



Realização de estudo de caracterização das
práticas de gestão financeira aplicadas na
região

27 de Dezembro de 2019

Cofinanciado por:



- Metodologia
- Práticas da Gestão Financeira utilizadas pelas PMEs da Região
 - Respostas ao questionário
 - Perspetivas da Banca e Private Equity
- Ferramentas de trabalho e Reports realizados pela PMEs
 - Adoção da Demonstração de Fluxos de Caixa
 - Análise da criticidade da adoção da Demonstração dos Fluxos de Caixa / MOAF
- Recomendações e Linhas de Orientação Futura

Metodologia

A metodologia seguida visa obter uma visão abrangente e fidedigna da realidade da gestão financeira

Metodologia

Construção do referencial e
plano de análise

Recolha de informação

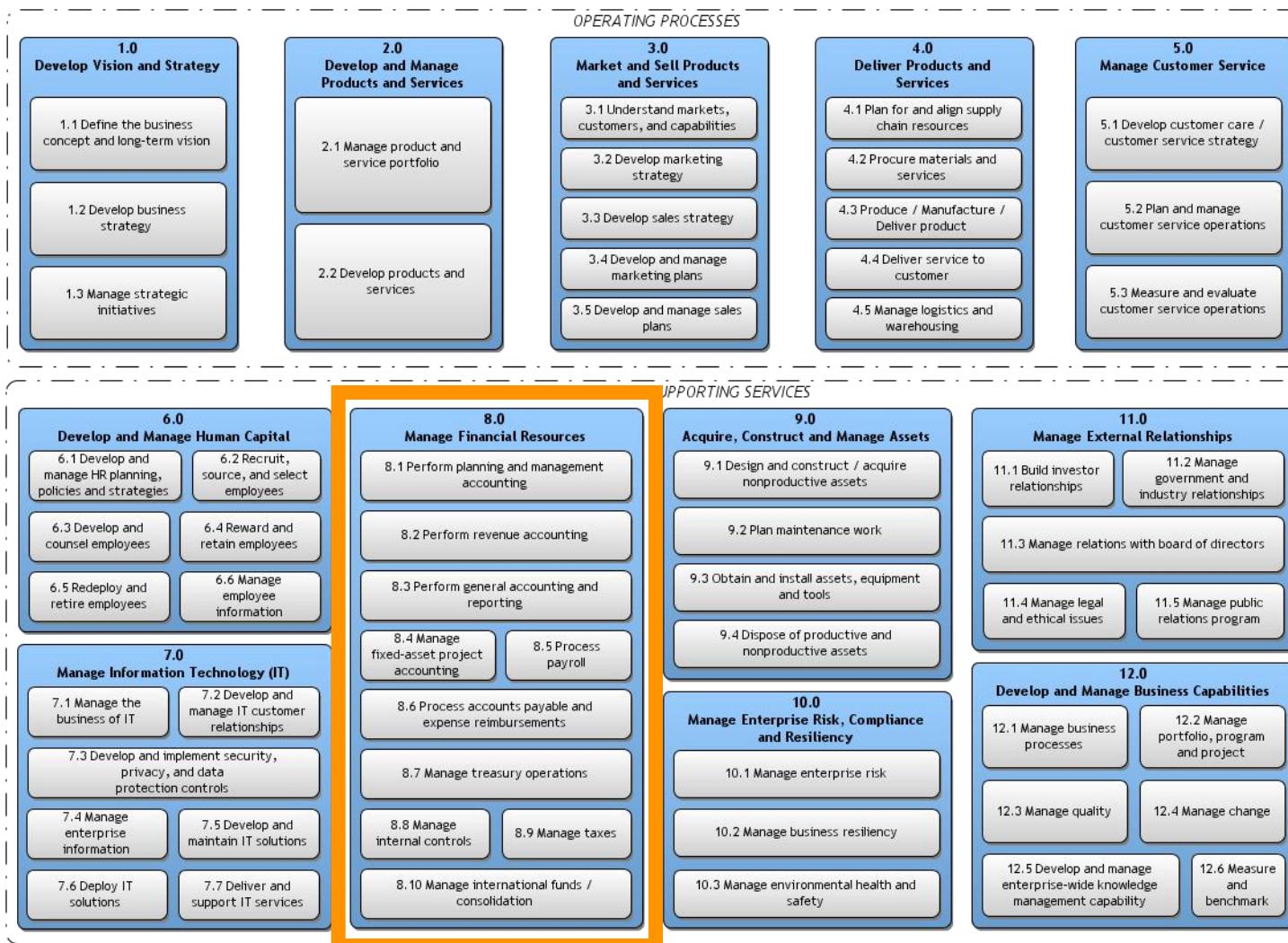
Tratamento de informação

Cobrir todos os tópicos de gestão financeira

Entender as práticas de gestão financeira realmente vividas nas empresas da região

Para garantir a abrangência de cobertura dos tópicos de gestão financeira, foi utilizada a Framework APQC (American Productivity & Quality Center)

Referencial de análise — Framework APQC — Visão Geral

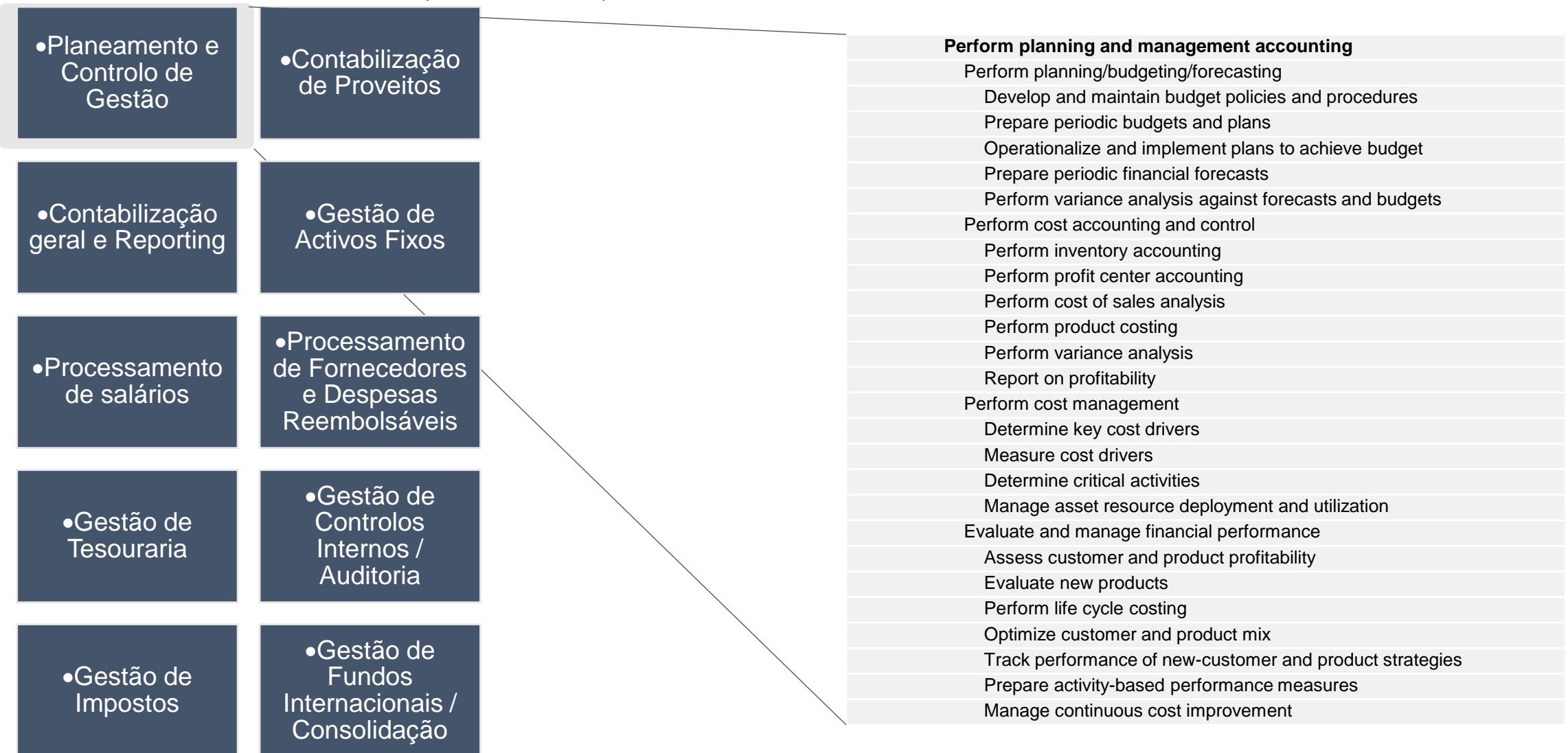


O APQC (American Productivity & Quality Center; www.apqc.org) é uma das maiores autoridades mundiais em benchmarking, boas práticas, melhoria de processos e desempenho, e gestão do conhecimento.

Este estudo refere-se em particular ao processo de Gestão de Recursos Financeiros

A Framework providencia o detalhe para um total de 10 macro-processos — para adaptação à realidade nacional, o estudo foca-se nos 10 macro-processos

Referencial de análise — Framework APQC — Exemplo de detalhe do processo de Planeamento e Controlo



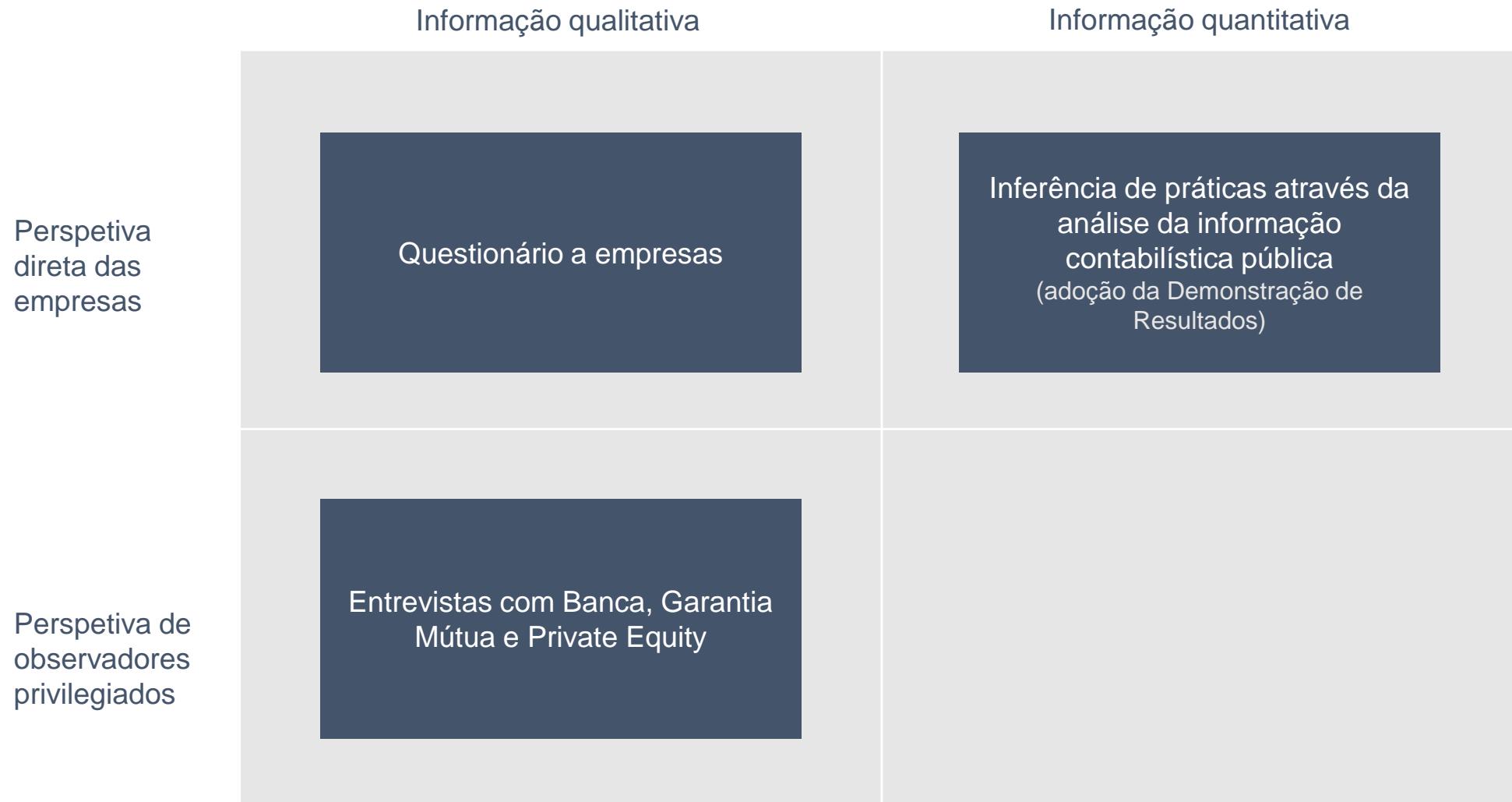
Dos 10 tópicos da APQC, destacam-se o planeamento e controlo de gestão, reporting, gestão de ativos fixos e gestão de tesouraria

Referencial de análise — Framework APQC — Tópicos mais relevantes



Para garantir uma visão fidedigna das práticas vividas, a recolha de informação visou validar a perspetiva dada pelas empresas com a perspectiva de observadores privilegiados com a Banca, Garantia Mútua e Private Equity

Recolha de informação—Triangulação de informação



Práticas da Gestão Financeira utilizadas pelas PMEs da Região

Questionário às Empresas

O questionário realizado tem 8 secções, incluindo a análise de rentabilidade, fundo de maneio, investimentos, dívida e custos financeiros, planeamento e controlo, relação com a Banca e aspetos relacionados com a autoavaliação/obstáculos

Estrutura do Questionário

Caracterização da Empresa

Análise de Rentabilidade

Fundo de Maneio e Fluxo de Caixa operacionais

Análise de Investimentos

Dívida e Custos Financeiros

Planeamento e Controlo

Relação com a Banca

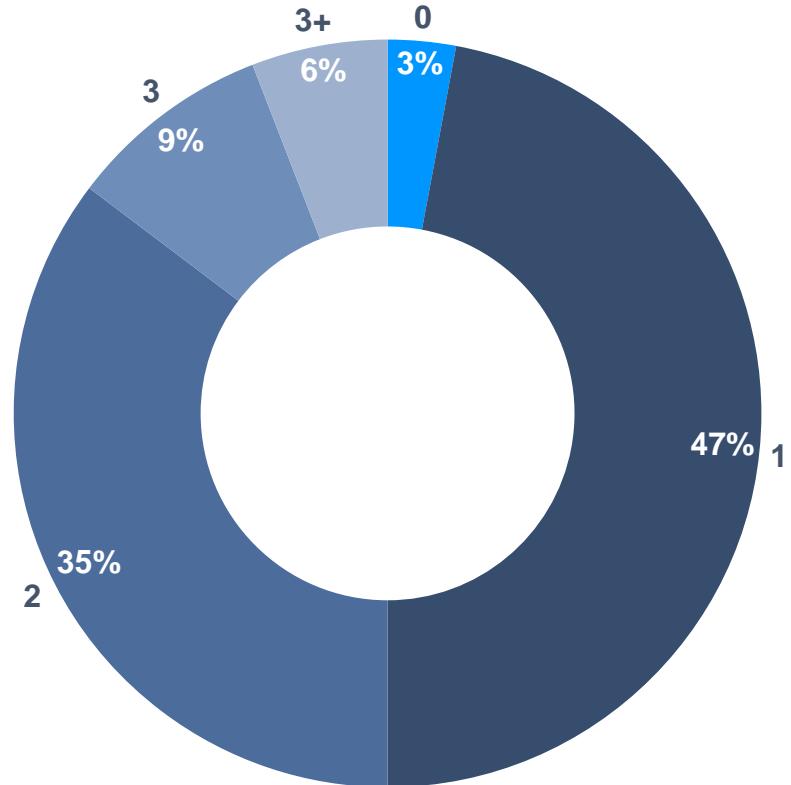
Aspetos Globais
Autoavaliação e obstáculos

As questões do questionário estão apresentadas em anexo e são mencionadas nas páginas seguintes, junto aos respectivos resultados obtidos

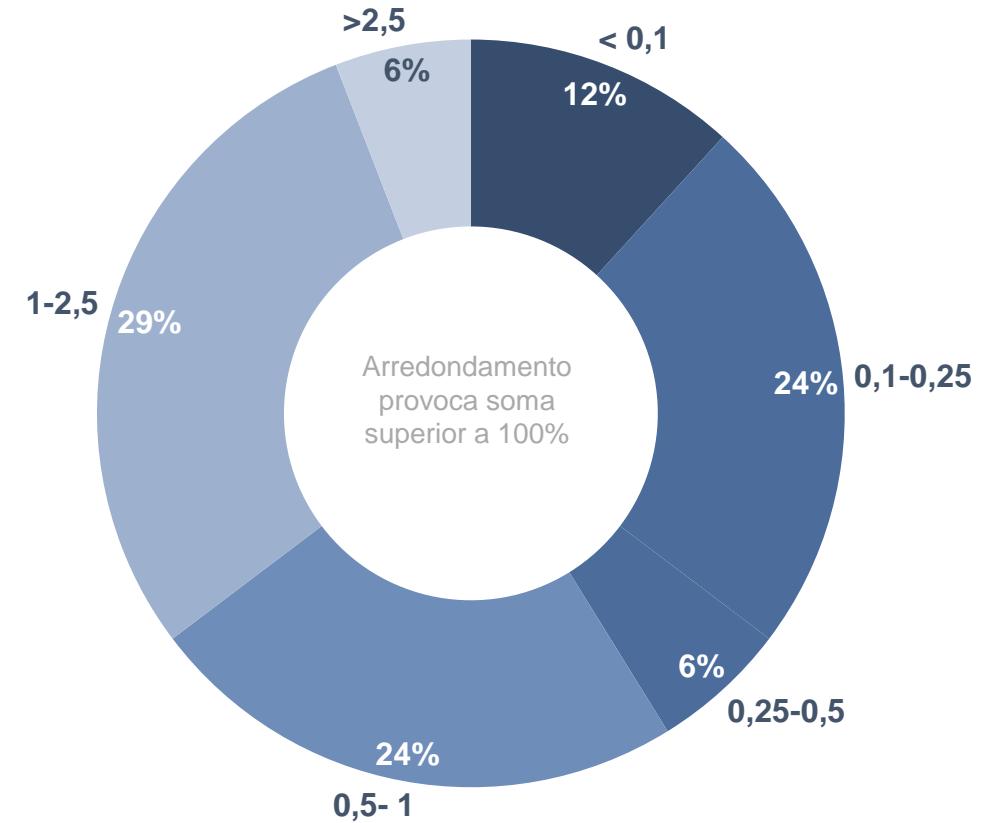
A maioria das empresas que responderam ao questionário têm 1-2 elementos na área administrativa e financeira (82%) e dívidas bancárias inferiores a 1 M€ (66%)

Caracterização das empresas respondentes

Número de recursos na área administrativa / financeira?



Dívida bancária da empresa em M€?



100% = 34 respostas

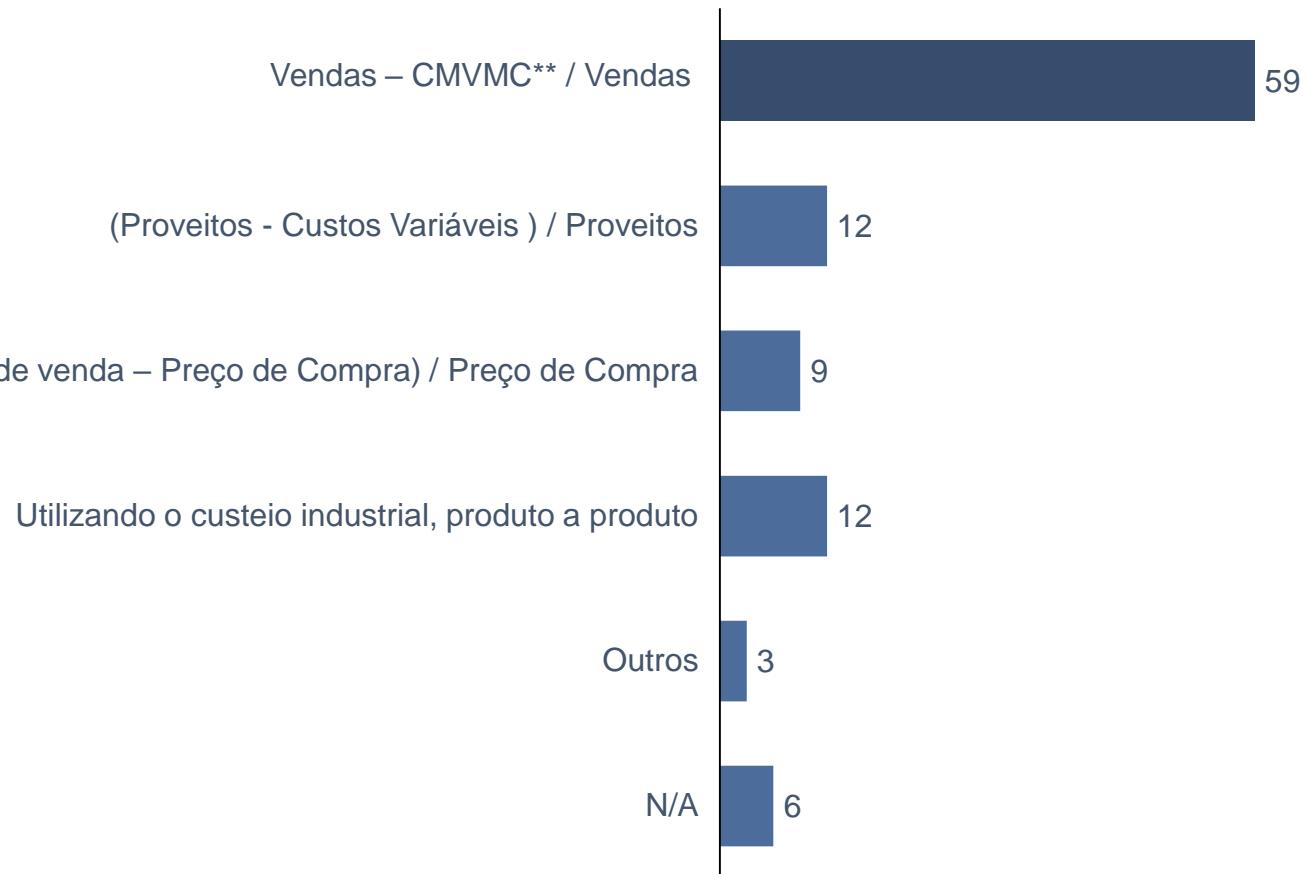
As empresas tendem a analisar apenas a rentabilidade global, usando definições incompletas para calcular as margens — a maioria inclui apenas o custo das mercadorias vendidas no cálculo da margem

Análise de Rentabilidade 1/2

A que nível de granularidade é apurada a rentabilidade?*



Como é efectuado o cálculo das margens na sua empresa?*



* Pergunta de resposta múltipla

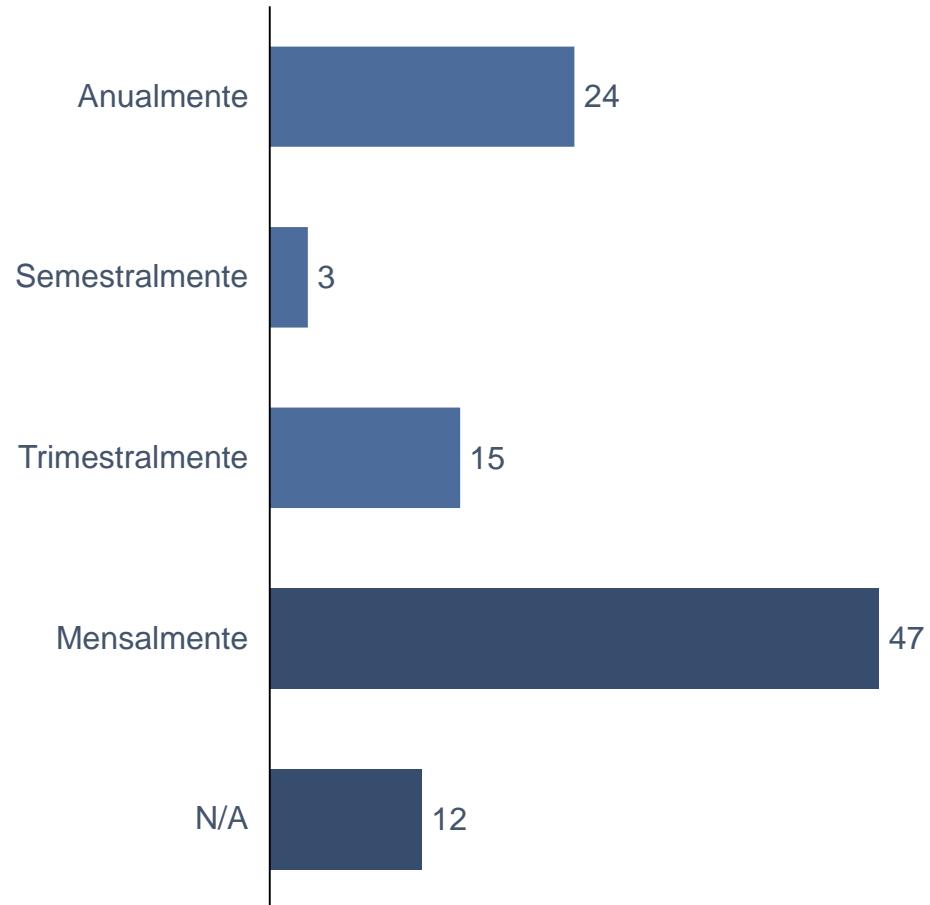
** CMVMC: Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Valores em percentagem 100% = 34 respostas

Apenas cerca de metade das empresas apura o custo das vendas com frequência mensal e um 1/3 não mede o nível de custos fixos/gerais da actividade

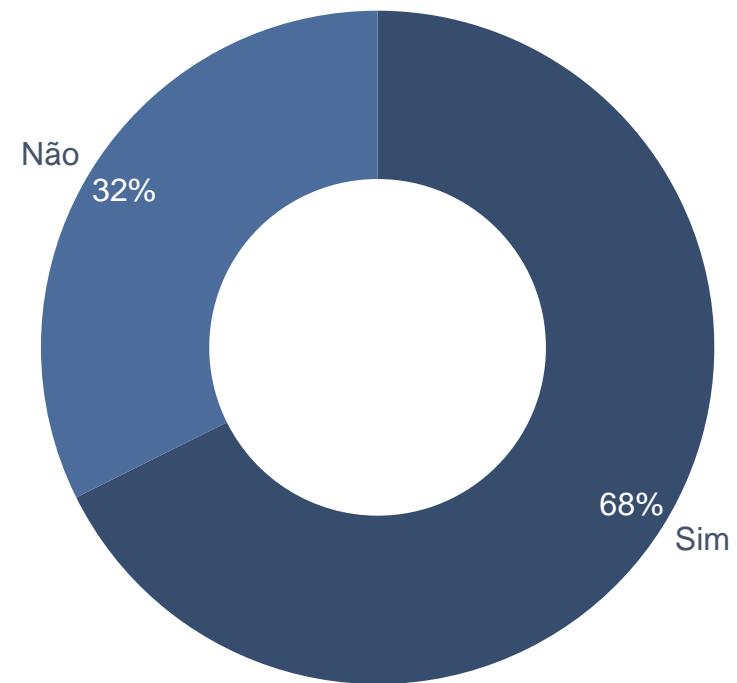
Análise de Rentabilidade 2/2

Com que frequência é apurado o custo das vendas?



(Arredondamento provoca soma superior a 100%)

A empresa mede o valor de custos fixos e/ou gerais implícitos à sua actividade?

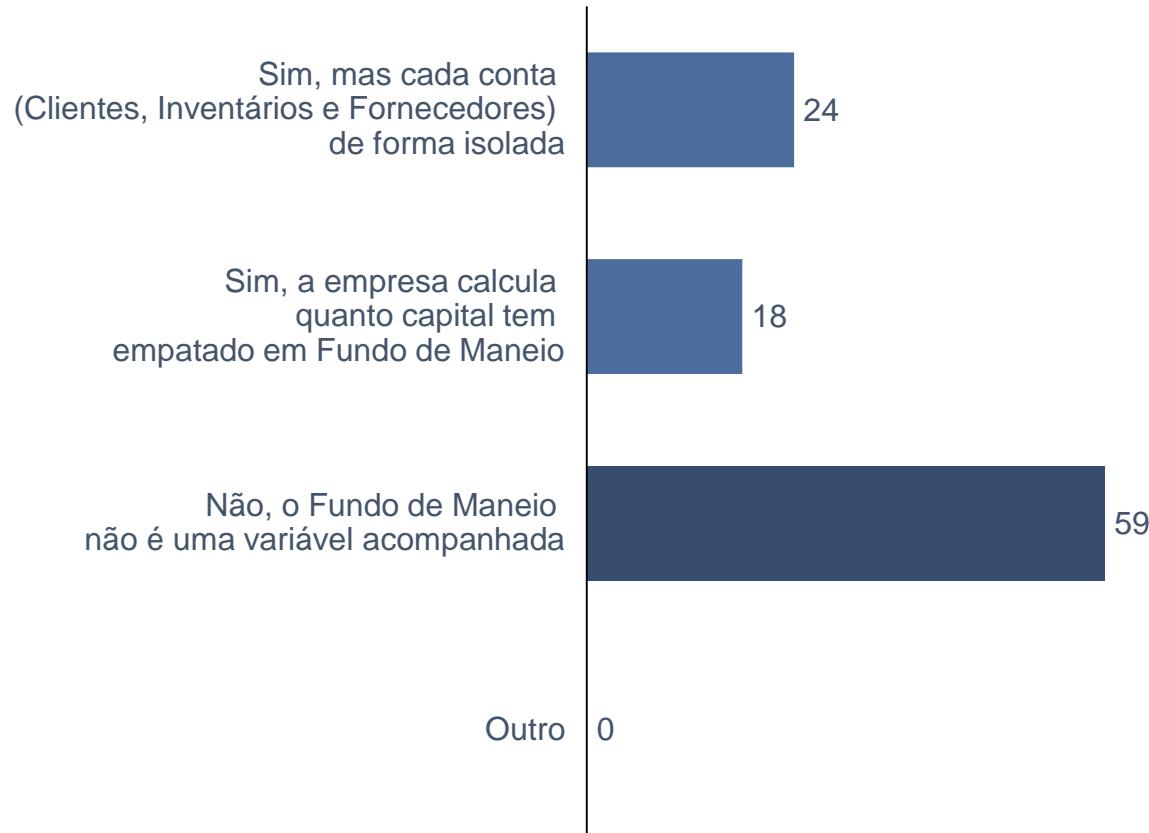


Valores em percentagem 100% = 34 respostas

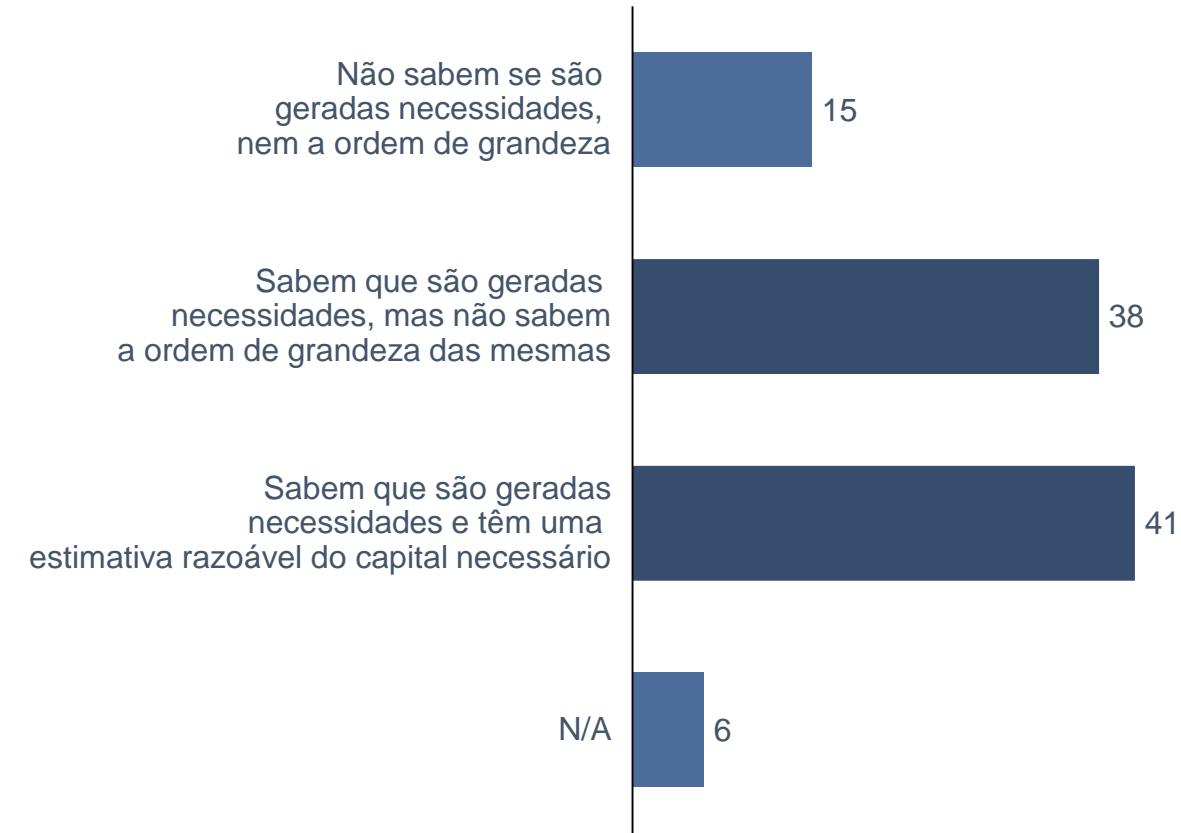
A maioria das empresas (79%) indica que sabe que o fundo maneio gera necessidades de financiamento, mas apenas ~40% das empresas, isolam esta variável para controlo

Fundo de Maneio 1/2

A empresa isola o Fundo de Maneio (Clientes mais Inventários menos Fornecedores) com uma das variáveis seguidas?



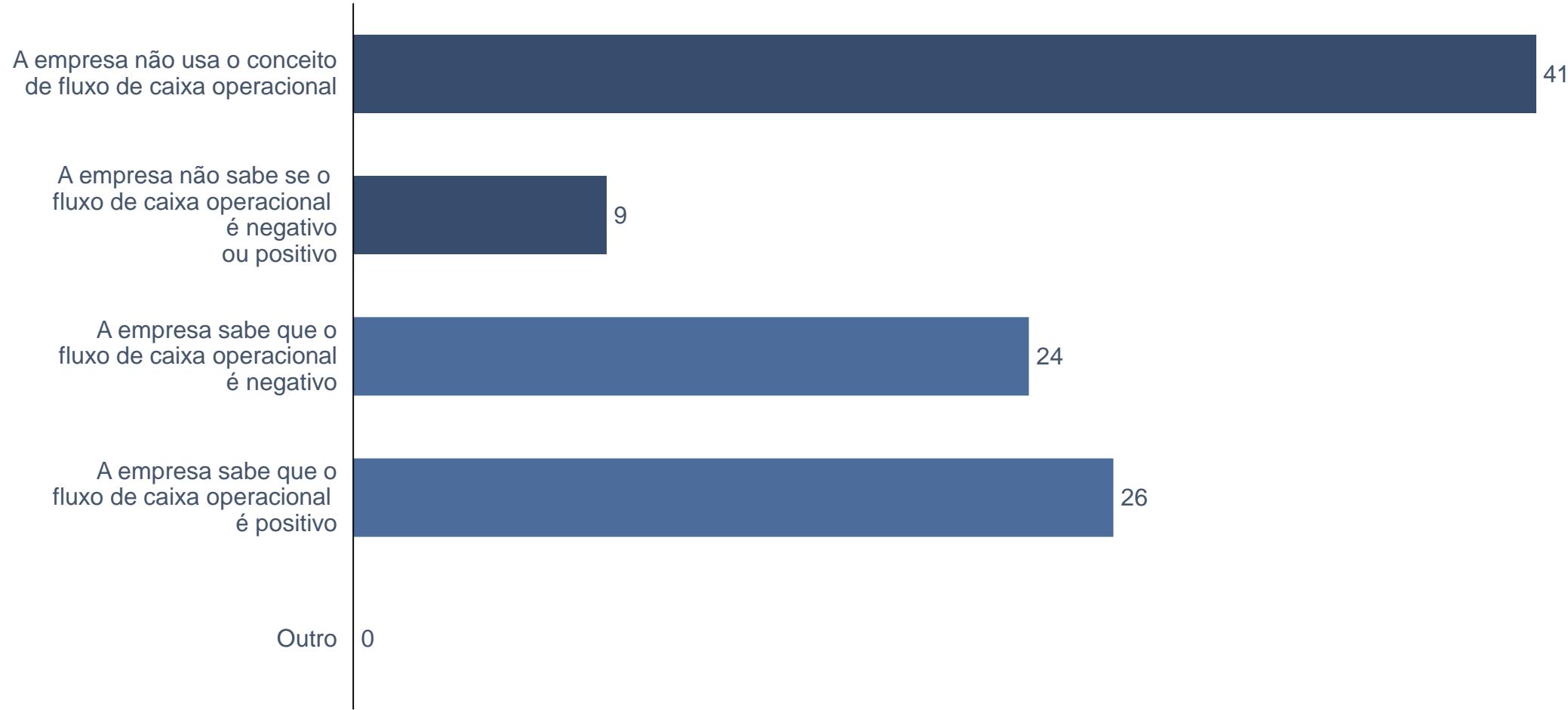
A empresa sabe que necessidades de fundo de maneio (capital adicional que é necessário empatar) são geradas quando o negócio cresce?



Mais de metade das empresas não têm visibilidade sobre o que acontece ao seu fluxo de caixa operacional (fluxos de resultados + variação de fundo de maneio) num cenário de crescimento

Fundo de Maneio 2/2

Num cenário de crescimento rápido, a empresa sabe se o fluxo de caixa operacional (aproximado como EBITDA + Necessidades de Fundo de Maneio) é positivo ou negativo?



Valores em percentagem 100% = 34 respostas

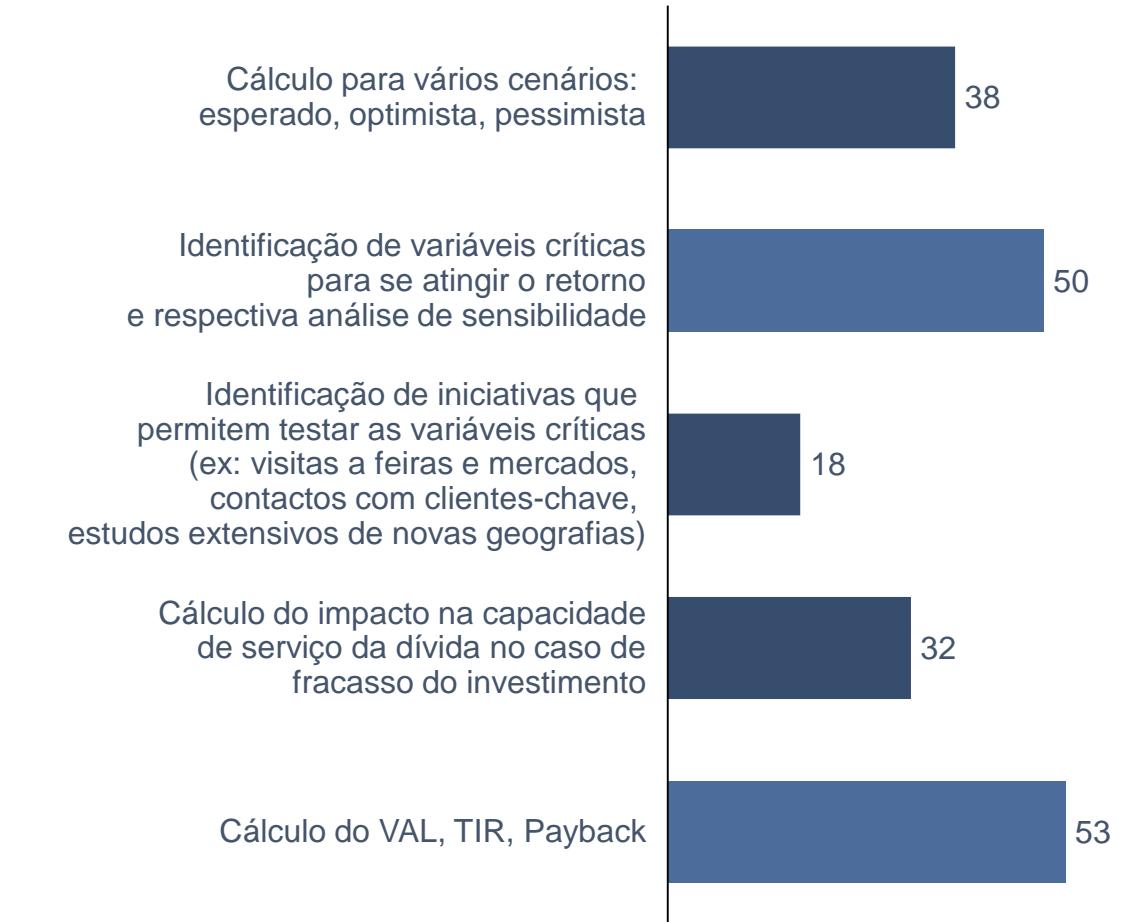
A análise de investimentos é executada apenas para as iniciativas de dimensão e são ainda poucas as empresas que indicam realizar a análise de exposição (impacto na capacidade de servir a dívida), múltiplos cenários e de identificação de medidas de mitigação de risco

Análise de Investimento

Realiza análise dos investimentos (CAPEX) a efectuar?



Para os investimentos realizados nos últimos anos, indique se realiza as análise listadas abaixo*



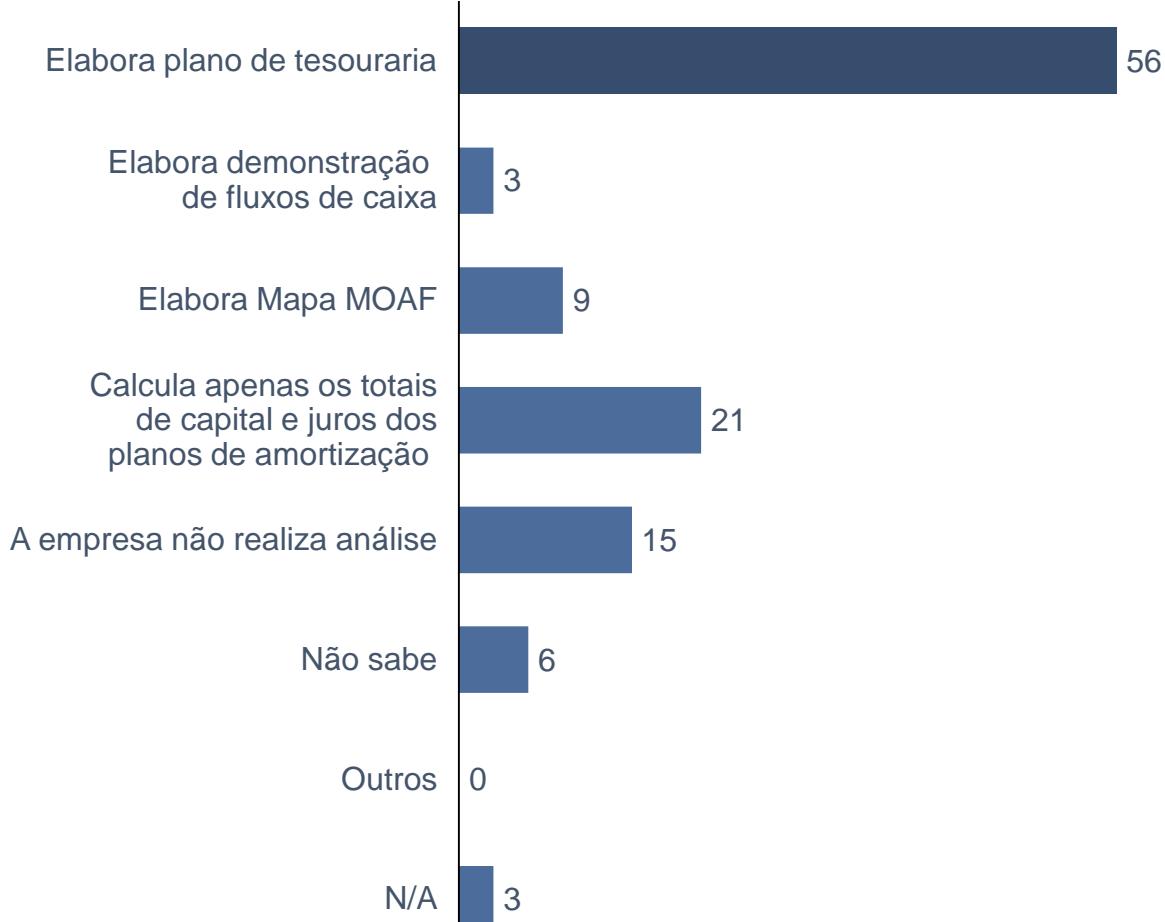
* Pergunta de resposta múltipla

Valores em percentagem 100% = 34 respostas

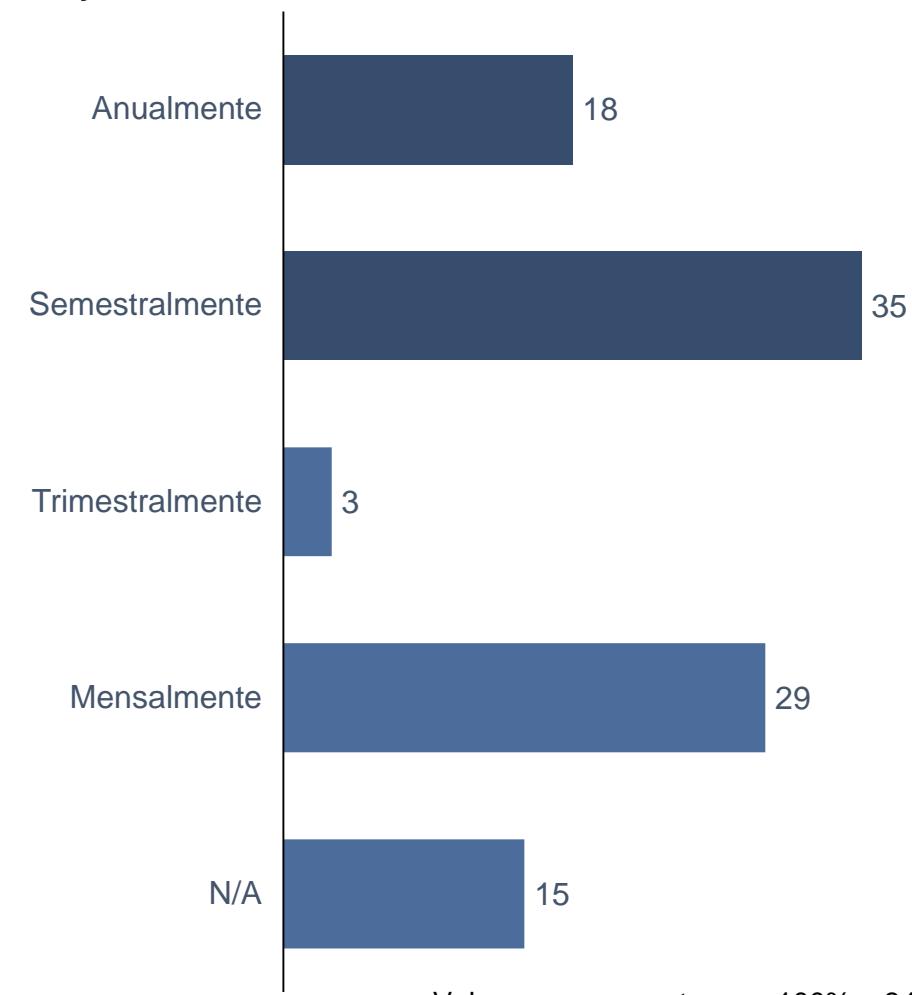
As empresas tendem a usar apenas o plano de tesouraria (actualizado semestralmente ou anualmente) como método de avaliação do cumprimento do serviço da dívida — são muito poucas ou nenhuma as empresas que usam a demonstração de fluxos de caixa ou o MOAF (Mapa de Origem e Aplicação de Fundos)

Dívida e Custos Financeiros 1/2

Que tipo de análises efectua para avaliar a adequação do perfil de serviço da dívida?*



Com que frequência realiza esta avaliação?



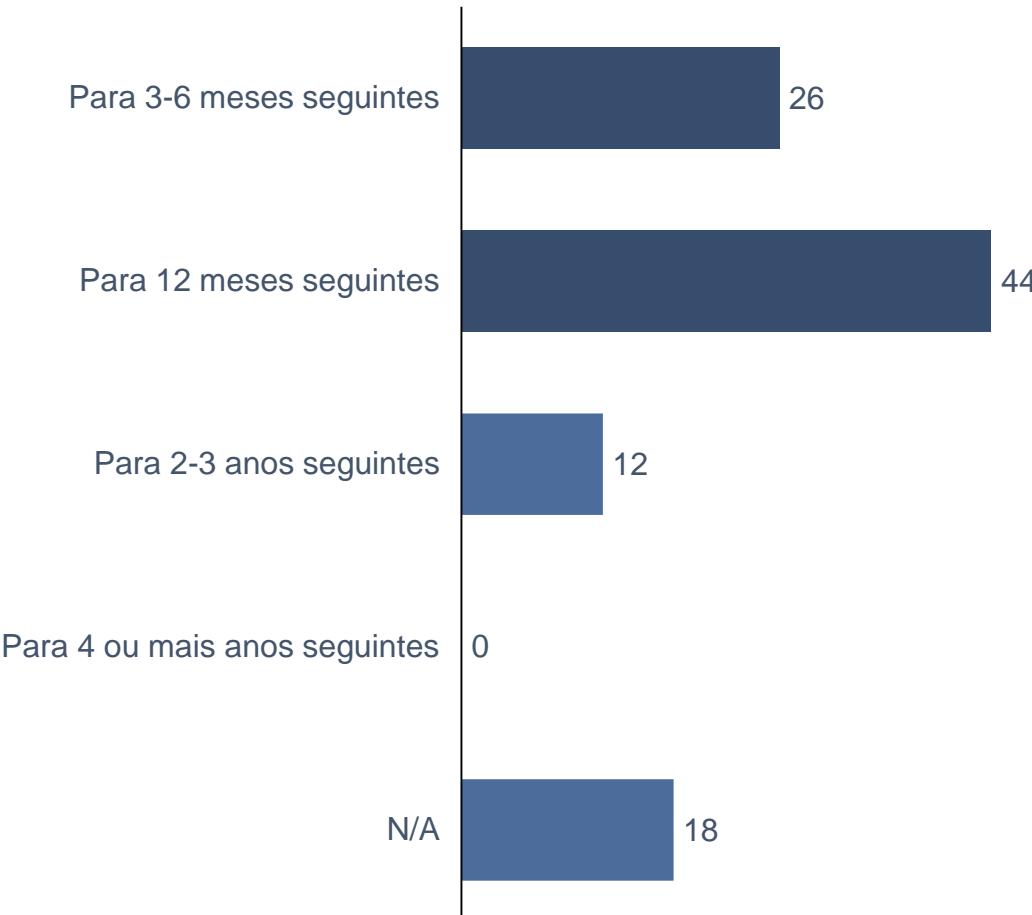
* Pergunta de resposta múltipla

Valores em percentagem 100% = 34 respostas

As análises de adequação do serviço da dívida são executadas para o curto-prazo (3-6 meses ou 12 meses) e menos de ~20% das empresas inclui outros encargos financeiros (para além dos juros) no cálculo dos seus custos financeiros

Dívida e Custos Financeiros 2/2

Para que horizonte temporal é efectuada a análise?



Que categorias de custos (e/ou ganhos) contabiliza nos custos financeiros totais?*



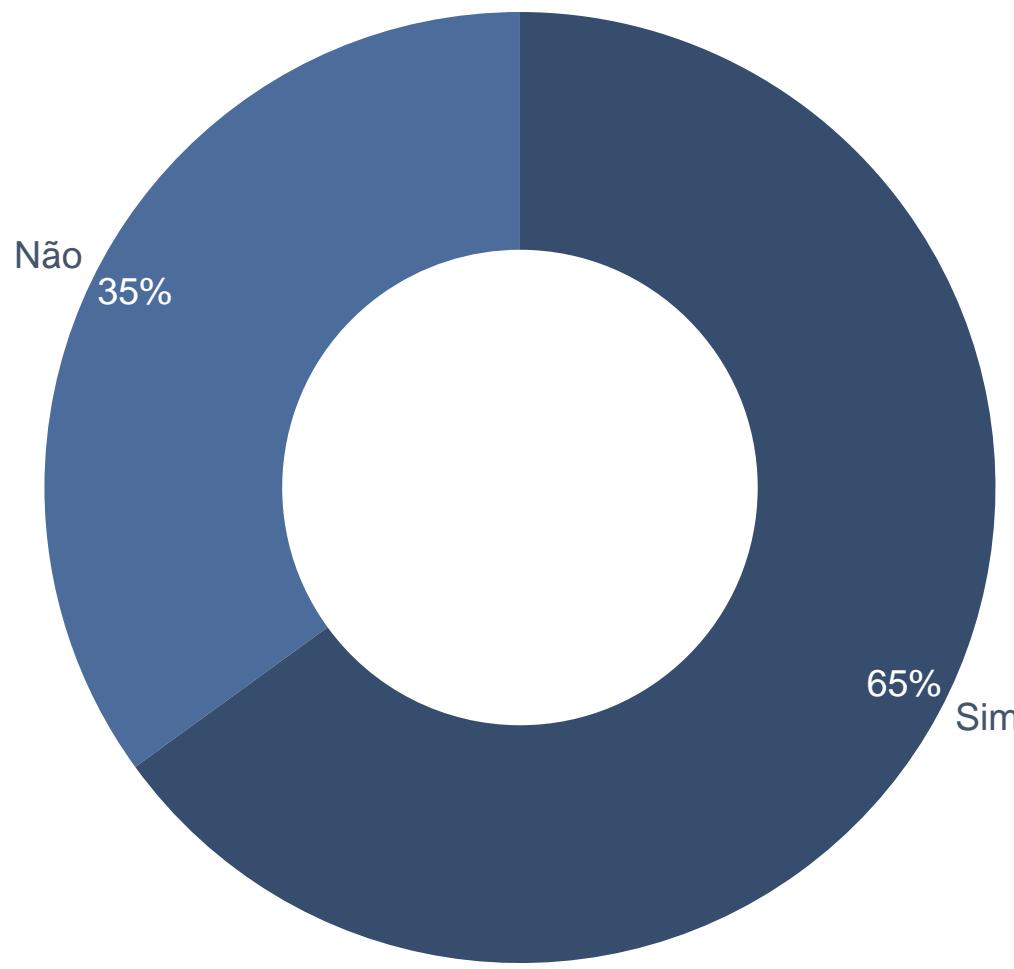
* Pergunta de resposta múltipla

Valores em percentagem 100% = 34 respostas

Dois terços das empresas indicam elaborar o orçamento anual e para tal usam a Demonstração de Resultados, o Balanço e em menor grau a Demonstração de Fluxos de Caixa como elementos centrais

Planeamento e Controlo 1/3

Que elementos fazem parte do orçamento anual?

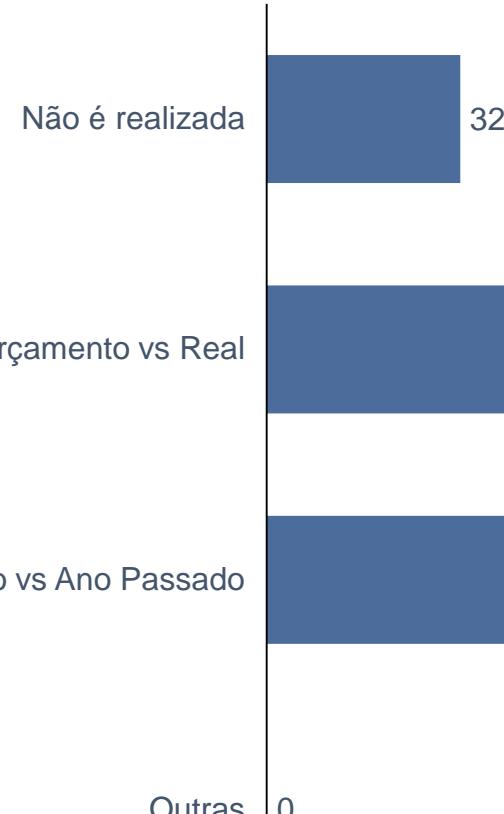


Valores em percentagem 100% = 34 respostas

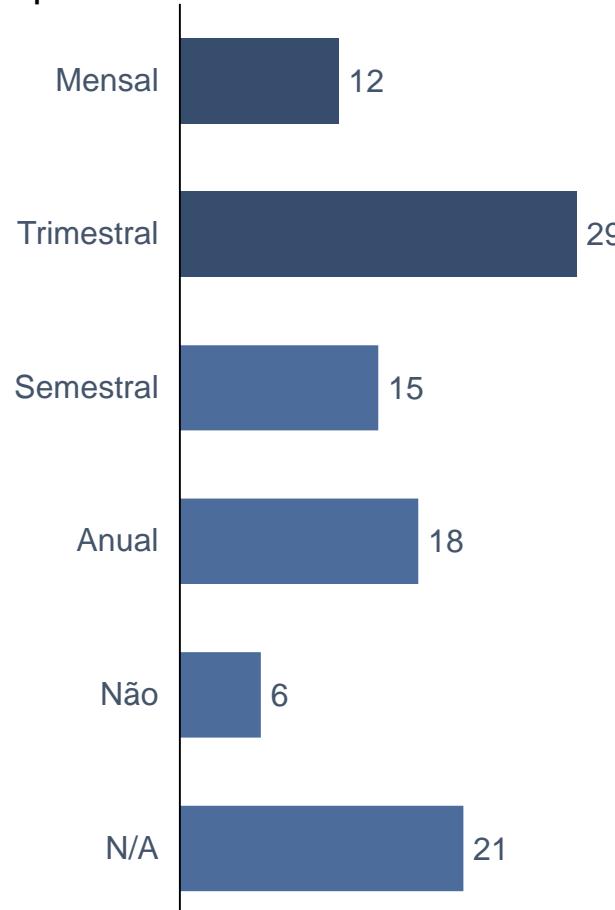
Cerca de metade das empresas fazem controlo pelo menos com cadência trimestral, sobretudo das vendas e do EBITDA — a taxa de controlo de margens é 1/3 inferior à do controlo de vendas

Planeamento e Controlo 2/3

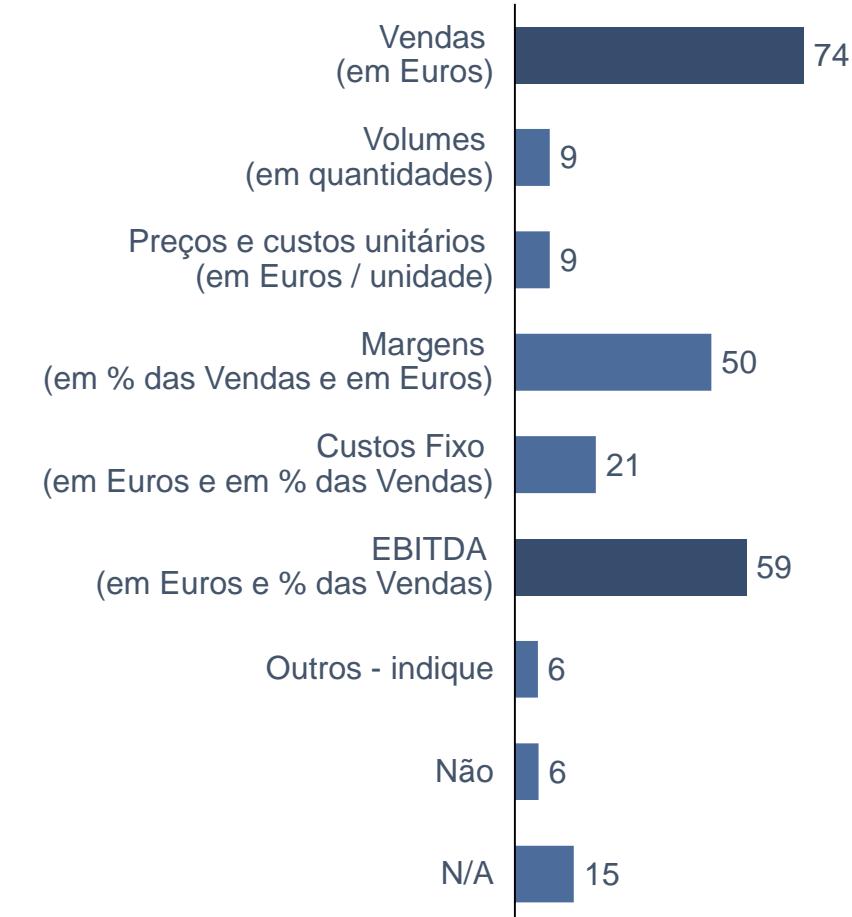
É efectuada alguma análise de desvios?



Como que frequência é feita a análise de desvios de orçamento para real?



Que principais desvios são analisados?*



* Pergunta de resposta múltipla

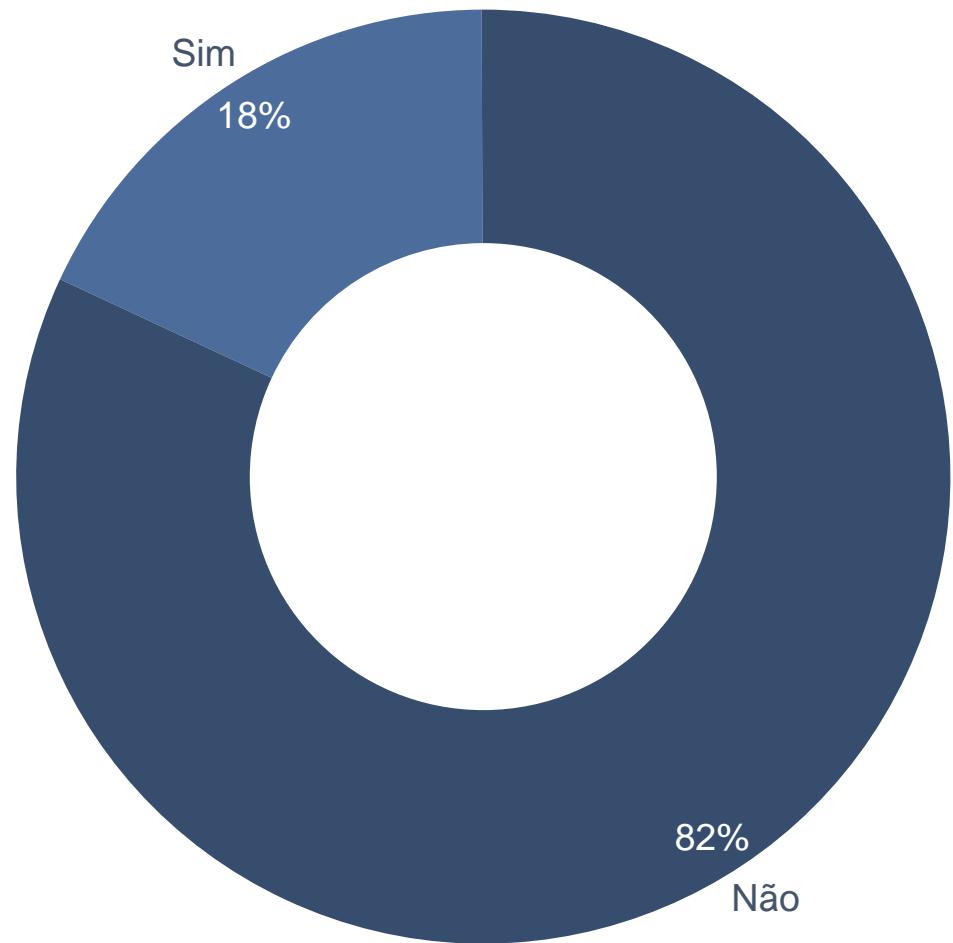
(Arredondamento provoca soma superior a 100%)

Valores em percentagem 100% = 34 respostas

Menos de 20% das empresas indica que realiza o exercício de planeamento plurianual para avaliar a sua capacidade de gerar caixa e/ou servir a dívida

Planeamento e Controlo 3/3

A empresa faz planeamento plurianual tendo em vista avaliar a geração de fluxo de caixa e/ou ser capaz de fazer face ao serviço da dívida?

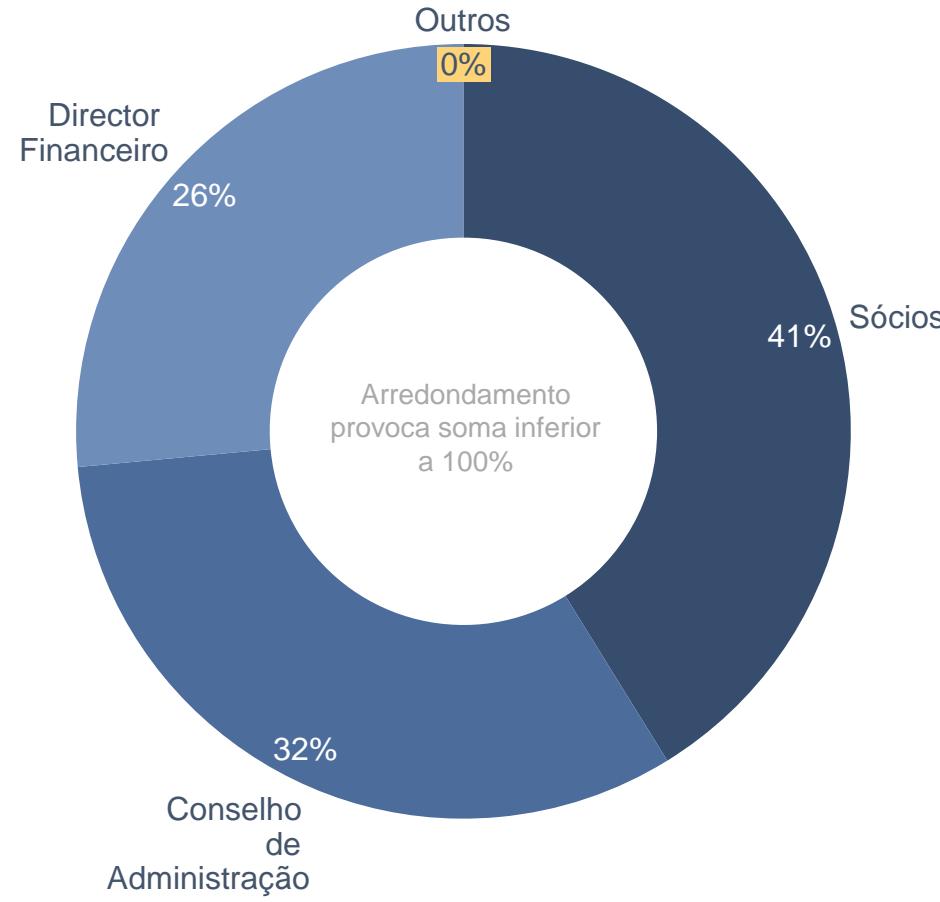


Valores em percentagem 100% = 34 respostas

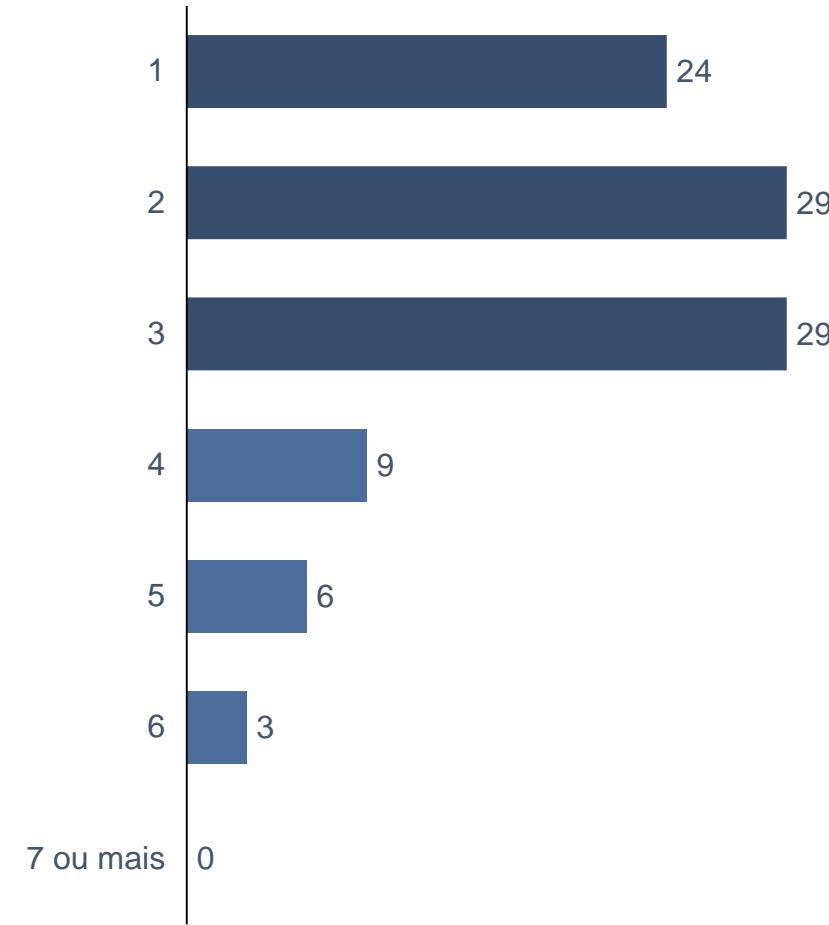
A relação com a banca é liderada pelos Sócios e/ou Conselho de Administração — apenas um quarto das empresas indicaram que a relação é gerida pelo Director Financeiro — e a maioria das empresas tendem a ter relação com 1-3 instituições de crédito

Relação com a Banca 1/3

Quem lidera a relação com a Banca para temática



Assinale as entidades com que a empresa tem uma relação mais significativa — número de entidades assinaladas



Valores em percentagem 100% = 34 respostas

As empresas reportam a utilização de contas caucionadas e o leasing como os produtos financeiros mais utilizados, sendo que a interacção com a banca tende a ser a pedido desta

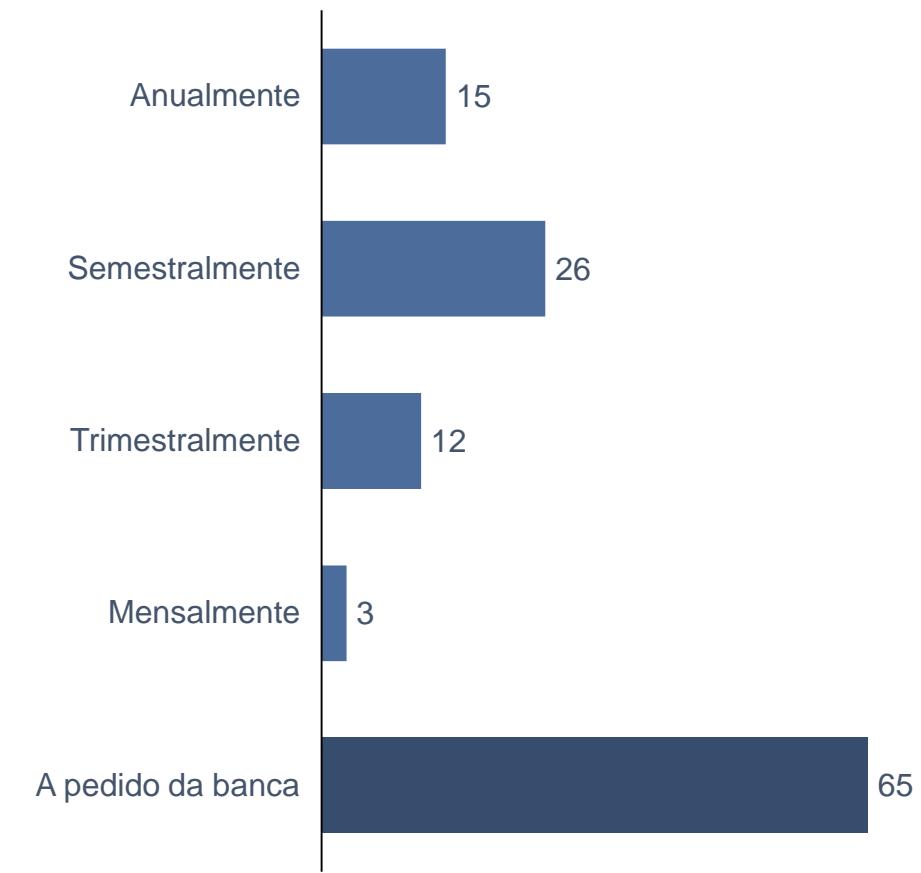
Relação com a Banca 2/3

Que produtos financeiros são utilizados pela empresa?*



* Pergunta de resposta múltipla

Com que frequência há interacção com a Banca para fins de acompanhamento do desempenho da empresa?*

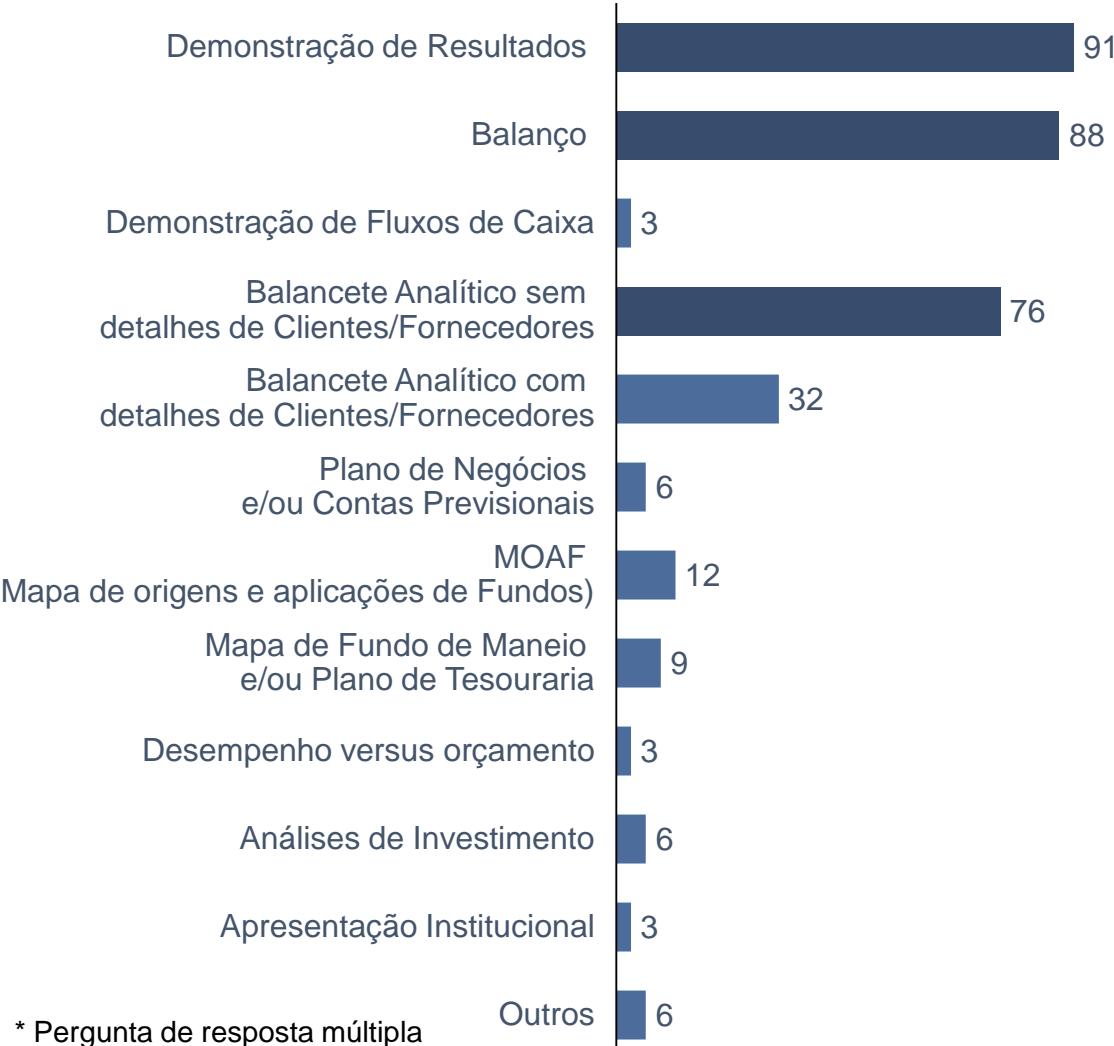


Valores em percentagem 100% = 34 respostas

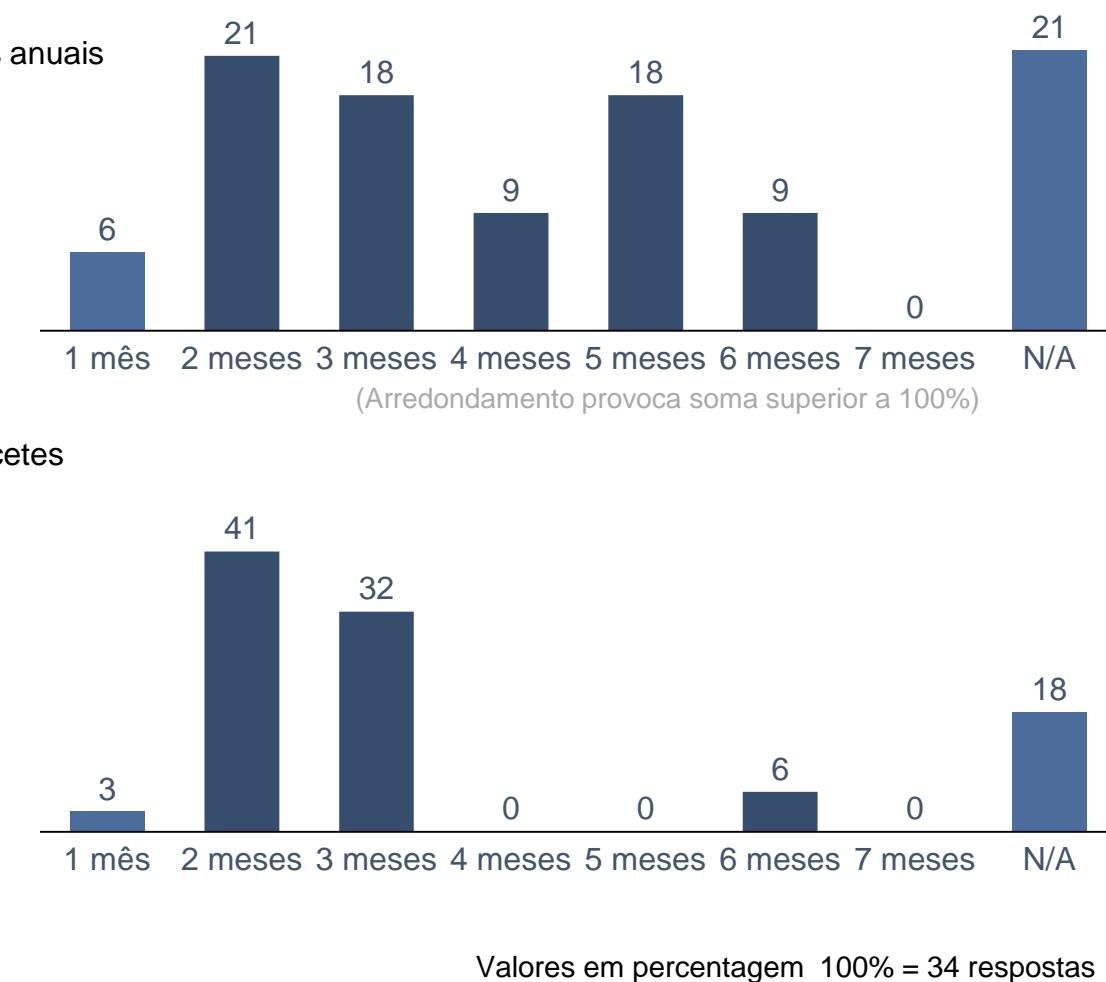
As maioria das empresas disponibilizam as contas anuais e balancetes analíticos (sem detalhes de clientes e fornecedores), tipicamente com atrasos superiores a 2 meses

Relação com a Banca 3/3

Que documentação é disponibilizada à banca?*



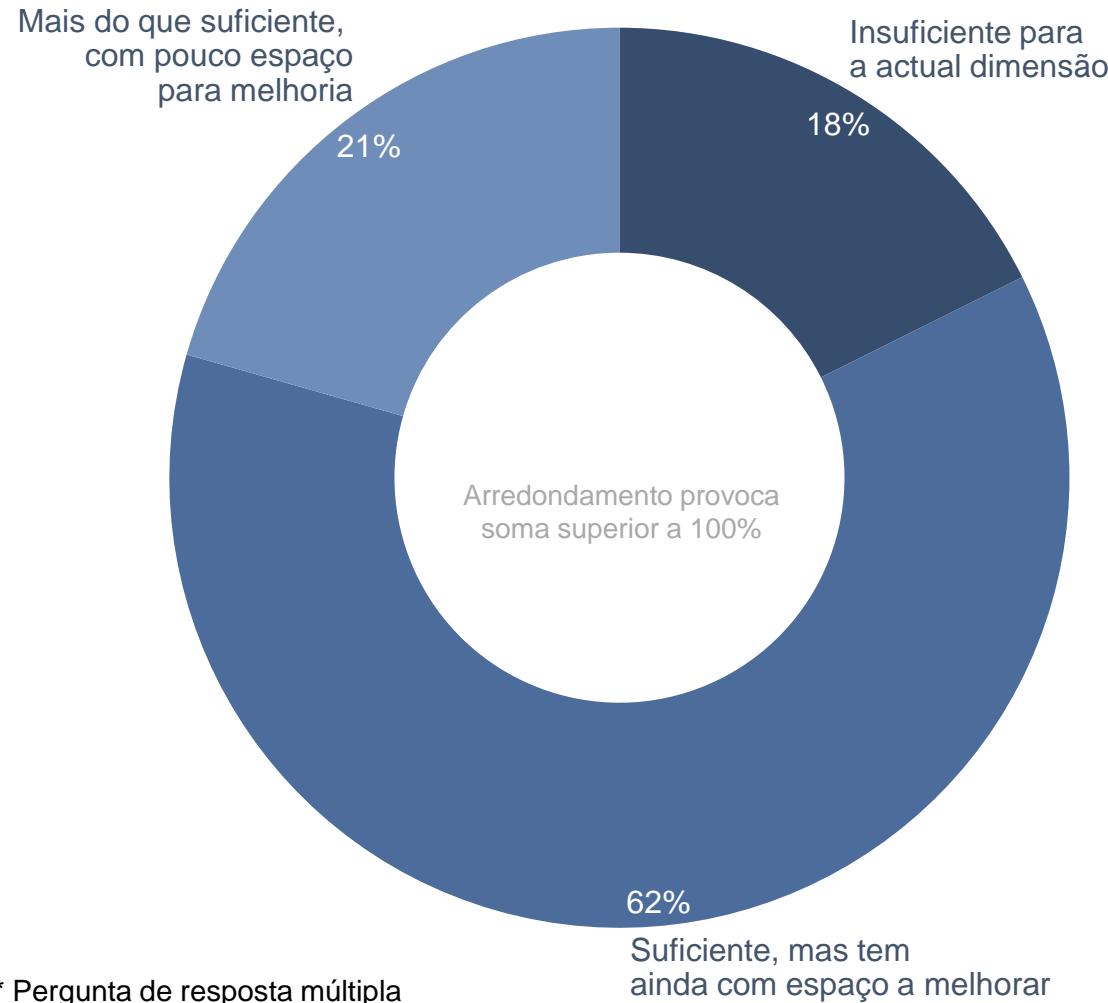
Quão atempadamente é partilhada a informação com a Banca? (quantos meses depois do período a que diz respeito) 1-7 meses



As empresas consideram que há espaço para melhorar a gestão financeira, sobretudo através da formação de base dos recursos humanos na área e por uma maior dedicação ao planeamento e controlo financeiro

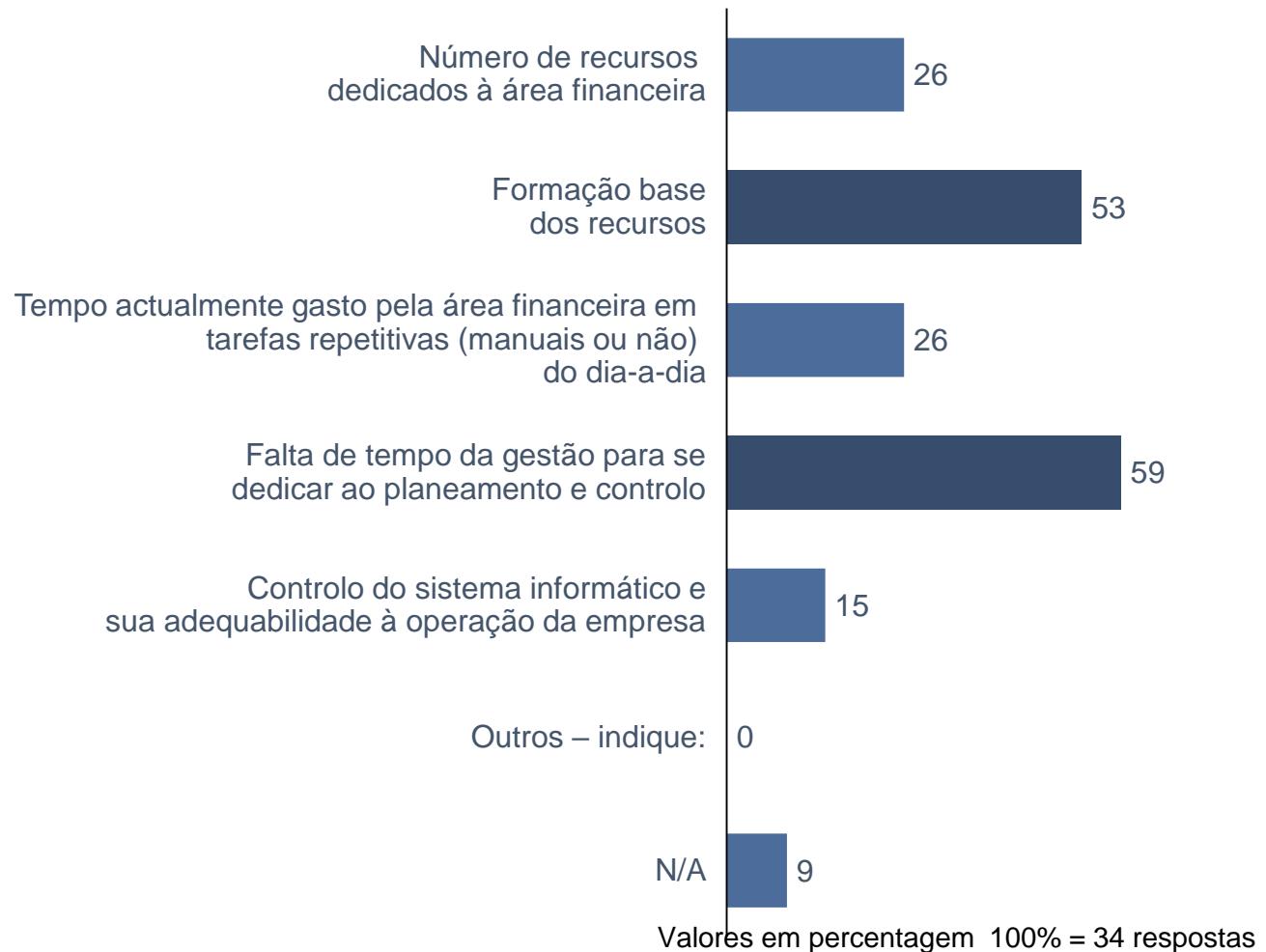
Global

Como auto-avalia as práticas de gestão financeira da empresa?



* Pergunta de resposta múltipla

O que considera serem os principais obstáculos a uma melhor gestão financeira?*



Perspetivas de observadores privilegiados

Banca, Garantia Mútua e Private Equity

Foram entrevistadas entidades da Banca, da Garantia Mútua e de Private Equity — num total de 12 entrevistas — com visibilidade da realidade da região de Santarém e também de outras regiões do país

Entidades entrevistadas



As entrevistas com a Banca, SGM e Private Equity cobriram todos os tópicos abrangidos no questionário às empresas — exceptuando a "Caracterização da Empresa" e "Relação com Banca"

Temas cobertos nas entrevistas com Banca, SGM e Private Equity

As entidades não são especificadas por questões de confidencialidade

Caracterização da Empresa

Análise de Rentabilidade

Fundo de Maneio e Fluxo de Caixa operacionais

Análise de Investimentos

Dívida e Custos Financeiros

Planeamento e Controlo

Relação com a Banca

Aspetos Globais

Endereçado no estudo realizado no projeto Ribatejo Inovfin sobre as "Principais formas de interacção com a banca, na região"

A análise de margens ainda é insuficientemente abordada, como consequência de lacunas ao nível dos conceitos, falta de meios para fazer melhor e um foco excessivo no volume de negócio como medida de "sucesso"

Análise de Rentabilidade

- “As empresas conhecem apenas a Margem Bruta global da empresa e pouco mais”
- “Muito sócios-gerentes confundem mark-up com Margem Bruta, o que dificulta o cruzamento da percepção que têm da rentabilidade da empresa com a realidade visível nas contas”
- “As pequenas empresas ainda trabalham muito à base de papel o que impede que existam análises sistemáticas das margens”
- “As empresas não sabem como variam os custos”
- “É raríssimo ver empresas com contabilidade analítica e o mesmo se a aplica ao custeio industrial com separação de margens por produtos”
- “Empresários trabalham para o volume de negócios em vez de trabalharem para o lucro”
- “As empresas demoram muito tempo a ter uma visão fidedigna dos seus custos, devido a atrasos na contabilização”
- “Muitas empresas só apuram o custo das mercadorias vendidas uma vez por ano”
- “Há muita empresa que só pensa em faturar, independentemente da margem”
- “As empresas não sabem distinguir o conceito de Margem Bruta do conceito de Margem de Contribuição”

Confusão entre os diferentes conceitos de margem

Ausência de clareza na distinção entre custos fixos e variáveis

Foco no volume de negócios em detrimento da margem / lucro

Ausência de meios (pessoas, know-how) para cálculo suficientemente rigoroso de margens

A ausência de visão de fluxos de caixa, o histórico de ênfase em investimentos em activos fixos e a “distorção” contabilística do balanço conduz à menor importância dada pelos empresários ao fundo de maneio

Fundo de Maneio e Fluxo de Caixa operacionais

- “Os empresários esquecem-se que é preciso investir em fundo de maneio para manter a empresa a funcionar”
- “O fascínio com o crescimento rápido, combinado com a menorização da importância do fundo de maneio, acaba por se revelar muito perigoso para as empresas.”
- “A pouca importância dada ao fundo de maneio é um dos fatores responsáveis pela menor capitalização das empresas, uma vez que os sócios-gerentes acabam por trabalhar com folga financeira extremamente reduzidas.”
- “É muito raro ver planeamento de tesouraria nas PMEs”
- “O fundo de maneio e a tesouraria ficam esquecidos em muitas empresas”
- “O controlo financeiro é feito pelo saldo da conta bancária”
- “É muito raro ver uma demonstração de fluxos de caixa e ainda mais raro ver um MOAF, que seria o ideal para explicar a evolução financeira global da empresa”
- “As contas de inventários estão empoladas do ponto de vista contabilístico e as contas clientes não reflectem todos os incobráveis”
- “Os fluxos de caixa são muito mal tratados. As empresas tendem a dar importância à Demonstração de Resultado e ao saldo em Caixa.”

Fundo de maneio esquecido em detrimento de investimentos em activos fixos

Ausência de visão dos fluxos de caixa mantém o fundo de maneio como “parente pobre”

Distorções contabilísticas às contas de inventários e clientes impedem leitura clara do investimento em fundo de maneio

Ainda subsiste foco quase exclusivo nos juros, não estando presente para as empresas o conceito de custo total do financiamento

Dívida e Custos Financeiros

- “Muitas empresas não se apercebem que estão a pagar juros elevados e que, em cima desses custos, estão a pagar comissões e outros encargos financeiros”
- “Os empresários tendem a esquecer os custos financeiros nas suas contas”
- “As empresas que dispersam o seus créditos por mais de 2-3 instituições de crédito sinalizam que estão em dificuldades financeiras”
- “Boa parte da dívida contraída está a pagar capacidade inutilizada ou sedes sociais extravagantes”
- “As empresas não têm o cuidado de verificar se as responsabilidades comunicadas ao Banco de Portugal pelo Bancos coincidentes com as que reportam nas suas contas anuais”

Foco quase exclusivo nos juros sem verificação do custo total do financiamento

“Contas” dos empresários não incluem os custos financeiros

Ausência de classificação da dívida por finalidade (fundo de maneio vs activos fixos)

As empresas ainda sobreinvestem desnecessariamente como resultado do otimismo do sócio que não contrabalançado com análise que mostre o risco implícito de “saltos maiores que perna”

Análise de Investimento

- “As empresas têm grande dificuldade em articular o racional subjacente a um investimento”
- “É raro verem-se análises de sensibilidade ou testes de stress aos investimentos”
- “É comum verem-se investimentos nas adjacências do negócio, ou até mesmo fora das adjacências, sem racional evidente para a realização dos mesmos”
- “Ainda existe o fenómeno do investimento numa sede exuberante, sem que se verifique que a nova sede pode contribuir de forma significativa para o crescimento da empresa”
- “As empresas não utilizam linguagem financeira descrever, ou pelo menos para acompanhar a descrição, dos seus projetos de investimento”
- “As empresas que contactam a SGM e/ou com a Nersant acabam por aprender elaborar a projetos de investimento mais sofisticados e credíveis”
- “Nota-se que as empresas expostas à exportação para sectores sofisticados (ex: indústria dos moldes) acabam por ser influenciadas a ter uma gestão financeira mais avançada ”
- “Há muito investimento acima das necessidades reais da empresa”
- “Não há alguém que nas empresas que “faça frente” ao sócio gerente quando este quer fazer investimentos de risco”
- “Não é efetuado controlo específico que determinado investimento está a contribuir de acordo com o perspetivado no plano de negócios”

Investimentos acima das necessidades e/ou em áreas pouco relacionadas com a empresa

Otimismo dos sócios é raramente testado com análise de sensibilidade

Ausência de responsável financeiro para contrabalançar o otimismo do sócio

As empresas aprendem quando expostas a setores mais sofisticados ou quando apoiadas por terceiros

O planeamento é ainda realizado à base da “navegação à vista” como resultado da indisponibilidade temporal dos sócios-gerentes para se dedicarem a fundo ao tema e a áreas financeiras que estão mais focadas nos aspectos meramente contabilísticos

Planeamento e Controlo — 1/2

- “É raro ver mapas previsionais nas empresas, mesmo que sejam apenas cenários”
- “É impossível haver planeamento quando é o sócio-gerente a “fazer tudo” na empresa”
- “É muito comum ver empresários que, no final do 4º trimestre, ainda não sabem o que vão fazer no ano seguinte”
- “O esforço de planeamento é impedido pelo fato de não haver responsáveis dedicados dentro das empresas”
- “As áreas financeiras são meros contabilistas. Não há um verdadeiro planeamento e controlo de gestão.”
- “Nas médias empresas já começa a existir o conceito de plano de negócios, que é para cumprir”
- “Os “financeiros” tendem a ser “muito contabilísticos” e têm dificuldade em ligar a realidade do negócio aos números”
- “Da problemática da falta de planeamento e controlo, e ausência de responsáveis dedicados à área financeira, tem que ver como a manutenção de controlo por parte do sócio-gerente — este tem receio de perder o controlo da empresa.”
- “É imediatamente visível quais são as empresas que têm alguém (director, responsável) dedicado exclusivamente à área financeira — é tudo muito mais fluído”

Reduzida prática de realizar análise previsionais e predominio da “navegação à vista”

Sócios-gerentes sem tempo e áreas financeiras focadas em aspectos contabilísticos

Médias empresas em melhor situação do que pequenas e micro empresas

O controlo de gestão ainda é realizado de forma insuficiente, tanto ao nível da granularidade como da frequência: controlar a rentabilidade só no fecho do ano é insuficiente num contexto fortemente competitivo e de um tecido empresarial endividado

Planeamento e Controlo — 2/2

- “O controlo da empresa é efectuado essencialmente através do controlo da facturação”
- “Nas pequenas empresas é raro haver um controlo de gestão sistemático, uma vez que os empresários delegam esse trabalho naquilo que os gabinetes de contabilidade conseguem fazer”
- “A falta de competências de planeamento e controlo é visível no nível de optimismo dos empresários. Um nível de optimismo que leva as más surpresas sejam frequentes, por falta de preparação.”
- “As contas e a contabilidade ainda são vistas em algumas empresas apenas como o cumprir de uma obrigação fiscal”
- “Nota-se alguma preocupação em obter informação de gestão”
- “As empresas que não têm dimensão para ter um Director Financeiro deviam ter pelo menos um controller, nem que fosse a part-time, para ajuda o sócio-gerente.”
- “É ainda raro ver empresas que têm relatórios de gestão, nem que seja só internos, que estruturem o desempenho financeiro”
- “As empresas sabem dizer quanto venderam a cada cliente e pouco mais que isso”
- “As empresas não reportam evolução de KPIs operacionais nem financeiros”
- “O Controlo de vendas é mensal. O controlo financeiro é efectuado ad-hoc, quando é preciso enviar mapas para Autoridade Tributária, se existe algum “susto de tesouraria” ou se pretende fazer algum investimento.”
- “Controlo de margens é só efetuado no final do ano e com granularidade insuficiente para tomar decisões de gestão”

Esforço de controlo é limitado a faturação, valor em caixa e lucro tributável

Frequência de controlo de vendas é a desejável, mas o controlo financeiro é intermitente

Controlo de margens é feito anualmente como consequência do fecho de contas

Os sócios-gerentes continuarão a ter dificuldade em abordar o tema financeiro enquanto não contarem com alguém que os consiga apoiar nessa matéria, seja através da nova geração ou através da contratação de um responsável financeiro

Outros aspectos

- “O sócio-gerente tem a contabilidade da empresa na mala do carro”
- “Geração que gere empresas não tem sofisticação suficiente acumular para aspectos financeiros”
- “Sócios-gerentes focam-se em comprar e vender. A contabilidade e a gestão financeira da empresa são relegadas para segundo plano.”
- “As empresas estão pouco disponíveis para ter um aconselhamento financeiro e/ou para ter um responsável financeiro”
- “A experiência mostra que é muito difícil para os empresários “andarem para trás” depois de terem feito investimentos”
- “Os empresários reconhecem que é importante ter formação financeira, mas não conseguem alocar tempo ao tema”
- “As novas gerações percebem a importância da vertente financeira e têm mais competências / formação para a endereçar”
- “Há uma diferença significativa entre médias empresas e as pequenas ao nível da literacia financeira”

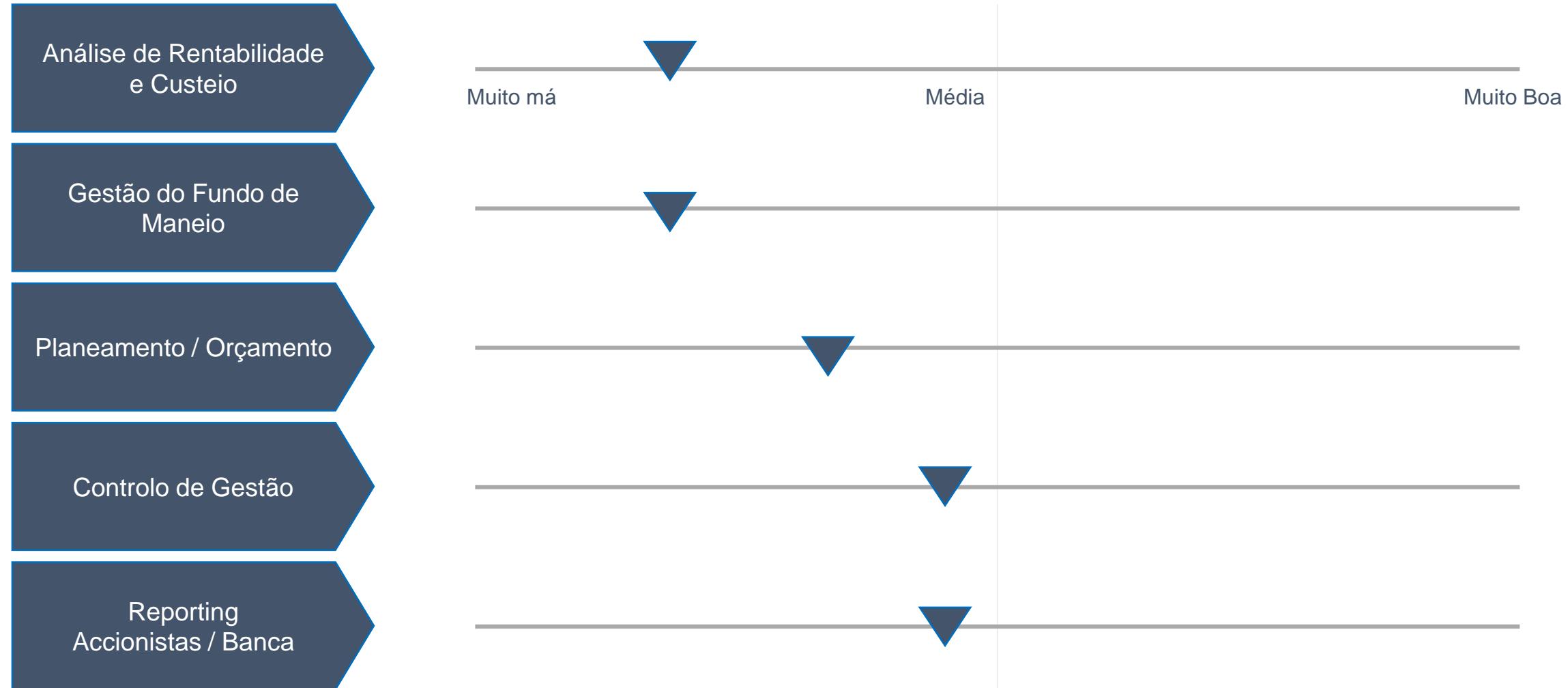
Empresas sensíveis ao tema financeiro, mas sem tempo nem formação específica para o dominar cabalmente

Pouca disponibilidade para pagar a especialistas (internos ou externos) seja por motivos de custo-benefício ou perda de controlo

Novas gerações estão melhor preparadas

As Private Equity entrevistadas ainda deram uma perspetiva “pontuada” sobre a gestão financeira das PME: é uma visão muito negativa, sobretudo no que diz respeito à análise de rentabilidade e à gestão do fundo de maneio

Perspetiva “Pontuada” — Private Equity



Fonte: Entrevistas com Private Equity

Ferramentas de trabalho e Reports realizados pela PMEs

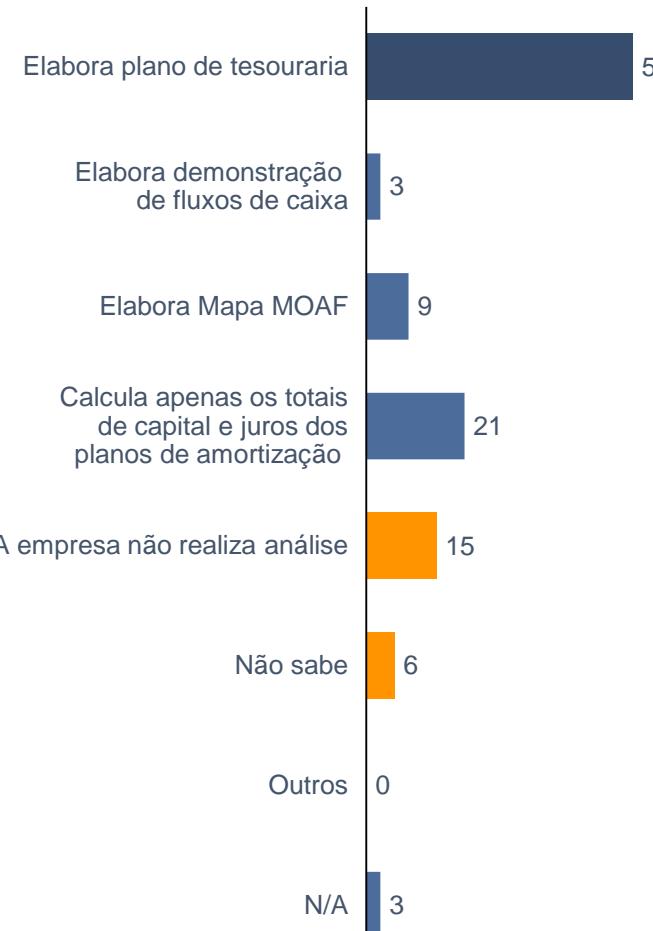
Verifica-se que boa parte das empresas se restringem aos mapas obrigatórios do ponto de vista fiscal e aos balancetes solicitados pela Banca — as demonstrações de fluxos de caixa , e em particular o MOAF, são menos frequentes

Ferramentas e Reports — Sumário de resultados do Questionário

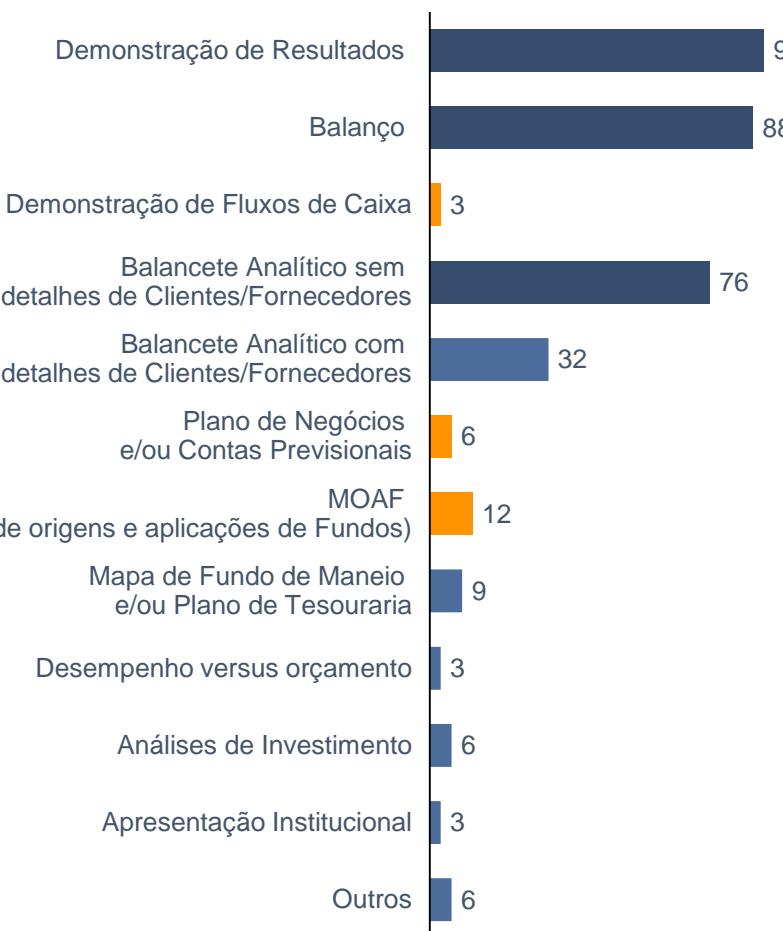
Que elementos fazem parte do orçamento anual?*



Que tipo de análises efectua para avaliar a adequação do perfil de serviço da dívida?*



Que documentação é disponibilizada à banca?*



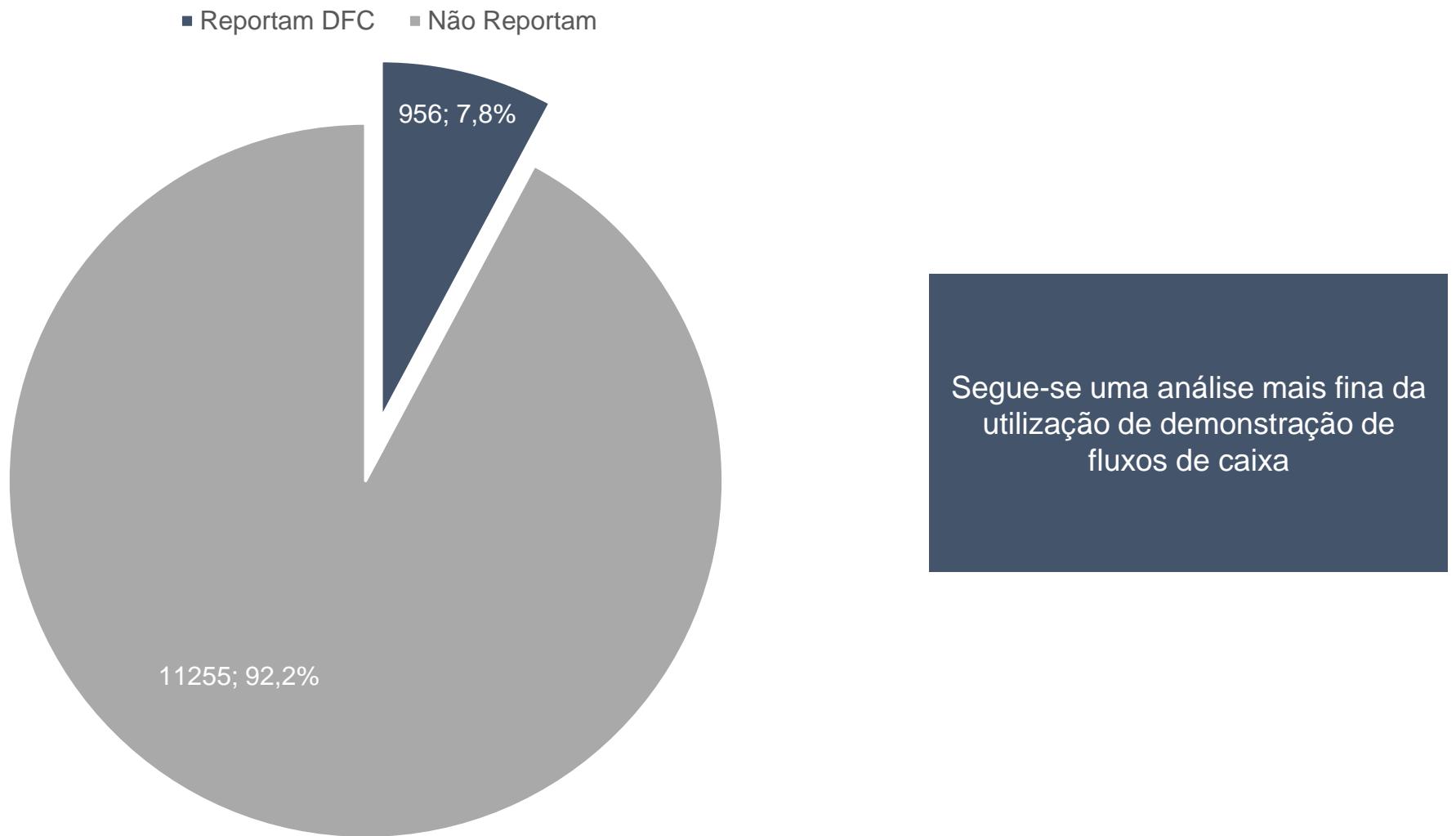
* Pergunta de resposta múltipla

Valores em percentagem 100% = 34 respostas

Análise da adoção de Demonstração de Fluxo de Caixa

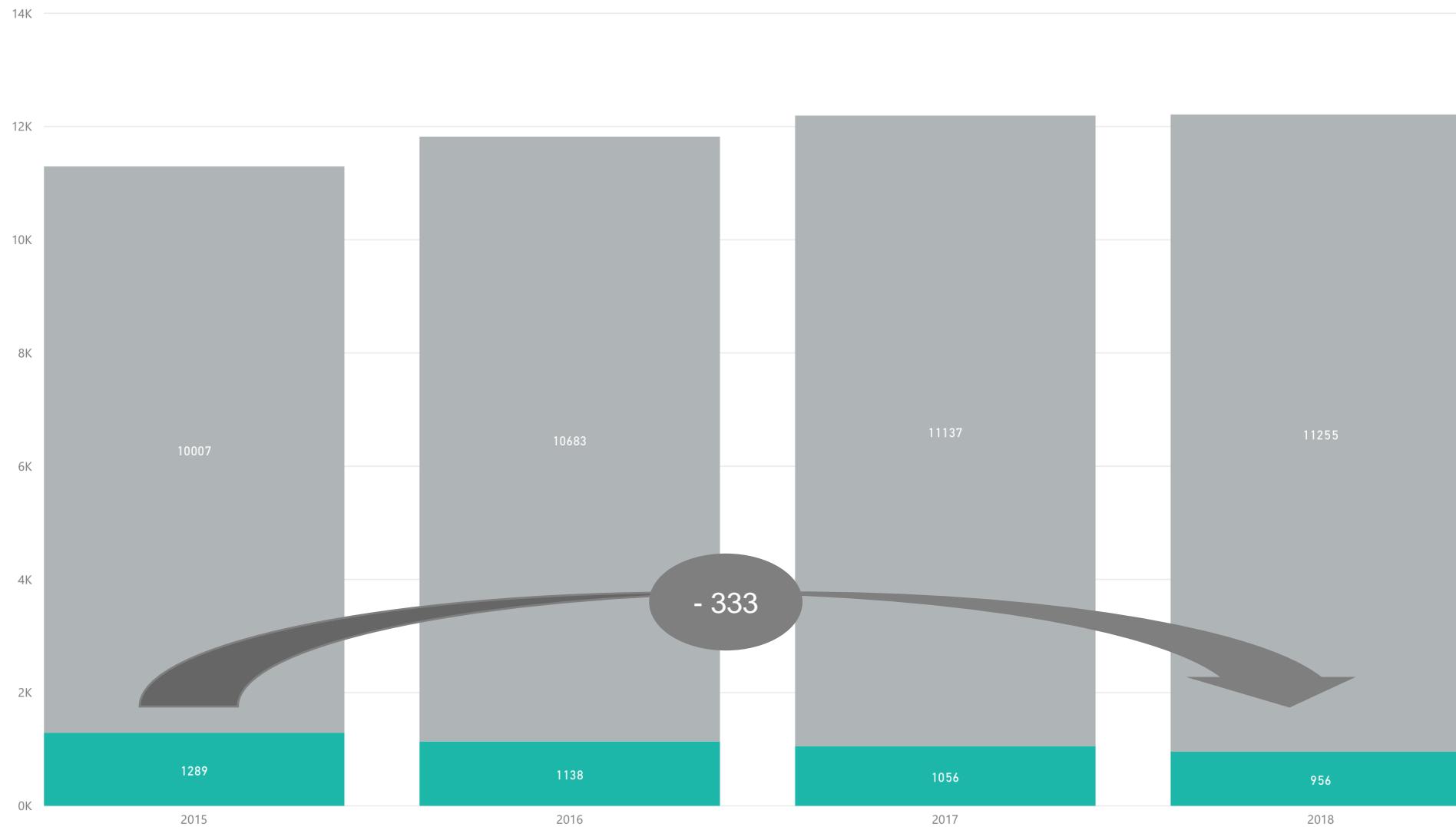
Analisando as contas apresentadas oficialmente, apenas 7,8% das empresas reportam a Demonstração dos Fluxo de Caixa (DFC), o que corresponde a menos de 1000 empresas de um total de mais de 12 000 empresas da região.

Empresas que reportam Demonstração de Resultados vs as que reportam Demonstração de Fluxos de Caixa — 2018



O número de empresas da região aumentou no período 2015 a 2018, mas o número de empresas tem vindo a reduzir (de ~1300 para ~950)

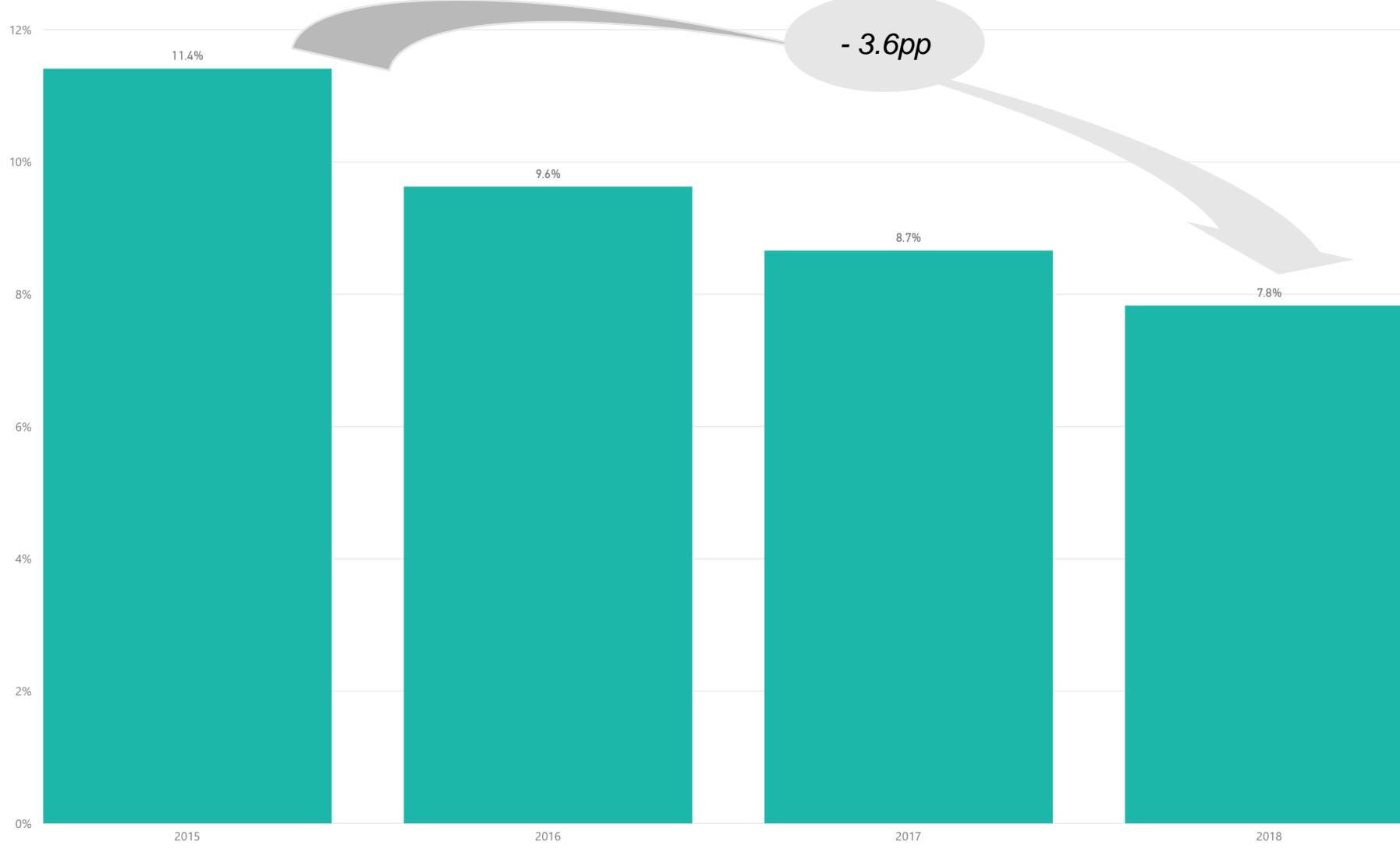
Empresas que reportam Demonstração de Fluxos de Caixa — 2015 a 2018



Análise das contas oficiais das empresas; DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

A taxa de reporte de Demonstração de Fluxos de Caixa caiu 3.6 pontos percentuais de 11.4% para 7.8%

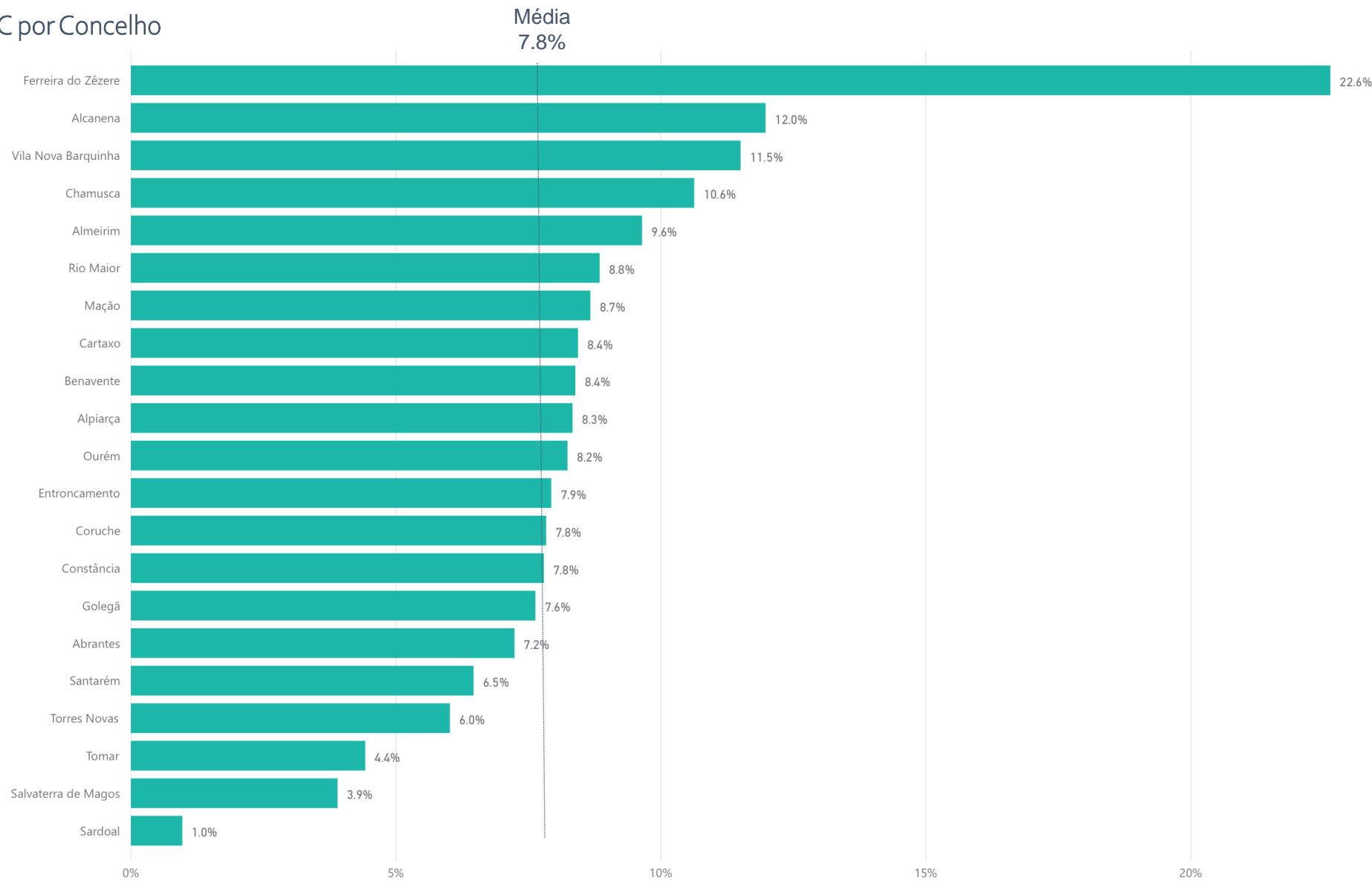
Empresas que reportam Demonstração de Fluxos de Caixa — Taxa — 2015 a 2018



Análise das contas oficiais das empresas; DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

O concelho de Ferreira do Zêzere destaca-se pela positiva, enquanto que os concelhos de Sardoal, Salvaterra de Magos, Tomar, Torres Novas estão distantes da média

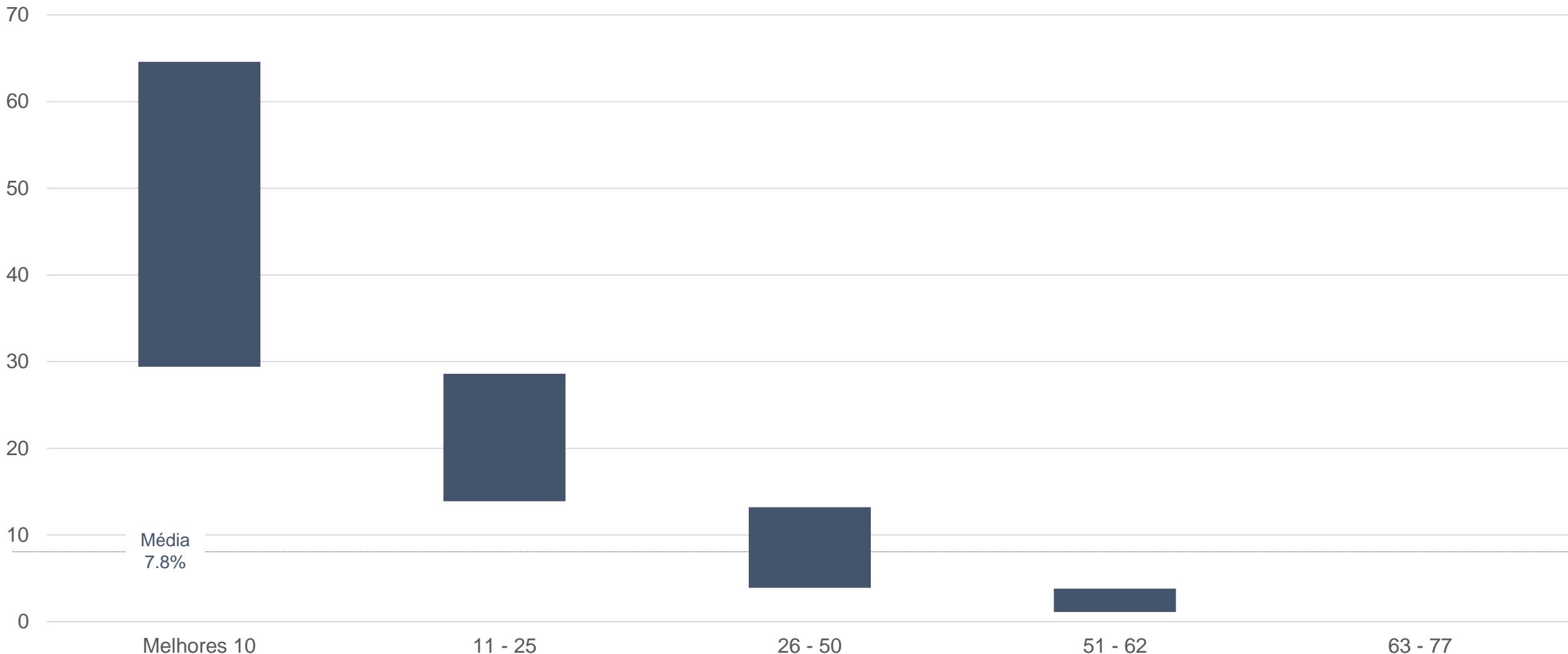
Utilização de DFC por Concelho



Análise das contas oficiais das empresas; DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

Dos 77 sectores existentes na região apenas os melhores 10 apresentam taxas acima dos 30%

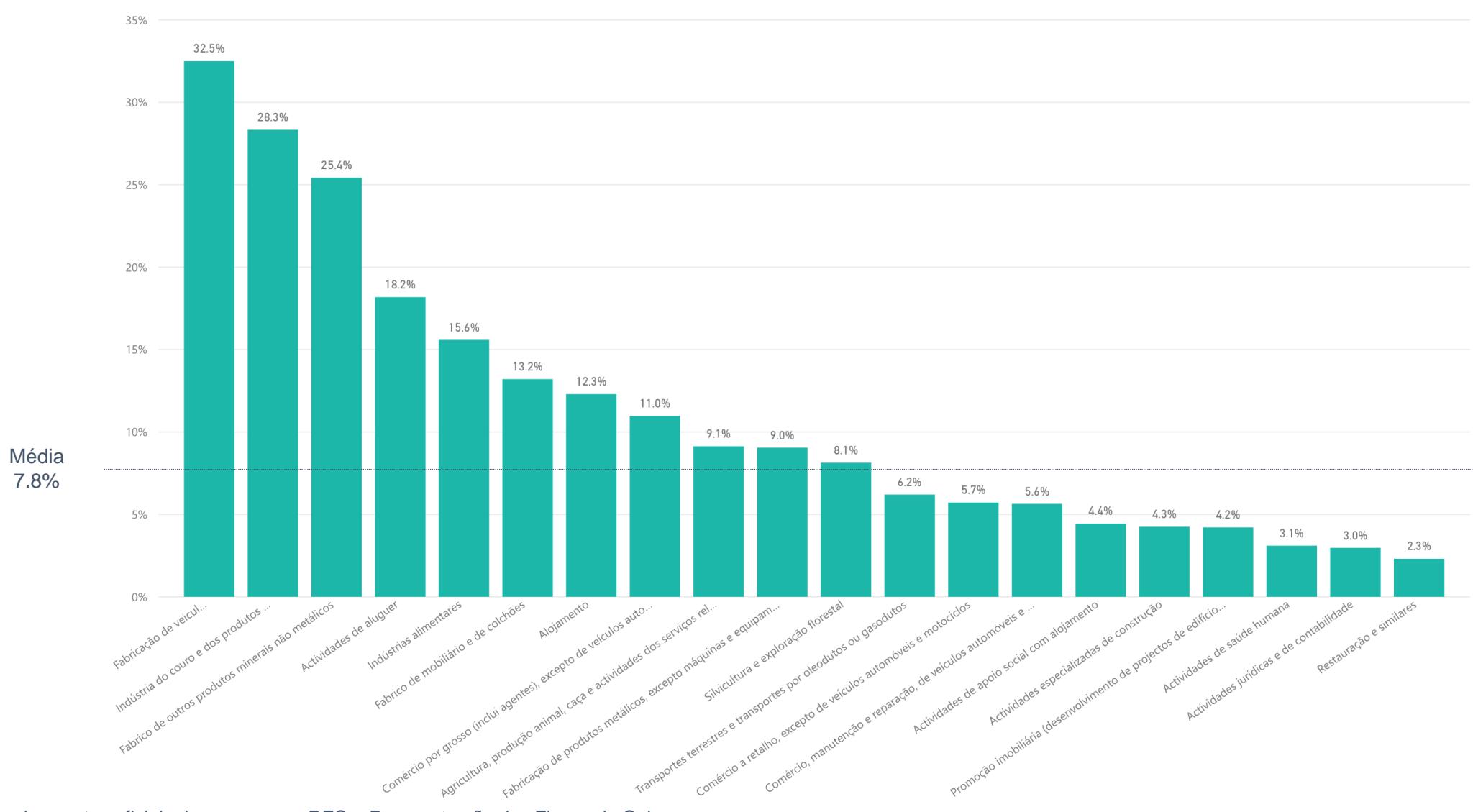
Utilização de DFC por Sectores



Análise das contas oficiais das empresas; DFC – Demonstração dos Fluxos de Caixa

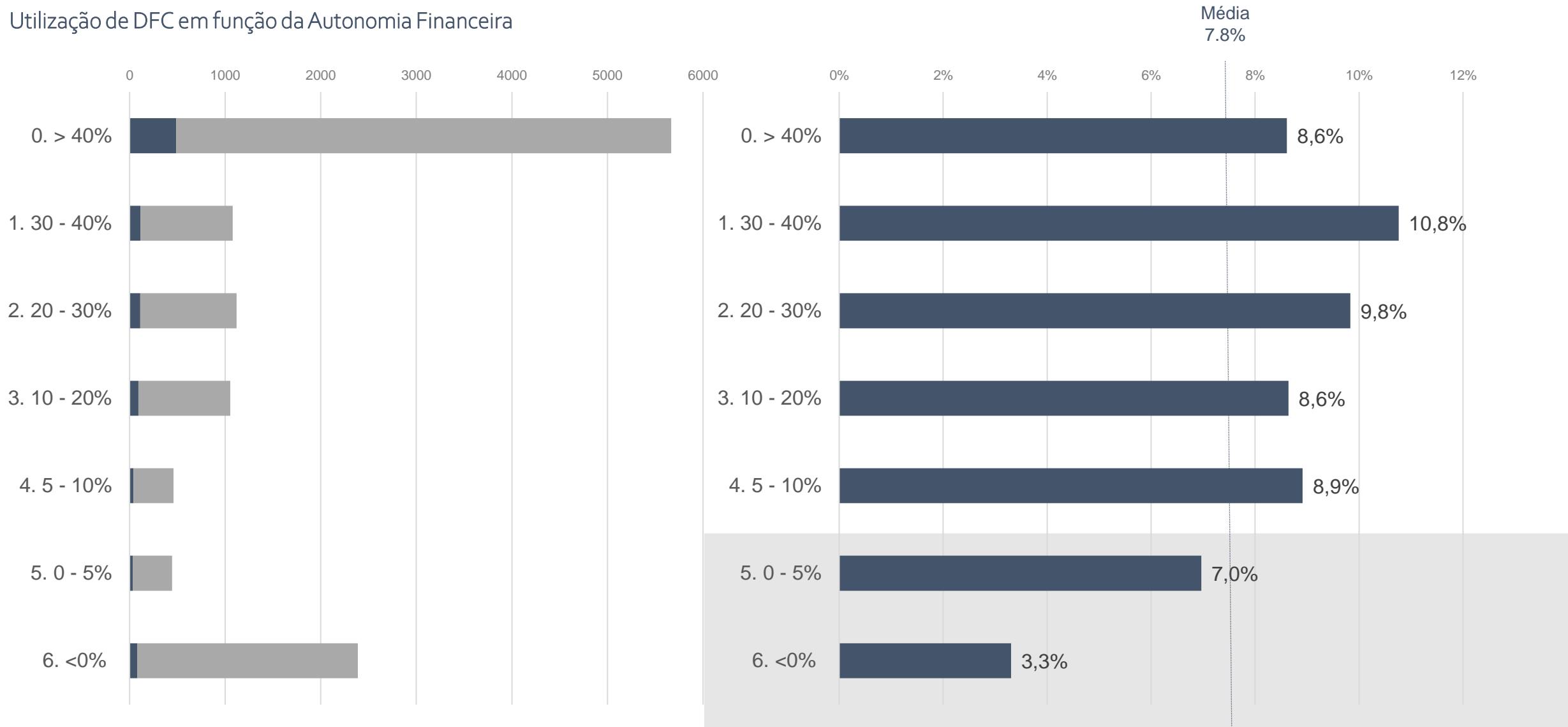
Nos sectores responsáveis pela maior parte do emprego a taxa máxima é ~30% e, em 12 dos 20 sectores, a taxa a é inferior a 10%

Utilização de DFC por Sectores — Sectores com mais emprego



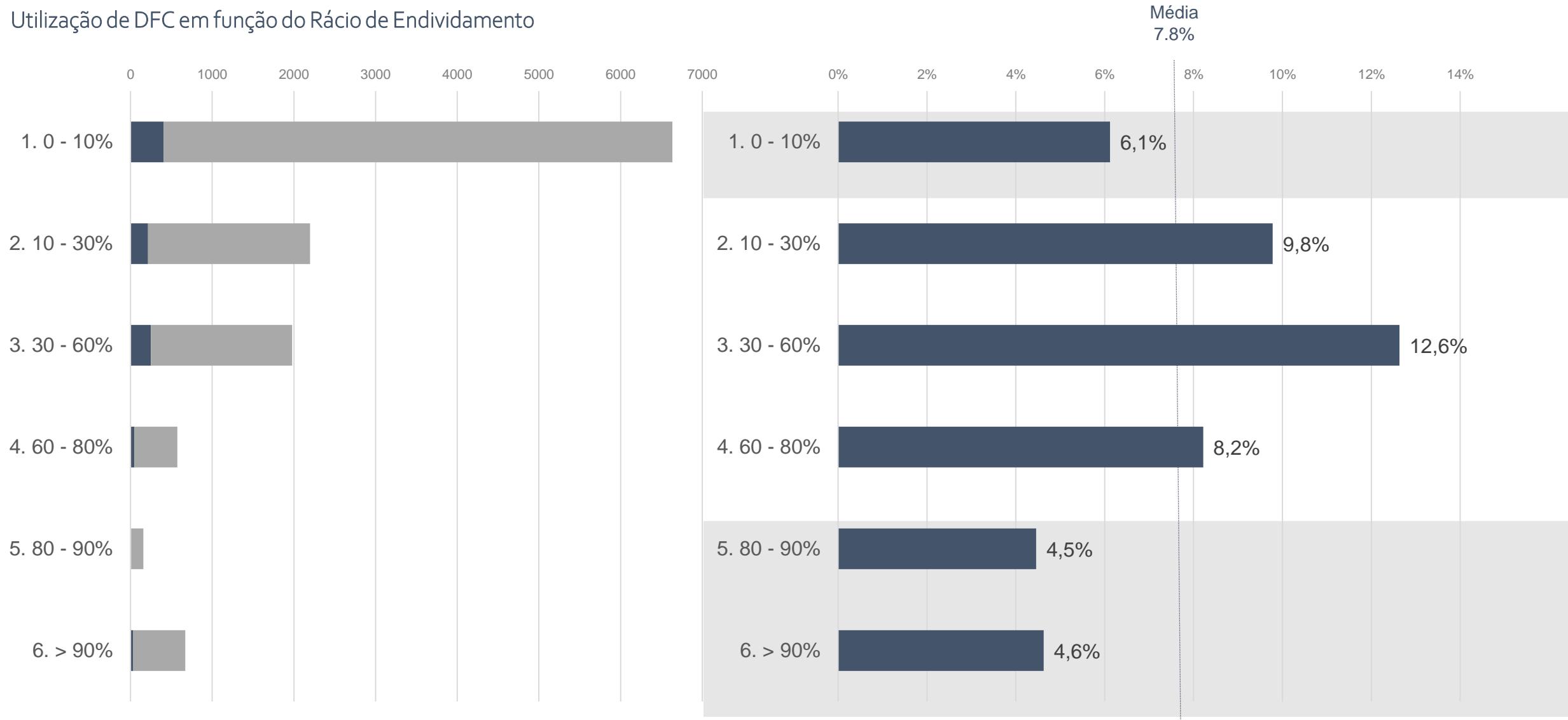
Na perspectiva da autonomia financeira, nenhum dos escalões analisados é substancialmente superior à média — verifica-se ainda que as empresas com menor autonomia financeira apresentam indicadores piores

Utilização de DFC em função da Autonomia Financeira



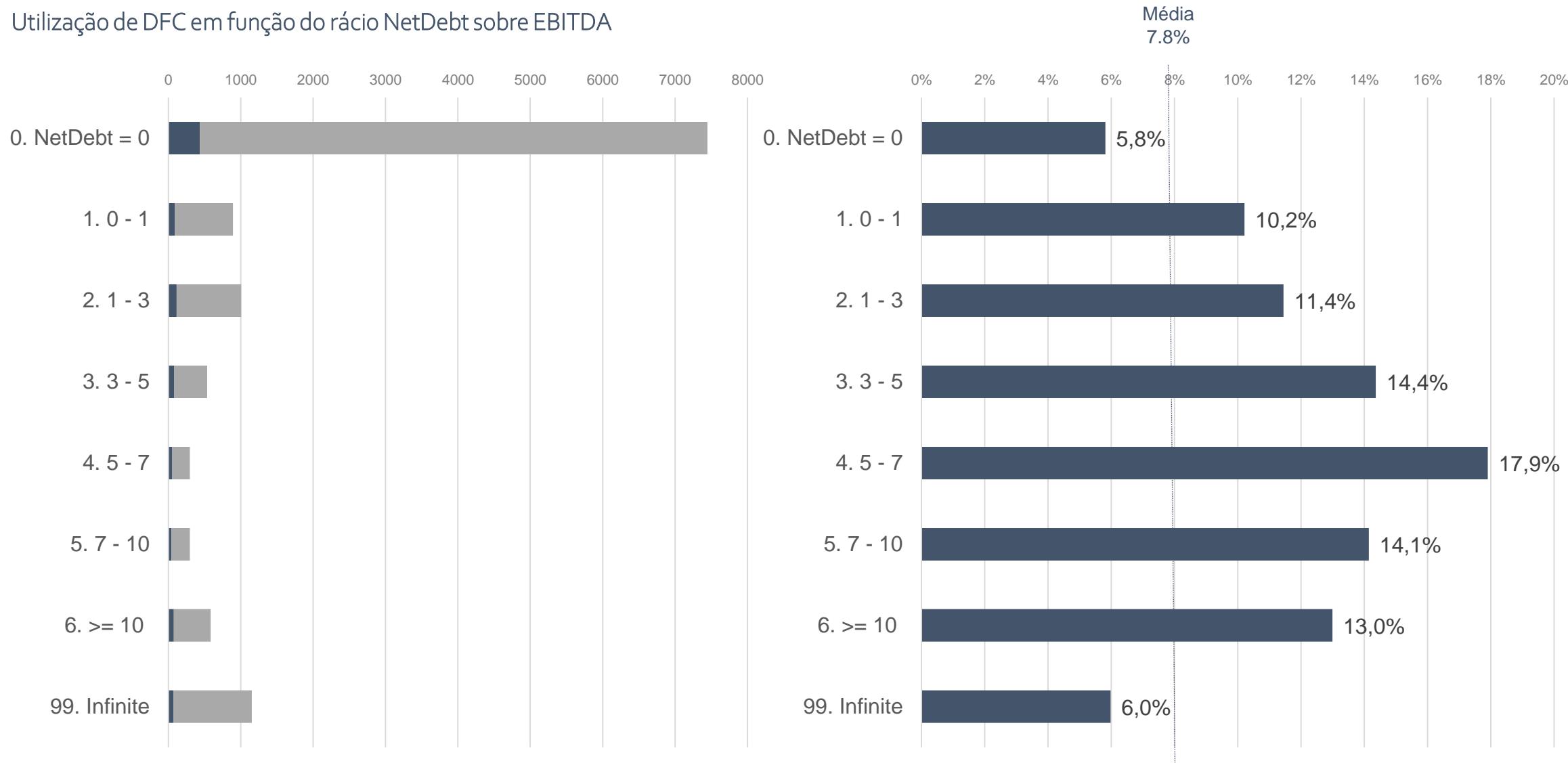
A visão dada pelo rácio de endividamento é muito similar à dada pela autonomia financeira, exceptuando empresas com maior rácio de endividamento que também apresentam indicadores abaixo da média

Utilização de DFC em função do Rácio de Endividamento



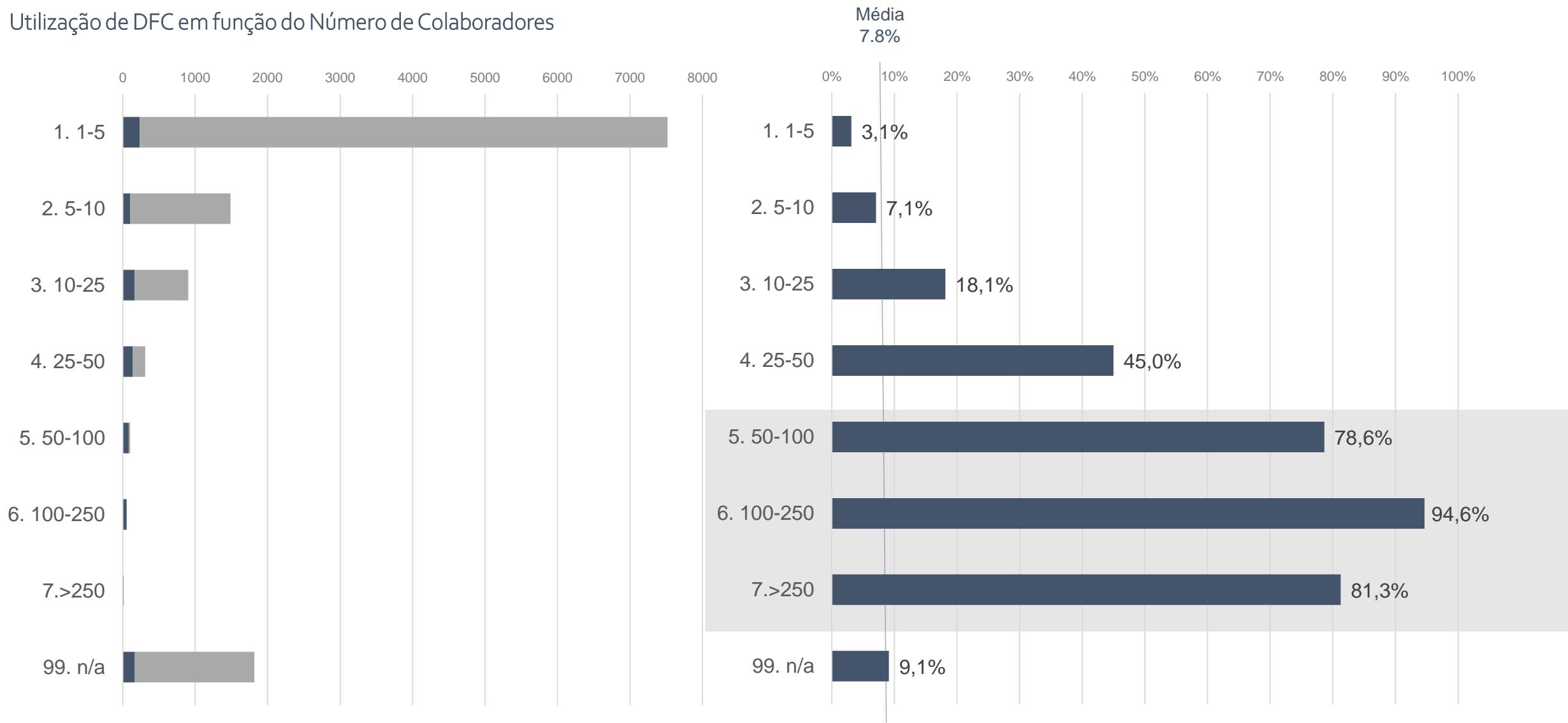
As empresas com piores rácios NetDebt sobre EBITDA são aquelas com taxas de reporting de DFC superiores — os tempos de dificuldade são indutores de maior disciplina financeira

Utilização de DFC em função do rácio NetDebt sobre EBITDA



As empresas com 50 ou mais colaboradores aparentam ter maior adopção da DFC, com taxas de 75%—o que pode estar a resultar da presença de um Director Financeiro e/ou de área administrativa mais sofisticada

Utilização de DFC em função do Número de Colaboradores



Apesar da maior adopção em empresas com maior número de colaboradores, ainda está 26% do emprego em empresas com mais de 10 colaboradores e que não reportam DFC

Distribuição do Número de Colaboração em função Utilização de DFC

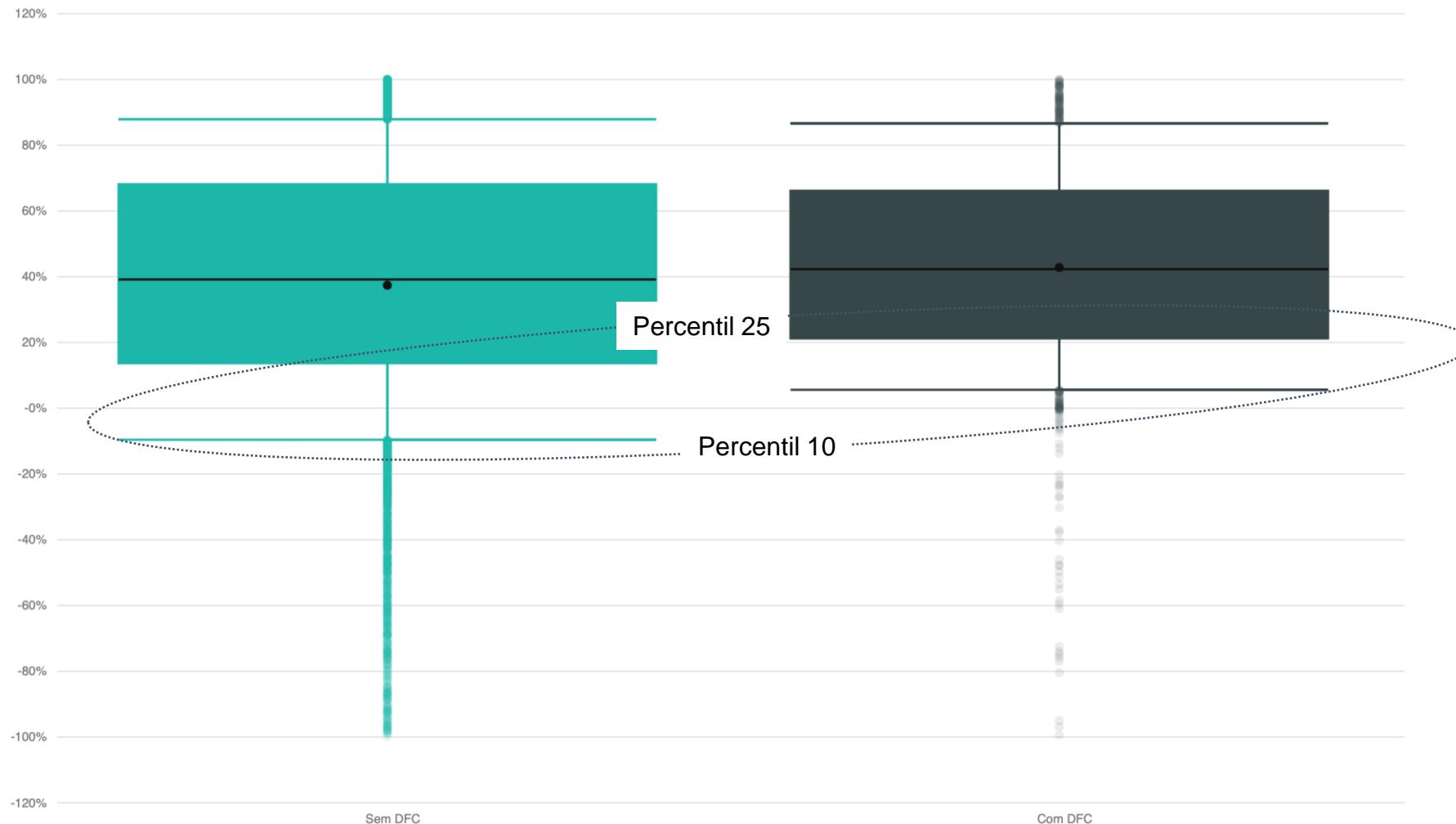
Colaboradores	Com DFC	Sem DFC	Total
1. 1-5	606	16632	17238
2. 5-10	842	10330	11172
3. 10-25	2771	11478	14249
4. 25-50	5073	5930	11003
5. 50-100	5687	1343	7030
6. 100-250	8460	459	8919
7.>250	6791	788	7579
Total	30230	46960	77190



- 19 998 colaboradores em empresas que não reportam DFC
- As respectivas empresas representam 26% do emprego da região

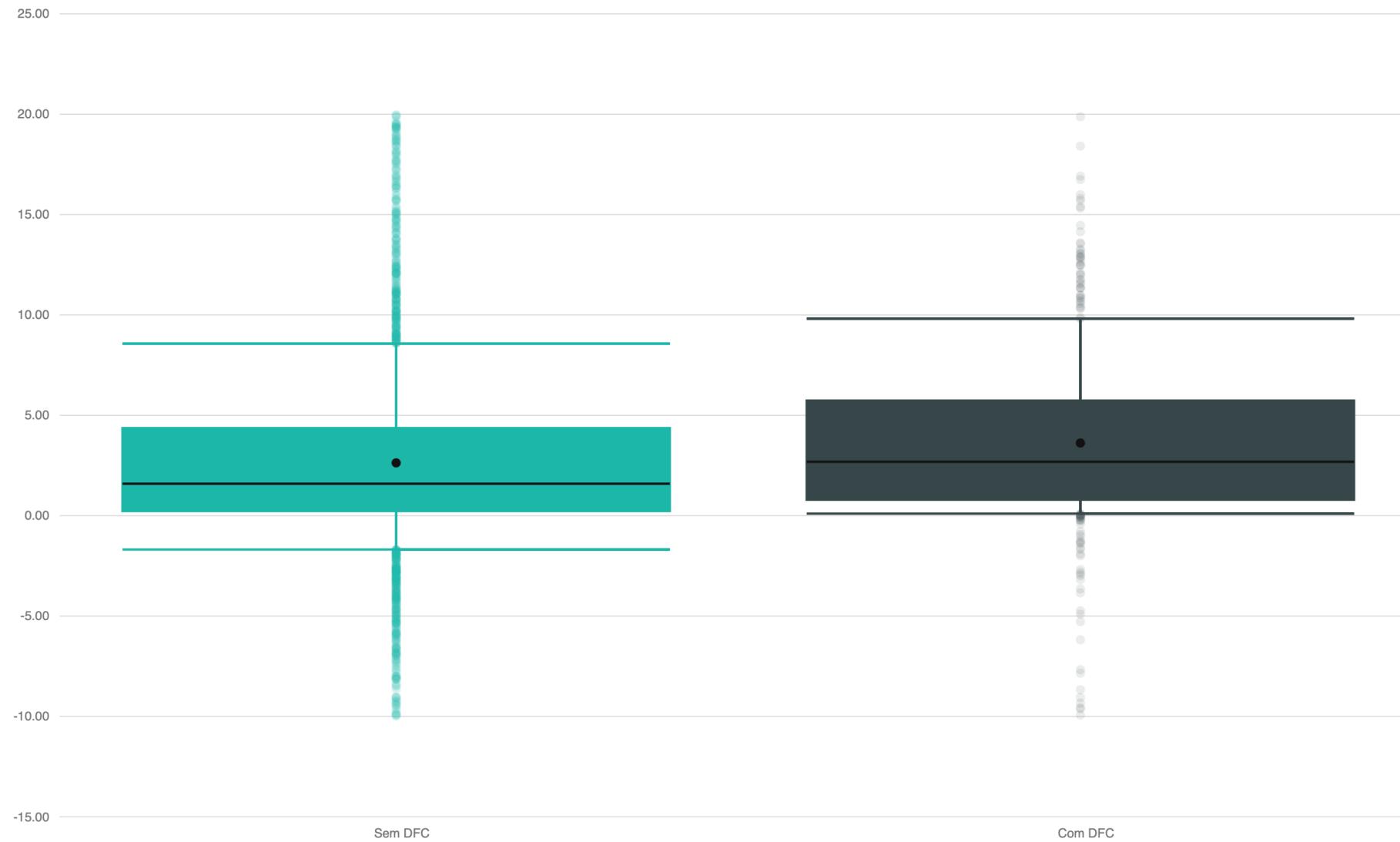
Há maior dispersão de autonomia nas empresas que não reportam DFC do que nas empresas que não reportam DFC — os percentis 10 e 25 da Autonomia Financeira são mais altos nas empresas que reportam DFC

Utilização de DFC e Autonomia Financeira



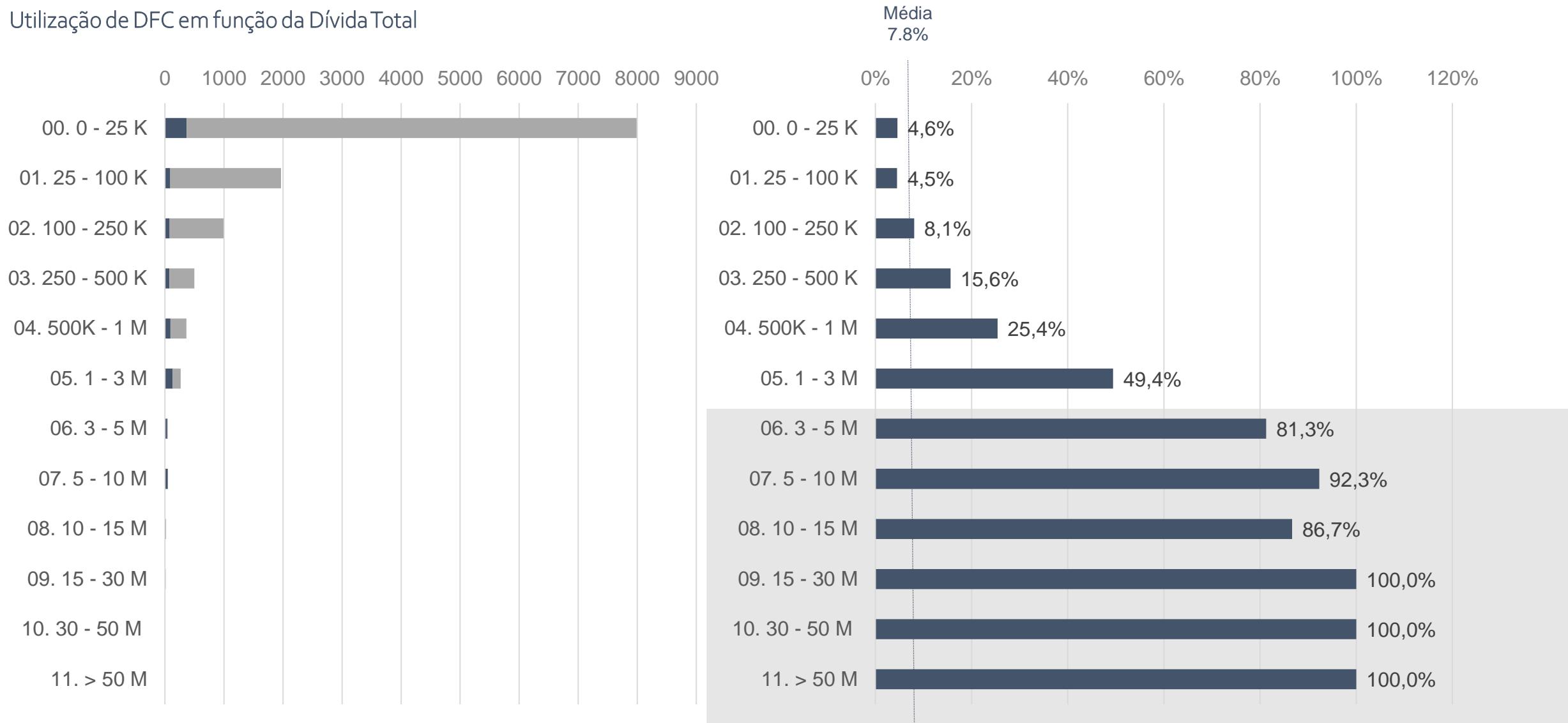
Ao nível do rácio Net Debt / EBITDA, as empresas que reportam DFC aparentam estar em pior situação tendo medianas, percentil 75 e 90 mais elevados do que as que não reportam DFC — mas também têm menos casos com rácios negativos

Utilização de DFC e Net Debt / EBITDA



A utilização de DFC tem forte correlação com a dívida da empresa — acima de € 3 M a utilização é sempre acima de 80%

Utilização de DFC em função da Dívida Total



Análise da criticidade da adoção de Demonstração dos Fluxos de Caixa / MOAF

Elaborar a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) é um passo no sentido certo, apesar de ser uma demonstração que aparenta ser complexa

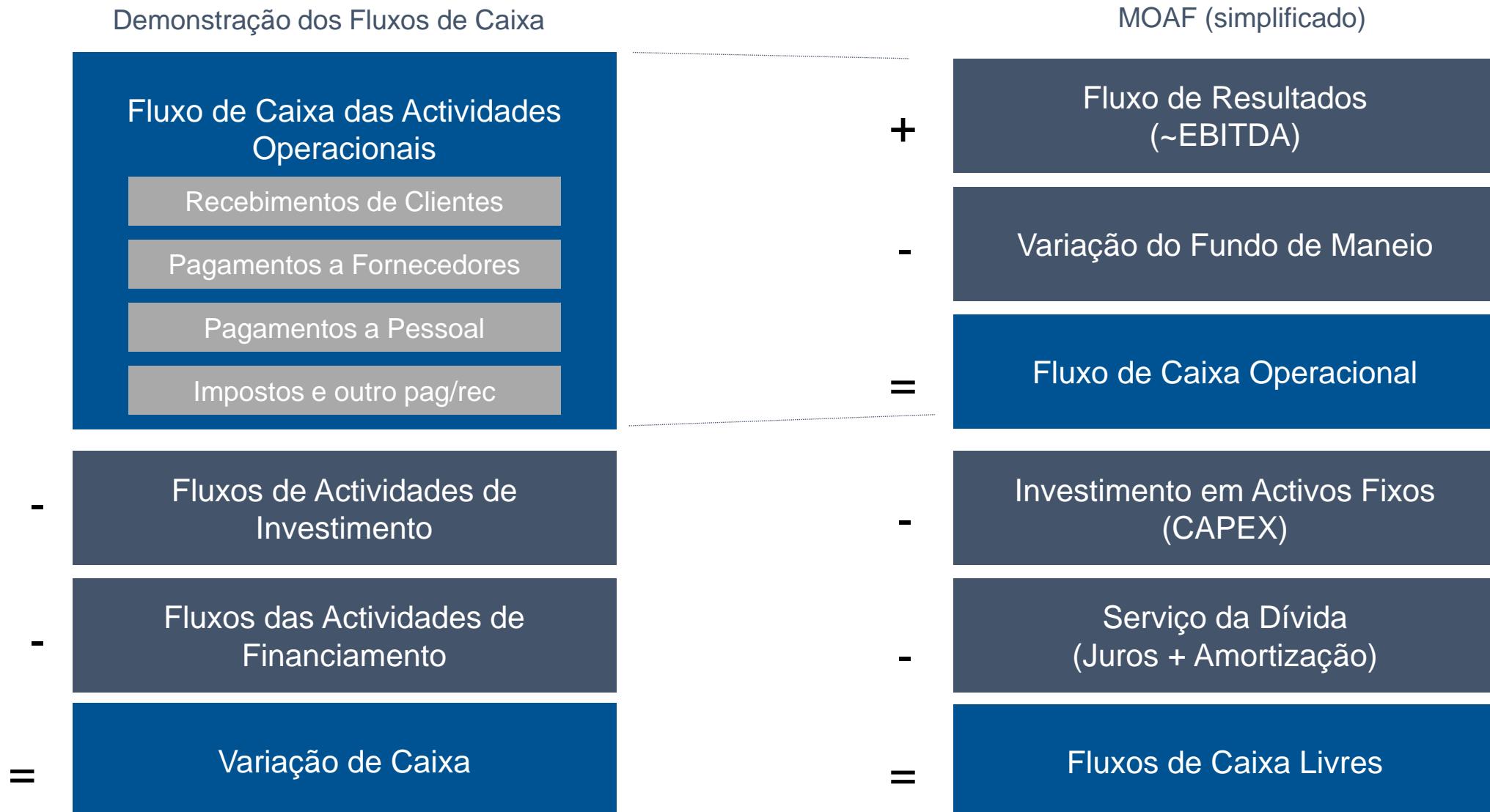
DFC – método directo

Rubricas	<u>Fluxos de caixa das atividades de investimento</u>	<u>Fluxos de caixa das atividades de financiamento</u>
Fluxos de caixa das atividades operacionais – método direto	Pagamentos respeitantes a: Ativos fixos tangíveis Ativos intangíveis Investimentos financeiros Outros ativos Recebimentos provenientes de: Ativos fixos tangíveis Ativos intangíveis Investimentos financeiros Outros ativos Subsídios ao investimento Juros e rendimentos similares Dividendos	Recebimentos provenientes de: Financiamentos obtidos Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio Cobertura de prejuízos Doações Outras operações de financiamento
Recebimentos de clientes Pagamentos a fornecedores Pagamentos ao pessoal Caixa gerada pelas operações Pagamento/recebimento imposto sobre o rendimento Outros recebimentos/pagamentos		Pagamentos respeitantes a: Financiamentos obtidos Juros e gastos similares Dividendos Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio Outras operações de financiamento
Fluxos de caixa das atividades operacionais		Fluxos de caixa das atividades de financiamento Variação de caixa e seus equivalentes Efeito das diferenças de câmbio Caixa e seus equivalentes no início do período Caixa e seus equivalentes no fim do período

O método directo tem a desvantagem de não explicitar o capital empatado em fundo de maneio

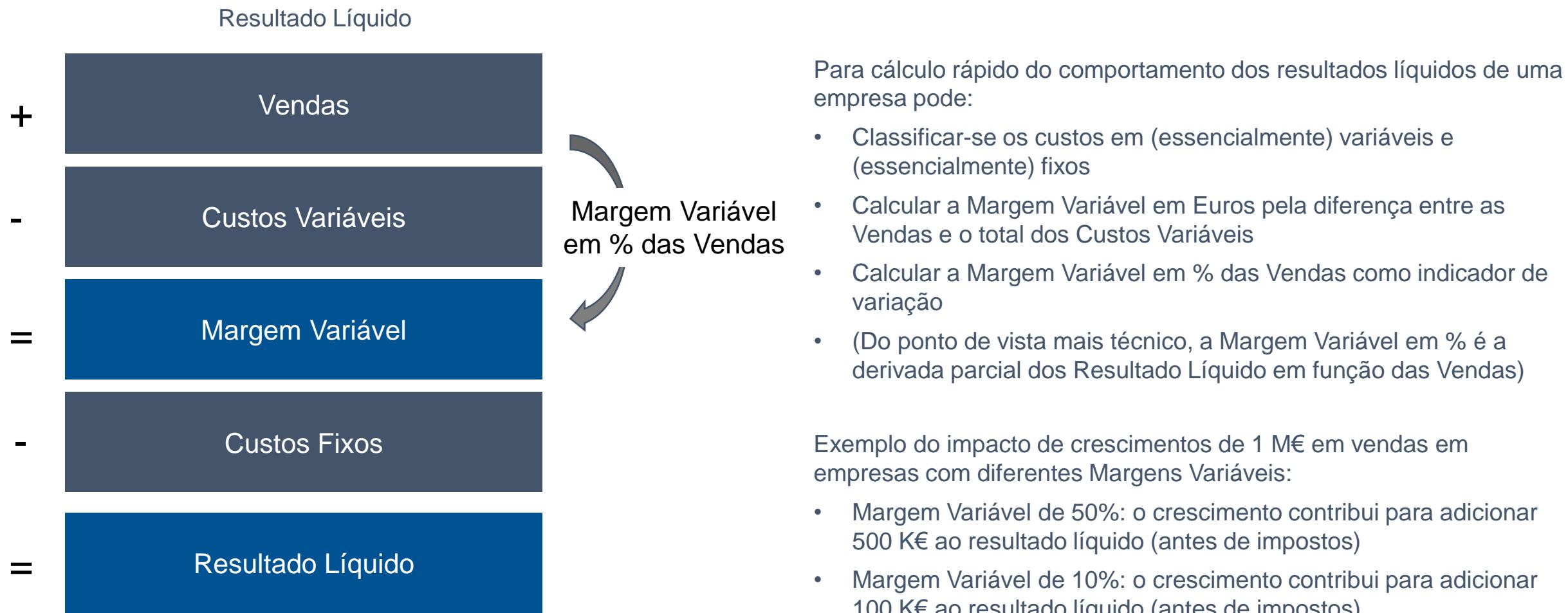
A MOAF é uma versão simplificada da Demonstração de Fluxos de Caixa que permite isolar o efeito do incremento patrimonial (medido pelo Fluxo de Resultados) do empate de capital no fundo de maneio (medido pela sua variação)

Demonstração de Fluxos de Caixa vs MOAF



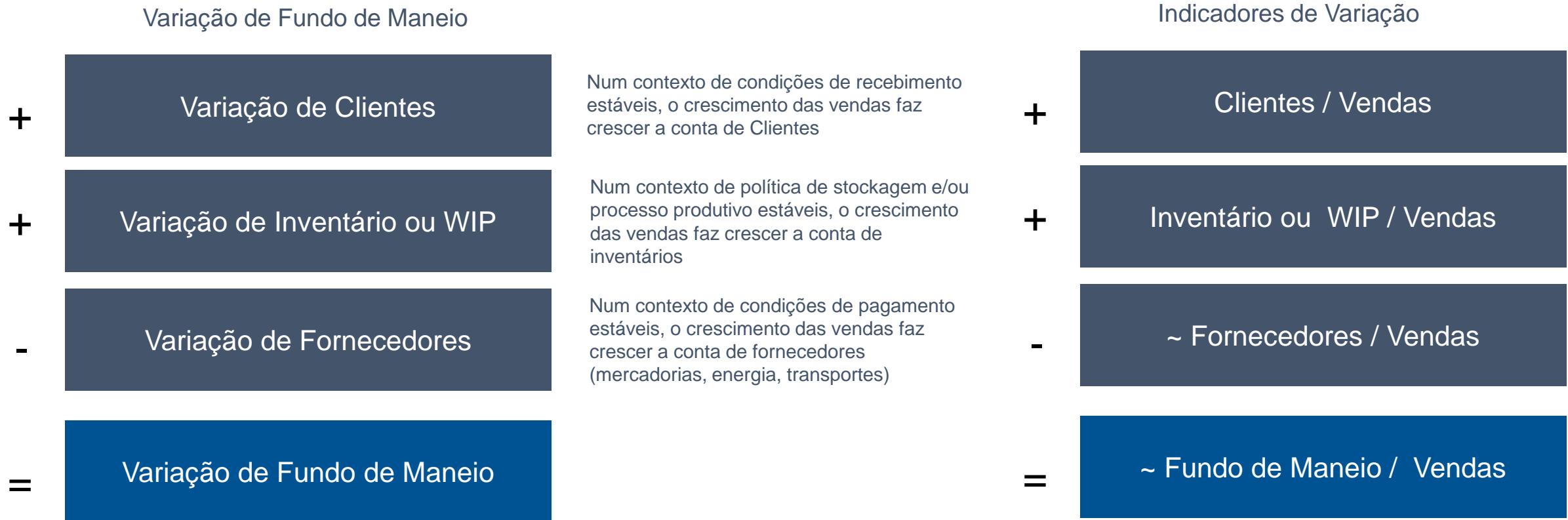
A Margem Variável (em % das Vendas) é o factor utilizado para calcular (de forma aproximada) o impacto de crescimento das Vendas nos resultados da empresa

Resultado Líquidos — Proporcional com as Vendas



O indicador Fundo de Maneio sobre Vendas é o que permite, de forma aproximada, estimar a variação de fundo de maneio em cenário de crescimento — num contexto de relativa estabilidade de condições de recebimento, pagamento, stockagem e/ou processo produtivo

Fluxo de Resultados e Variação de Fundo de Maneio



Estimar a Margem Variável em % das vendas implica realizar uma classificação dos custos entre fixos e variáveis, que seja relativamente uniforme para todas as indústrias

Margem Variável — em Euros e em % das Vendas — Metodologia de estimação

Classificação dos
Custos em Fixos e
Variáveis

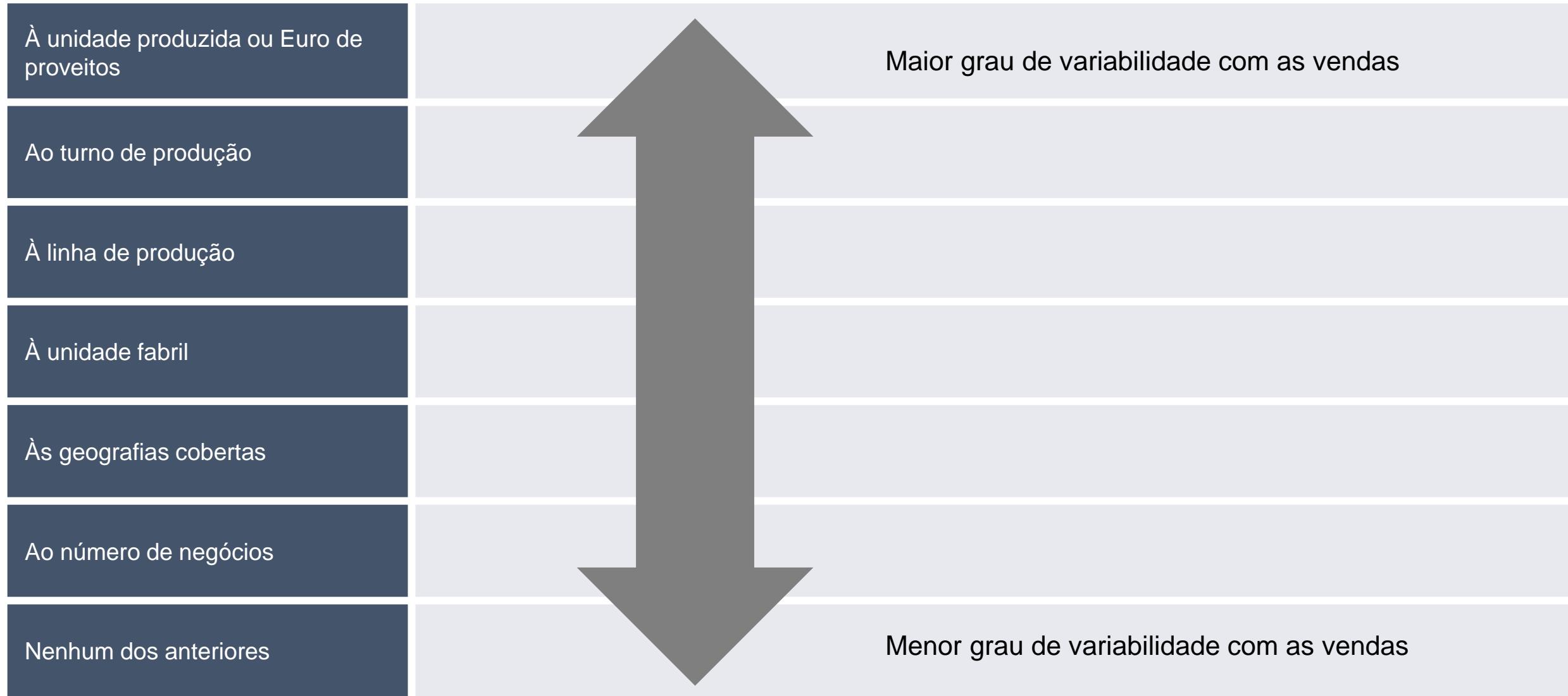
Identificação do
Volume de
Negócios

Cálculo da Margem
Variável em Euros

Cálculo da Margem
Variável em %

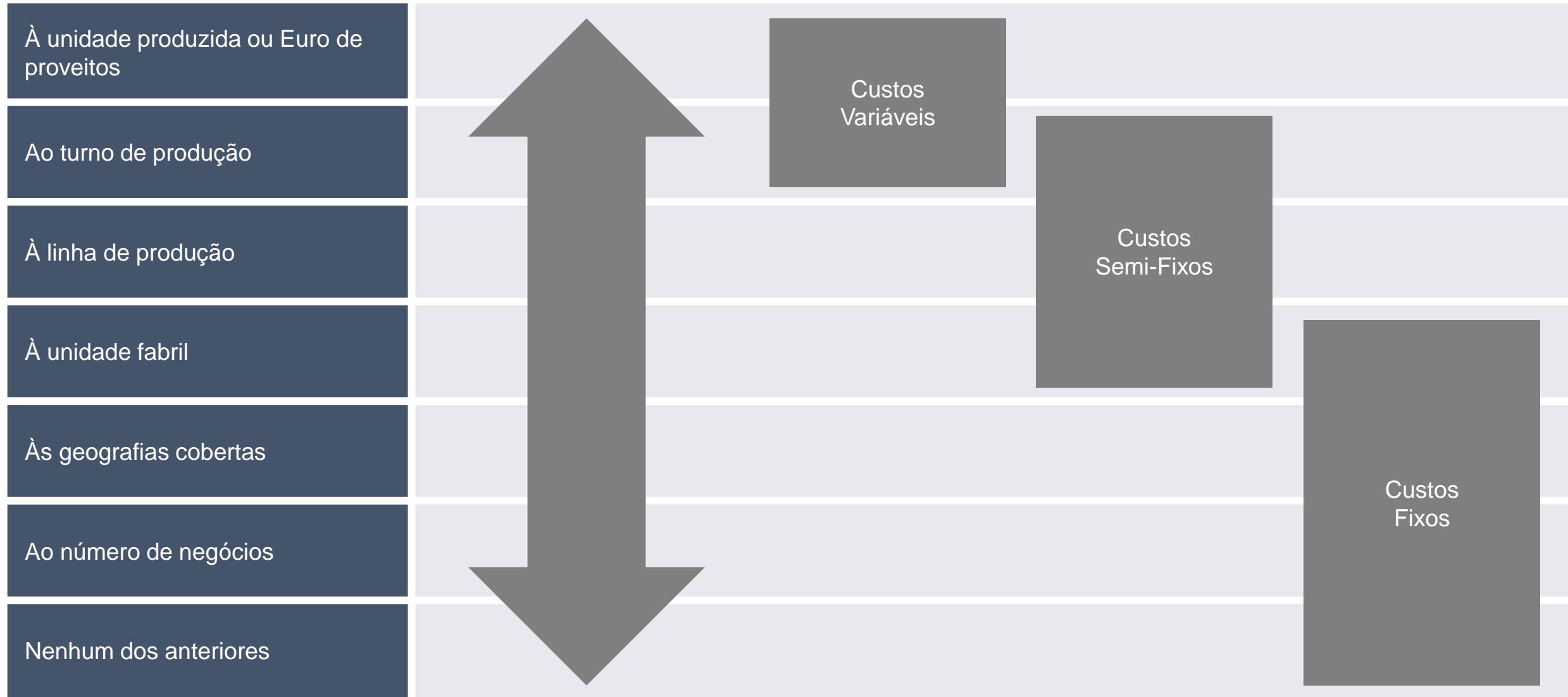
Todos os custos podem variar com as vendas, depende da magnitude do crescimento ou da queda destas — o comportamento dos diferentes tipos de custos não é o mesmo para uma subida de 1%, de 10% ou de 100% das vendas

Classificação dos Custos — Grau de Variabilidade



Os custos que variam com o número de unidades produzidas, por cada Euro adicional vendido ou por turno de produção são tipicamente aqueles que se consideram variáveis — contudo, há sobreposições entre categorias e custos que têm comportamentos mistos

Classificação dos Custos — Definição de macro-categorias



Os custos com as matérias-primas/mercadorias, energia, transportes e comissões (nos casos em que estas são relevantes) são tipicamente os custos com maior grau de variabilidade — a mão-de-obra directa

Classificação dos Custos — Exemplo de mapeamento de rúbricas SNC ao tipo de variabilidade

À unidade produzida ou Euro de proveitos	Mercadorias/Matérias	Energia	Transportes	Comissões
Ao turno de produção	Mão-de-Obra Directa			
À linha de produção		Conservação e Reparação Vigilância e Segurança		Amortizações Juros CAPEX
À unidade fabril	Mão-de-Obra Indirecta			
Às geografias cobertas	Pessoal - Comercial	Rendas e Alugueres		
Ao número de negócios	Pessoal - DAF			
Nenhum dos anteriores	Administração			

Para efeitos de estimativa neste estudo, consideram-se que os custos variáveis são: CMVMC, Subcontratos, Energia e Fluídos, Transporte de Mercadorias e os Gastos de Pessoal não afecto às áreas administrativas e financeiras

Estimativa da Margem Variável em % das Vendas — Critérios de Alocação Utilizados

Rubricas da Demonstração de Resultados		Fixo	Variável
Mercadorias/Matérias Primas (CMVMC)			
Fornecimento de Serviços Externos	Subcontratos		
	Serviços especializados		
	Materiais		
	Energia e fluidos		
	Deslocações, estadas e transportes	Restantes Custos	Transporte de Mercadorias
	Outros serviços		
Gastos de Pessoal*		Área Administrativa e Financeira	Restantes Gastos Pessoal
Total		Σ	Σ

CMVMC – Custo com Mercadorias Vendidas ou Matérias Consumidas

Assume-se que a área administrativa e financeira tem pelo menos 1 FTE¹ (o sócio-gerente) e que cada € 1M de vendas requer pelo menos mais 0.5 colaborador

Subdivisão dos Gastos de Pessoal — Metodologia de Cálculo

Estimativa do número de colaboradores nas áreas administrativa e financeira (DAF)

Cálculo do rácios do número estimado de colaboradores na DAF sobre o total de colaboradores da empresa

Cálculo dos Gastos de Pessoal da DAF por multiplicação do rácio pelo total dos Gastos de Pessoal

Cálculos dos Gastos de Pessoal com Mão-de-Obra Produtiva por subtração dos Gastos Pessoal DAF ao Total de Gastos de Pessoal

Pressuposto utilizado

Colaboradores DAF

=

1 Sócio Gerente

+

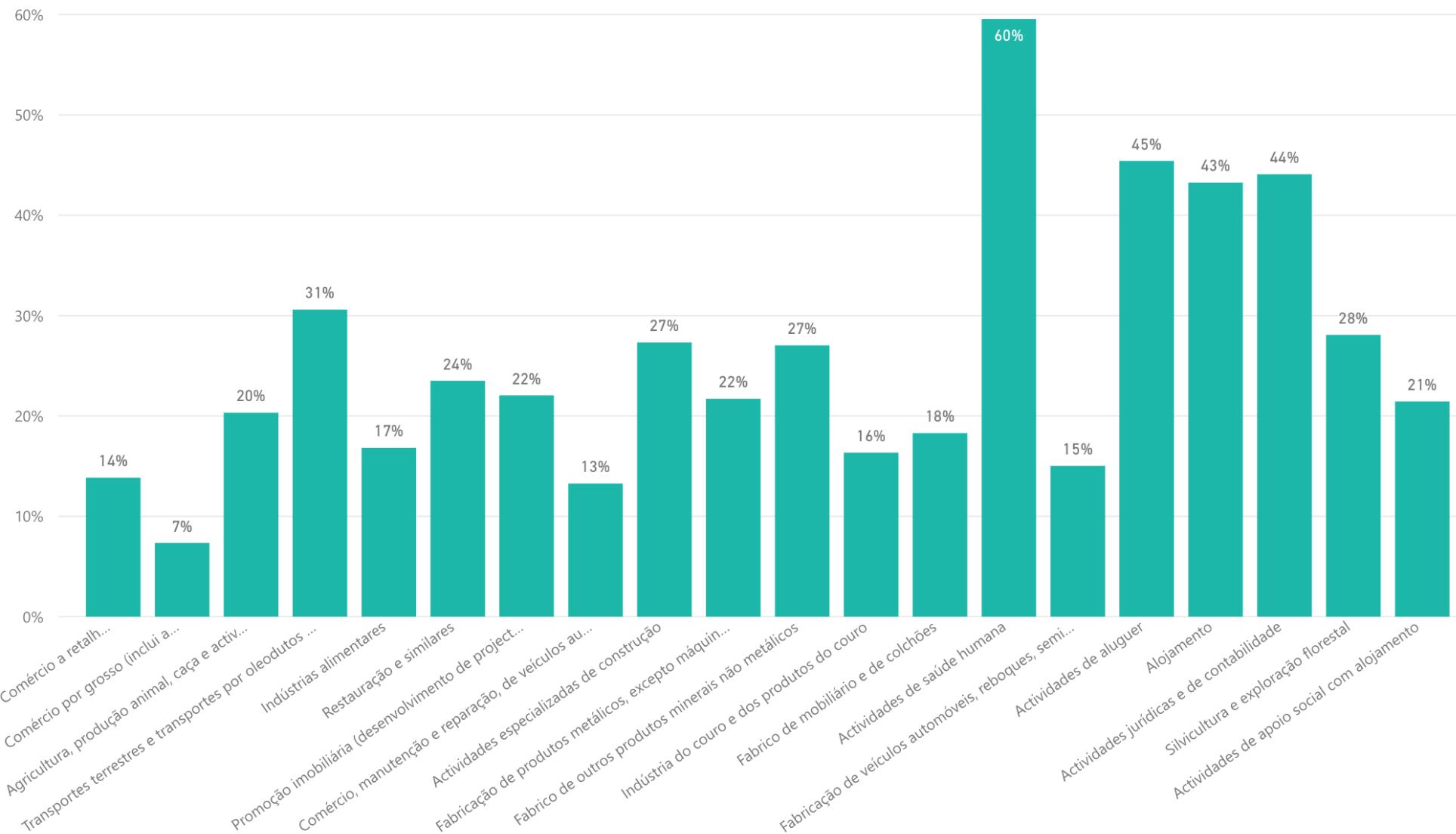
0.5 Colaboradores por cada 1M€ de Volume de Negócios

Pressuposto utilizado

¹ FTE – Full Time Equivalente (Equivalência a Tempo Integral)

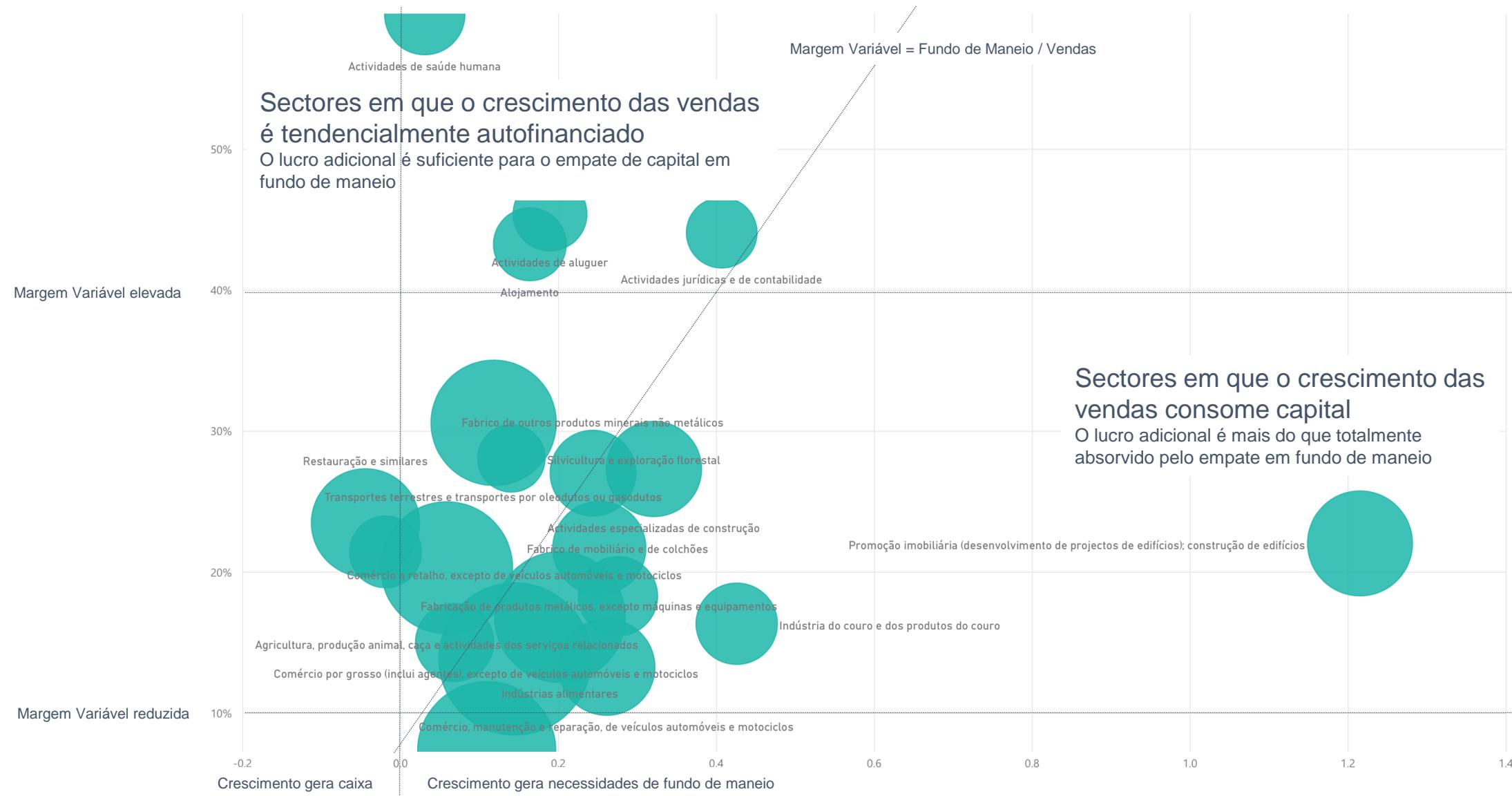
Os sectores mais orientados a serviços são o que têm margens variáveis maiores (acima dos 35%), a industria tem margens variáveis entre 15% e os 30% e o comércio tem margens entre os 7% e os 14%

Estimativa da Margem Variável em % das Vendas — Sectores mais relevantes



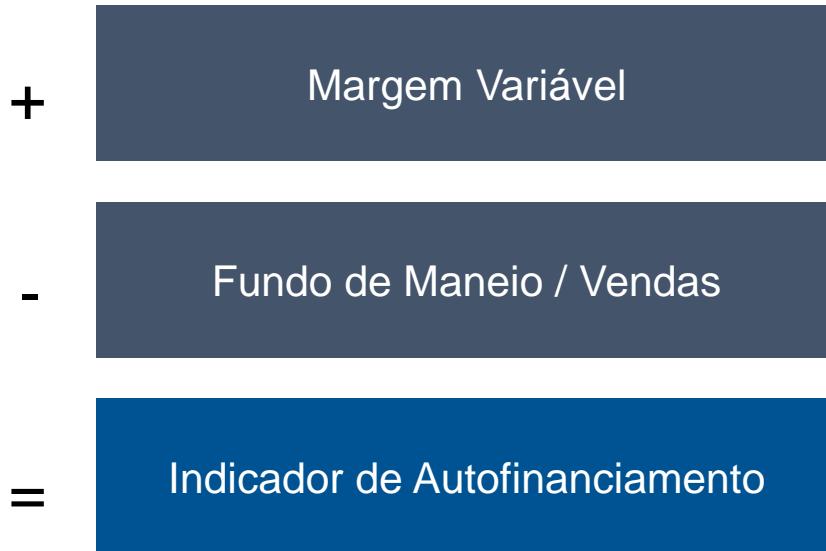
O mapeamento das margens variáveis com os respectivos rácios de Fundo de Maneio sobre Vendas permite identificar os sectores cujo crescimento é autofinanciado e os sectores cujo crescimento requer capital adicional para financiar o fundo-de-maneio

Margem Variável vs Fundo de Maneio / Vendas — Sectores com mais emprego



A diferença entre a Margem Variável e o rácio de Fundo de Maneio sobre Vendas permite criar um indicador de Autofinanciamento

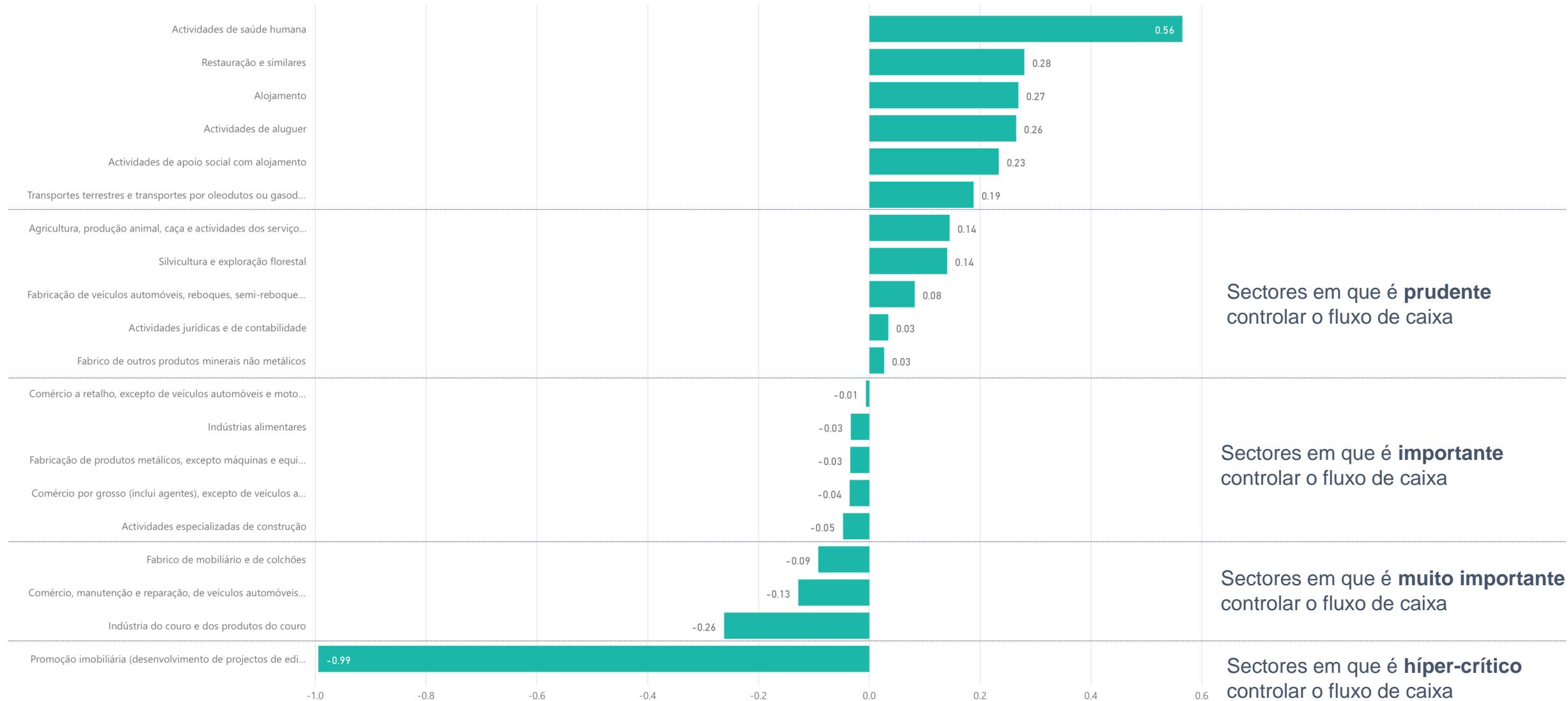
Indicador de Autofinanciamento — Definição



- Sempre que a Margem Variável é inferior ao Rácio de Fundo de Maneio sobre Vendas, é sinal que o negócio vai necessitar de financiamento ao fundo para crescer
- Ou seja, a Margem incremental gerada pela empresa não é suficiente para compensar o capital que tem que ser empatado em fundo de maneio para suportar o crescimento

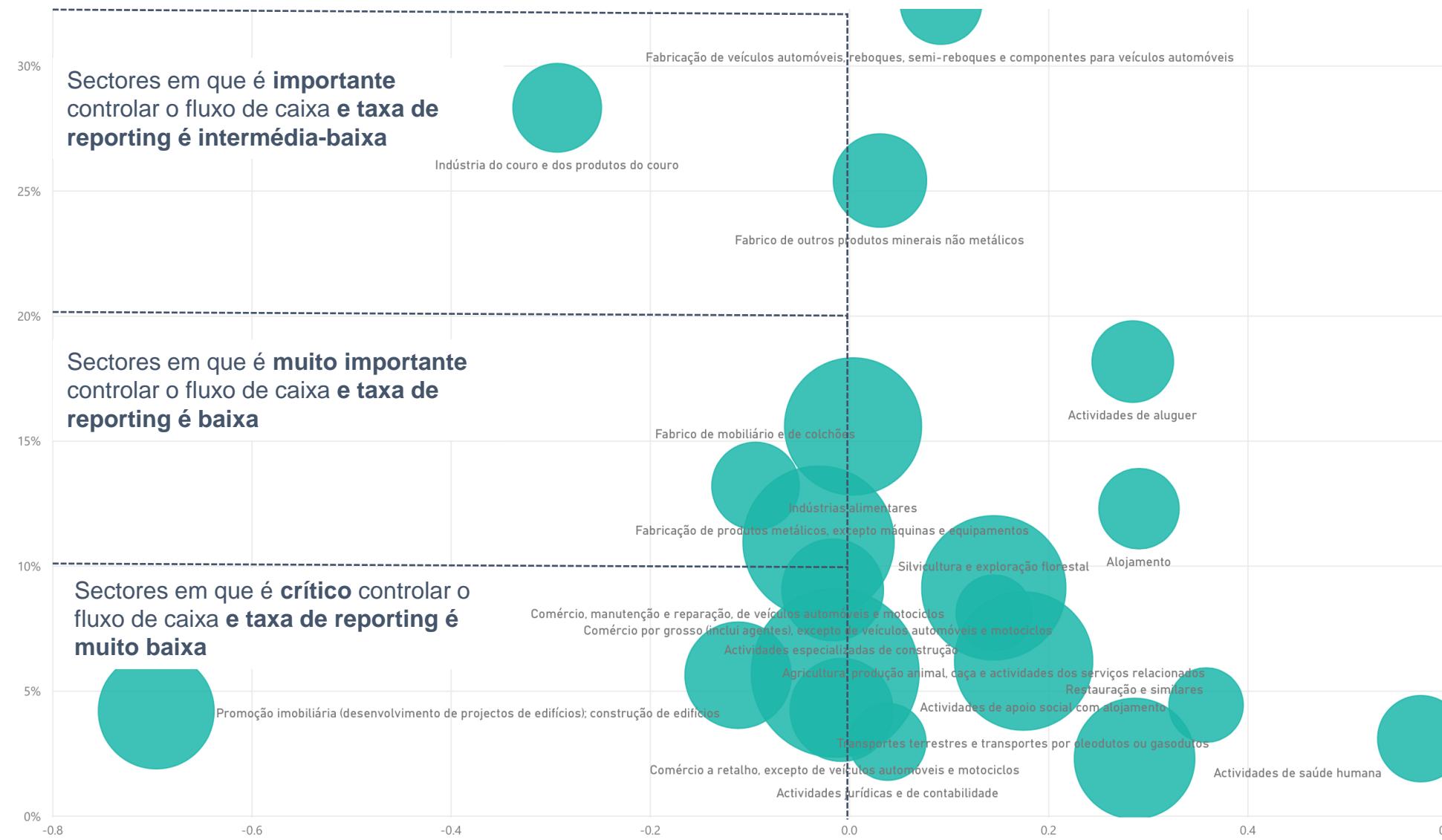
O cálculo do indicador de autofinanciamento permite ver de forma mais simples o número de sectores que requerem capital para crescer e a respectiva importância de controlo da geração de fluxos de caixa

Indicador de Autofinanciamento — Sectores mais relevantes



O sector da construção é dos casos em que mais requer controlo dos fluxos de caixa e menos reporta a DFC (Demonstração dos Fluxos de Caixa) — a análise sugere que a generalidade das indústrias também precisam de melhorar a adoção da demonstração de fluxos de caixa

Taxa de reporte de DFC vs Indicador de Autofinanciamento — Sectores mais relevantes



Recomendações e Linhas de Orientação Futura

Globalmente, a gestão financeira da região está a ser realizada de forma parcial (ex: esquecendo fluxos de caixa) e olhar essencialmente para o curto-prazo — para tal contribuirá a falta de formação e de tempo para realizar o planeamento e controlo necessário

Síntese de conclusões

Análise de rentabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Análise realizada em bolo (pouco granular) e com frequência reduzida• Predominância da utilização do conceito de margem bruta que não inclui todos os custos variáveis• Explicitação de nível de custos fixos ainda incipiente
Fundo de Maneio e Fluxo de Caixa Operacional	<ul style="list-style-type: none">• O fundo de maneio é gerido de forma “qualitativa” sem ser quantificado• Esta gestão qualitativa leva a que as empresas não saibam bem quanto financiamento é preciso suportar o crescimento• A reduzida adopção de lógica de fluxos de caixa na Construção, Indústria do couro e Fabrico de colchões merece especial atenção
Análise de Investimentos	<ul style="list-style-type: none">• A realização de análise de investimento é tendencialmente limitada a cenários centrais• A realização de análises de sensibilidade, de impactos na robustez financeira e de mitigação de riscos ainda é pouco adoptada
Dívida e Custos Financeiros	<ul style="list-style-type: none">• A análise à capacidade de cumprir o serviço da dívida é realizada numa perspectiva de “navegação à vista” com planos de tesouraria de curto-prazo, que raramente abrangem um horizonte superior a 12 meses• Menos de 1/3 das empresas indica contabilizar outros encargos financeiros (ex: comissões, descontos) como parte dos seus custos
Planeamento e Controlo	<ul style="list-style-type: none">• O orçamento anual ainda não é uma realidade para metade das empresas e o planeamento plurianual é “inexistente”• O controlo de gestão é efectuado apenas para variáveis globais relacionadas com a Demonstração de Resultados — Vendas, EBITDA, e margens brutas em menor expressão
Relação com a Banca	<ul style="list-style-type: none">• A relação é assumida essencialmente por sócios e/ou conselho de administração — poucas empresas têm Director Financeiro• A interacção surge normalmente a pedido da banca, através da solicitação de Contas Anuais e Balancetes que são entregues com atraso de meses face ao período a que dizem respeito
Autoavaliação e obstáculos	<ul style="list-style-type: none">• As empresas reconhecem que há espaço para melhorar a gestão financeira, sobretudo na formação de recursos e no criar de tempo disponível para o planeamento e controlo

Foram identificadas 18 iniciativas para colmatar as lacunas da gestão financeira, através da disponibilização de ferramentas, formação contínua de recursos bem como serviços de apoio à análise de investimentos e ao controlo de gestão

Recomendações e Linhas de orientação — Iniciativas identificadas

Formação Ferramentas Serviços

Análise de rentabilidade	Disponibilizar uma ferramenta de cálculo rápido de Margem Variável e dos Custos Fixos	Disponibilizar formação em ferramentas de análise de dados (ex: Excel, Power BI)	Considerar formação de parcerias com vendedores de software de <i>analytics</i> para acelerar adopção nas empresas da região
Fundo de Maneio e Fluxo de Caixa Operacional	Divulgar a ferramenta de Cash-Flow, para visualização do fluxo de caixa operacional (histórico) desenvolvida no projecto Ribatejo InovFin	Disponibilizar ferramenta de simulação rápida do fluxo de caixa operacional para vários cenários de crescimento	Realizar sessões de formação para os sectores com maior necessidade de investimento em fundo de maneio
Análise de Investimentos	Providenciar ferramenta rápida de cálculo de análise do impacto do investimento da robustez da empresas	Criar templates de planos de negócios / análises de investimento sectoriais	Disponibilizar serviço de apoio à análise de investimentos / elaboração de plano de negócios
Dívida e Custos Financeiros	Divulgar a ferramenta de cálculo do custo financeiro – “All In”, desenvolvida no projeto Ribatejo Inovfin e permitir cálculo do custo All in global da empresa	Disponibilizar ferramenta de cálculo rápido do perfil (pluri)anual de serviço da dívida	Contactar proactivamente empresas em situação de fragilidade financeira para avaliar o potencial de intervenção junto de credores
Planeamento e Controlo	Divulgar ferramentas disponíveis de modelização de negócios (IAPMEI, Templates a desenvolver pela Nersant) e as ferramentas de planeamento e controlo financeiro, desenvolvidas ao abrigo do Ribatejo InovFin	Desenvolver ferramentas de criação automática de reporting para PMEs	Desenvolver serviço de controlo de gestão em regime de outsourcing para PMEs, assumindo a interface entre empresa, contabilidade, Banca e investidores
Relação com a Banca	Divulgar boas práticas relacionadas com a automatização da contabilização de documentos e gestão do dia-a-dia		
Autoavaliação e obstáculos	Realizar “novas rondas” das sessões de capacitação nas temáticas de Literacia Financeira, realizadas no decorrer do Ribatejo InovFin	Considerar a criação de uma oferta de formação remota (ex: E-learning, vídeos YouTube)	

Anexo

Questões do questionário

Caracterização da empresa

- Número de colaboradores (FTE) na área financeira (e/ou que desempenham actividades do âmbito da gestão financeira)
- Qual é o valor de financiamento obtido (dívida)? - indicar em milhares

Análise de Rentabilidade

- A análise de rentabilidade é efectuada com base os mapas produzidos pela contabilidade (ex: Demonstração de Resultados)?
 - Sim
 - Não
- A que nível de granularidade é apurada a rentabilidade?
 - Empresa como um todo
 - Centros de proveitos/custo
 - Segmentos de negócios
 - Geografias
 - Linhas de Produção
 - Categorias de produto
 - Produto a produto
 - Outros – indique:
- Que indicadores utiliza para medir a rentabilidade e criação de valor?
 - Crescimento das Vendas
 - Margens
 - EBITDA
 - Resultado Líquido
 - ROCE
 - ROA
 - ROE
 - Fluxo de caixa operacional (meios libertos)
- Fluxo de caixa livre (meios libertos líquidos)
- Outros – indique:
- Como é efectuado o cálculo das margens na sua empresa?
 - $(\text{Vendas} - \text{CMVMC}) / \text{Vendas}$
 - $(\text{Proveitos} - \text{Custos Variáveis}) / \text{Proveitos}$
 - Outros – indique:
- Com que frequência é apurado o custo das vendas?
 - Anualmente
 - Semestralmente
 - Trimestralmente
 - Mensalmente
- A empresa mede o valor de custos fixos e/ou gerais implícitos à sua actividade?
 - Sim
 - Não
- Que imputação ou alocação de custos e/ou gerais às diferentes áreas da empresa?
 - Não efectuamos imputação ou alocação de custos gerais
 - Em função dos proveitos (vendas e/ou prestação de serviços)
 - Em função de outros indicadores – indique:

Fundo de Maneio e Análise de Investimentos

- **A empresa isola o Fundo de Maneio (Clientes mais Inventários menos Fornecedores) com uma das variáveis seguidas?**
 - Sim, mas cada conta de forma isolada
 - Sim, a empresa calcula quanto capital tem empatado em Fundo de Maneio
 - Não, o Fundo de Maneio não é uma variável acompanhada
 - Outro – indique:
- **A que nível de granularidade é determinado o Fundo de Maneio e/ou são determinadas as contas Clientes, Inventários e Fornecedores?**
 - A nível global para a empresa
 - Por segmentos de negócio (segmentos de clientes, geografias, categorias de produto)
 - Outros – indique:
- **A empresa sabe que necessidades de fundo de maneio (capital adicional que é necessário empatar) são geradas quando o negócio cresce?**
 - Não sabem se são geradas necessidades, nem a ordem de grandeza
 - Sabem que são geradas necessidades, mas não sabem a ordem de grandeza das mesmas
 - Sabem que são geradas necessidades e têm uma estimativa razoável do capital necessário
- **Num cenário de crescimento rápido, a empresa sabe se o fluxo de caixa operacional (aproximado como EBITDA + Necessidades de Fundo de Maneio) é positivo ou negativo?**
 - A empresa não usa o conceito de fluxo de caixa operacional
 - A empresa não sabe se o fluxo de caixa operacional é negativo ou positivo
 - A empresa sabe que o fluxo de caixa operacional é negativo
 - A empresa sabe que o fluxo de caixa operacional é positivo
- **Outro – indique:**
- **Realiza análise dos investimentos (CAPEX) a efectuar?**
 - Não
 - Sim, excluindo investimentos de manutenção
 - Sim, mas apenas investimentos de grande dimensão
- **Para os investimentos realizados nos últimos anos, indique o grau de frequência de utilização das análises indicadas abaixo (1 – Nunca, 5 – Sempre)**
 - Cálculo do VAL, TIR, Payback
 - Cálculo dos indicadores acima para vários cenários: esperado, optimista, pessimista
 - Identificação de variáveis críticas para se atingir o retorno e respectiva análise de sensibilidade
 - Identificação de iniciativas que permitem testar as variáveis críticas (ex: visitas a feiras e mercados, contactos com clientes-chave, estudos extensivos de novas geografias)
 - Cálculo do impacto na capacidade de serviço da dívida no caso de fracasso do investimento
 - Outros – indique:

Dívida e Custos Financeiros

- **A Empresa avalia se o seu perfil de serviço da dívida é adequado à sua realidade?**
 - Sim
 - Não
- **Com que frequência realiza esta avaliação?**
 - Anualmente
 - Mensalmente
 - Semestralmente
 - Trimestralmente
- **Que tipo de análises efectua para avaliar a adequação do perfil de serviço da dívida?**
 - Elabora plano de tesouraria
 - Elabora Mapa MOAF
 - Calcula apenas os totais de capital e juros dos planos de amortização
 - Outros – indique:
- **Para que horizonte temporal é efectuada a análise?**
 - Para 3-6 meses seguintes
 - Para 12 meses seguintes
 - Para 2-3 anos seguintes
 - Para 4 ou mais anos seguintes
- **Caso realize análises para horizontes de 12 meses ou mais, que pressupostos relativamente ao desempenho do negócio são usados?**
 - Assume-se o desempenho previsto em orçamento e/ou em plano de negócio
- **Assume-se o desempenho previsto em orçamento e/ou em plano de negócios mas com um folga para imprevistos que afectem negativamente o desempenho**
- **Assumem-se diferentes cenários: orçamento/plano como cenário central, um cenário mais pessimista e outros mais optimista.**
- **Calcula apenas os totais de capital e juros dos planos de amortização**
- **Outros - indique**
- **A empresa calcula o custo total do financiamento obtido?**
 - Sim
 - Não
- **Que categorias de custos (e/ou ganhos) contabiliza nos custos financeiros totais?**
 - Juros pagos
 - Custos com garantias financeiros (bom pagamento a fornecedores)
 - Comissões de Dossier
 - Comissões de Reestruturação
 - Descontos de pronto pagamento concedidos
 - Descontos de pronto pagamento obtidos
 - Outros - especifique
- **Separam os gastos financeiros decorrentes de financiamento de fundo de maneio (ex: facilidades de curto prazo) dos de financiamento de activos produtivos (ex: leasing, MLP)?**
 - Sim
 - Não

Planeamento e Controlo

- **Que elementos fazem parte do orçamento anual?**
 - Demonstração de Resultados
 - Balanço
 - Demonstração de Fluxos de Caixa
 - MOAF (Mapa de origens e aplicações de Fundos)
 - Mapa de Fundo de Maneio
 - Mapa de Tesouraria
 - Mapa de Serviço da Dívida
 - Volumes e preços
 - Carteira de encomendas
 - Detalhe de FSE e gastos de Pessoal
 - Previsão de investimentos
 - Outros - especifique
- **Os números no orçamento utilizado para planeamento financeiro resultam dos orçamentos das diferentes áreas da empresa?**
 - Sim
 - Sim, mas com algumas alterações — quais:
 - Não, é bastante diferente — indique:
- **Que mapas são utilizados para efectuar o controlo orçamental?**
 - Demonstração de Resultados
 - Balanço
 - Demonstração de Fluxos de Caixa
 - MOAF (Mapa de origens e aplicações de Fundos)
 - Mapa de Fundo de Maneio
 - Mapa de Tesouraria
 - Mapa de Serviço da Dívida
 - Volumes e preços
- **Carteira de encomendas**
- **Outros – Indique:**
- **É efectuada alguma análise de desvios?**
 - Não é realizada análise de desvios
 - Orçamento vs Real
 - Orçamento vs Ano Passado
 - Outras – indique:
- **Como que frequência é feita a análise de desvios de orçamento para real?**
 - Mensal
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
- **Que tipo de desvios são analisados?**
 - Absolutos (em Euros ou quantidades)
 - Relativos (em % ou outros rácios operacionais e financeiros)
- **A Empresa actualiza, no decorrer do ano, a previsão de final do ano com base nos resultados reais?**
 - Não é actualizada
 - Anualmente
 - Semestralmente
 - Trimestralmente
 - Mensalmente
- **A empresa faz planeamento plurianual tendo em vista avaliar a geração de fluxo de caixa e/ou ser capaz de fazer face ao serviço da dívida?**
 - Sim
 - Não

Gestão da relação com Banca (e Investidores) – 1/2

- **Que produtos financeiros são utilizados pela empresa?**
 - Facilidades de curto prazo
 - Contas caucionadas
 - Desconto comercial
 - Factoring
 - Confirming
 - Financiamentos à importação
 - Financiamentos à exportação
 - Leasing de equipamentos e/ou instalações
 - Crédito Hipotecário
 - Empréstimos de Médio-Longo Prazo
 - Empréstimos de Médio-Longo Prazo com Garantia Mútua
 - Outros - indique
- **Com quantos bancos interage para efeitos de dívida (tanto curto-prazo como médio-longo prazo)?**
- **Assinale as entidades com que a empresa tem uma relação mais significativa (isto é, representam 80% das responsabilidades):**
 - Caixa Geral de Depósitos
 - Novobanco
 - Millenium BCP
 - BPI
- EuroBIC
- Montepio
- Santander Totta
- Caixa de Crédito Agrícola
- Bankinter
- Leasings – indique:
- Outros – indique:
- **Com que áreas da banca a empresa interage?**
 - Área comercial (gestor empresas ou equivalente)
 - Acompanhamento de empresas (ex: processos de viabilização)
 - Outros – indique:
- **Com que frequência há interacção com a Banca para fins de acompanhamento do desempenho da empresa?**
 - Anualmente
 - Semestralmente
 - Trimestralmente
 - Mensalmente
 - A pedido da banca — indique frequência efectiva

Gestão da relação com Banca (e Investidores) — 2/2

- **Que documentação é disponibilizada à banca?**

- Demonstração de Resultados
- Balanço
- Demonstração de Fluxos de Caixa
- Balancete Analítico sem detalhes de Clientes/Fornecedores
- Balancete Analítico com detalhes de Clientes/Fornecedores
- Plano de Negócios e/ou Contas Previsionais
- MOAF (Mapa de origens e aplicações de Fundos)
- Mapa de Fundo de Maneio e/ou Plano de Tesouraria
- Desempenho versus orçamento
- Análises de Investimento
- Apresentação Institucional
- Outros — indique

- **Quem lidera a relação com a Banca para temática?**

- Sócios

- Conselho de Administração

- Director Financeiro

- Outros

- **Sente que a banca tem o entendimento necessário das necessidades financeiras do seu negócio? 1-Muito pouco e 5-Sim, mais do que suficiente**

- **Qual é a frequência de interacção com a banca relativa aos seguintes temas? 5 – diária e 1 – Menos de uma vez por ano**

- Entendimento da oferta bancária disponível
- Solicitação de novo crédito corrente
- Solicitação de novos crédito Médio-Longo Prazo
- Acompanhamento ou Revisão do serviço da dívida
- Negociação de taxas de juro
- Temas correntes (ex: pagamentos, cartas de crédito, cartões, descobertos pontuais, factoring, confirming, livranças)
- Outros – especifique

Aspectos globais

- **Como auto-avalia as práticas de gestão financeira da empresa?**
 - Insuficiente para actual dimensão
 - Suficiente, mas tem ainda com espaço a melhorar
 - Mais do que suficiente, com pouco espaço para melhoria
- **O que considera serem os principais obstáculos a uma melhor gestão financeira? (selecione todos os que sejam relevantes)**
 - Número de recursos dedicados à área financeira
 - Formação base dos recursos
 - Tempo actualmente gasto pela área financeira em tarefas repetitivas (manuais ou não) do dia-a-dia
 - Falta de tempo da gestão para se dedicar ao planeamento e controlo
 - Controlo do sistema informático e sua adequabilidade à operação da empresa
 - Outros – indique:



Realização de estudo de caracterização das
práticas de gestão financeira aplicadas na
região

27 de Dezembro de 2019

Cofinanciado por:

