problema? ..... 128  
 Melhoria da Margem de Contribuição Unitária ..... 130  
 Ponto Final ..... 131

**CAPÍTULO 14 - EMPRESAS DE SERVIÇOS 133**

Diferentes, mas Iguais ..... 133  
 Exemplo de Empresas de Serviços ..... 133  
 Variações de Dez por Cento ..... 135  
 Variações no Cash Flow ..... 135  
 Decisões de Compensação: Seja Cauteloso ..... 141  
 Ponto Final ..... 144

**CAPÍTULO 15 - MIX DE VENDAS E IMPUTAÇÃO  
 DE CUSTOS 145**

Análise do Mix de Vendas ..... 146  
 Custos Fixos: Devem Ser Imputados ou não? ..... 148  
 Imputação dos Gastos Gerais de Fabrico Fixos ..... 151  
 Ponto Final ..... 153

**PARTE 3  
 CONTROLO DE GESTÃO**

**CAPÍTULO 16 - CONTROLO DE GESTÃO  
 E ORÇAMENTAÇÃO 157**

Confiança no Controlo de Gestão: Acompanhamento das Decisões ..... 157  
 Informação de Controlo de Gestão ..... 158  
 Controlos Contabilísticos Internos ..... 160  
 O Mapa de Fluxos de Tesouraria (Cash Flows): Uma Ferramenta  
 de Detecção de Fraudes ..... 162  
 Linhas de Orientação para os Relatórios de Controlo de Gestão ..... 162  
 Necessidade de Relatórios Comparativos ..... 162  
 Frequência dos Relatórios de Controlo ..... 163  
 Relatórios de Controlo do Lucro ..... 163  
 Condição Financeira e Relatórios de Controlo dos Cash Flows ..... 164  
 Performance dos Investimentos; Medidas nos Relatórios de Controlo ..... 164

Breve Abordagem do Orçamento .....	165
O Conjunto Frustrante dos «Redutores» de Lucro .....	167
«Redutores» dos Preços .....	167
«Redutores» do Custo do Produto e dos Custos Variáveis .....	168
«Redutores» do Volume de Vendas .....	170
Excesso de Capacidade: Uma Bomba Relógio Activada para a Redução de Capacidade? .....	171
Ponto Final .....	171
<b>CAPÍTULO 17 - GESTÃO DA PRODUÇÃO .....</b>	<b>173</b>
Então, não É Um Produtor .....	173
Produtores <i>versus</i> Revendedores .....	173
Custo de Produção e Exemplo de Uma Empresa .....	174
Registo do Custo de Produção Unitário .....	175
Classificação Deliberadamente Errada dos Custos de Produção .....	177
Capacidade de Produção Excedentária .....	179
Ineficiências de Produção .....	180
Produção Excedentária .....	182
Ponto Final .....	184
<b>PARTE 4</b>	
<b>INVESTIMENTO DE CAPITAL</b>	
<b>CAPÍTULO 18 - RENTABILIDADES FUTURAS DO INVESTIMENTO DE CAPITAL .....</b>	<b>187</b>
Macroempresas <i>versus</i> Microempresas: Análise de Investimentos .....	187
Exemplo de Investimento de Capital .....	188
Estrutura de Capital e Pressupostos de Custo do Capital .....	189
Análise do Investimento .....	189
Determinar as Receitas Futuras para Alcançar Um ROE Previsto .....	192
Locação <i>versus</i> Compra .....	194
Ponto Final .....	195
<b>CAPÍTULO 19 - ACTUALIZAÇÃO DE CASH FLOWS FUTUROS .....</b>	<b>199</b>
Folha de Cálculo <i>versus</i> Análise Matemática dos Investimentos de Capital .....	199
A Equação Básica das Técnicas Matemáticas .....	200
Cash Flow Actualizado .....	201
Um Período, Um Retorno de Caixa Futuro .....	201
Dois Períodos, Dois Retornos de Caixa Futuros .....	202
Dois Períodos, Um Retorno de Caixa Futuro .....	203
Valor Actual Líquido (VAL) e Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) .....	204
Revisitando o Exemplo de Investimento em Caixas Registadoras .....	206
Considerando os Parâmetros de Custo do Capital .....	207
Ponto Final .....	208
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>209</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>222</b>