



Realização de um estudo sobre as principais formas de interação com a Banca na Região



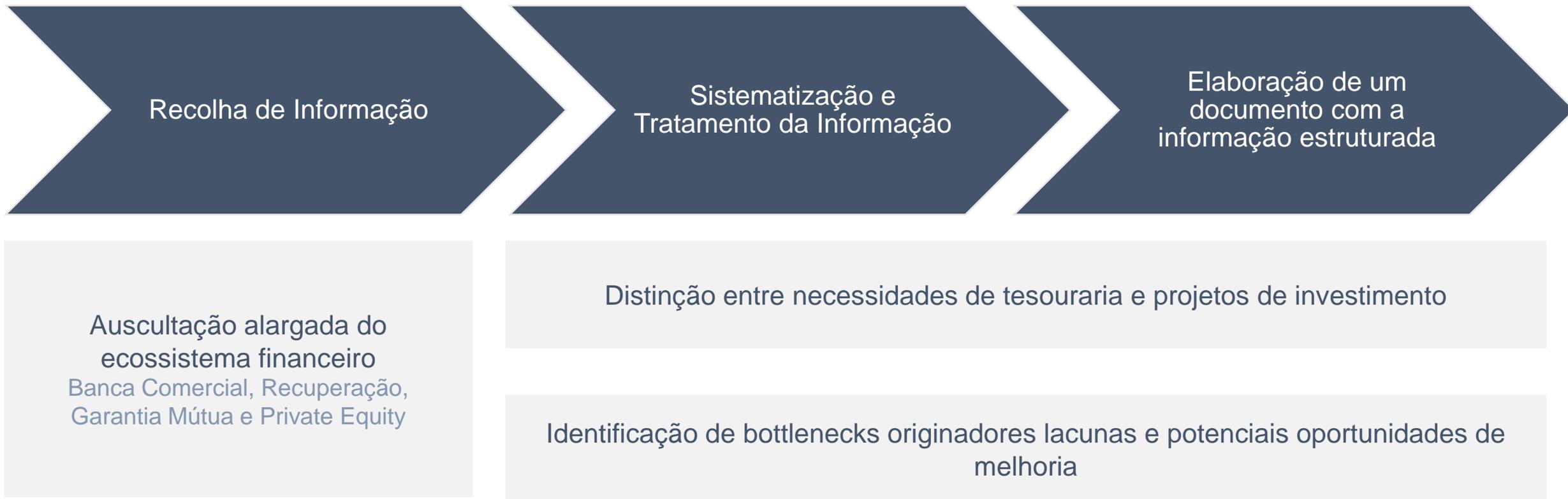
27 de Dezembro de 2019

- Metodologia
- Produtos Financeiros Utilizados pelas PMEs
- Lacunas e Dificuldades na relação Empresa-Banca — Informação trocada, Frequência
- Bottlenecks e Oportunidades de melhoria para o sucesso na interação com a Banca

Metodologia

A metodologia seguida teve em mente uma auscultação alargada do ecossistema financeiro, distinguir as especificidades do financiamento de necessidades de tesouraria vs projetos de investimento, e identificar bottlenecks e oportunidades de melhoria na relação Empresa-Banca

Metodologia — Visão Geral



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

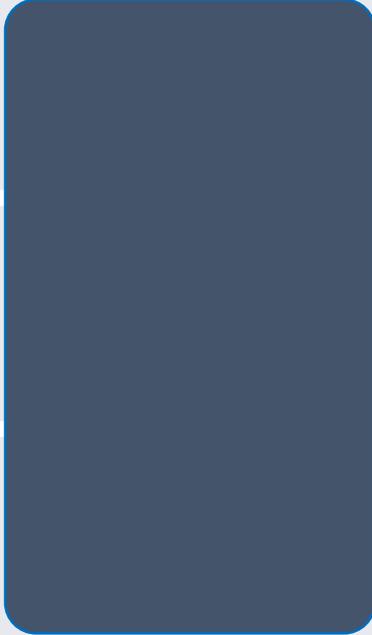
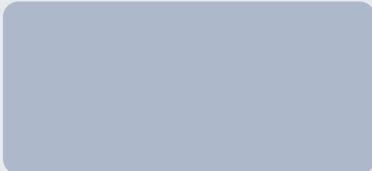
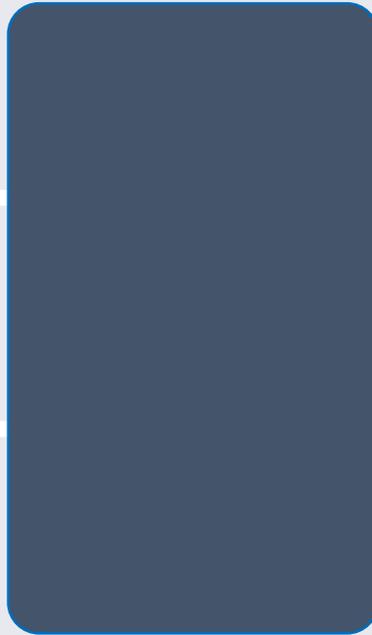
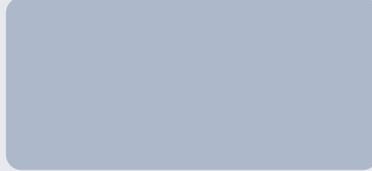
Entidades entrevistadas

		Tipologia de entidade			
		Banca		SGM	Private Equity
Visibilidade regional		Comercial	Recuperação		
Região de Santarém		5	1	1	3
Outras regiões		2	1		

Por questões de confidencialidade, as entidades não são especificadas.

As entrevistas serviram para cobrir objectivos relacionados com vários módulos do projecto Ribatejo InovFin permitindo triangular a perspectiva das empresas sobre o tema

Mapeamento da tipologia das entidades entrevistadas com o diferentes módulos do projecto

Módulo do projecto	Tipologia de entidade		SGM	Private Equity
	Banca	Comercial		
Interacção com a Banca das empresas da região				
Práticas de gestão de financeira das empresas da região				
Boas práticas de gestão financeira				

Servem de contraponto à recolha de informação junto das empresas

As entrevistas com o ecossistema financeiro permitiram ter visibilidade sobre as diferenças entre as pequenas e as médias empresas

Cobertura da dimensão das empresas

	Banca		SGM	Private Equity
	Comercial	Recuperação		
> 50 M				
20 – 50 M				
10 — 20 M				
5 – 10 M				
2.5 — 5 M				
0 – 2.5 M				

Para as entrevistas foi usado um guião que permitiu abordar os vários momentos da relação entre as empresas e as entidades do sector financeiro

Guião de Entrevista — Secções

Concessão de Crédito

- Produtos financeiros mais utilizados
- Conhecimento da oferta da banca
- Informação prestada para justificar a necessidade financiamento

Acompanhamento

- Tipologia e qualidade de informação trocada
- Frequência e modo de interação com a banca
- Competências de gestão financeira das empresas

Incumprimento e Viabilização

- Capacidade de antecipação das empresas
- Causas do incumprimento

As entrevistas foram focadas nas secções do guião em que cada entidade tem maior conhecimento / experiência acumulada como consequência do seu posicionamento no mercado

Foco das entrevistas a cada uma das secções

	Banca		SGM	Private Equity
	Comercial	Recuperação		
Concessão de Crédito				
Acompanhamento				
Incumprimento e Viabilização				

O financiamento bancário serve essencialmente para colmatar necessidades de curto-prazo (fundo de maneio) e médio-longo prazo (investimentos)

Necessidades de tesouraria — Curto-prazo vs Médio-Longo Prazo

Curto-prazo

- Necessidades de Fundo de maneio
 - Pontuais — Sazonalidade do negócio
 - Permanentes
- Protecção de incumprimento de clientes

Médio-Longo Prazo

- Capacidade produtiva / armazenagem / distribuição
- Fusões e aquisições

Produtos Financeiros

A oferta da banca cobre os diferentes prazos com produtos em que finalidade é definida à cabeça e os produtos que podem suprir múltiplas necessidades (sem finalidade específica)

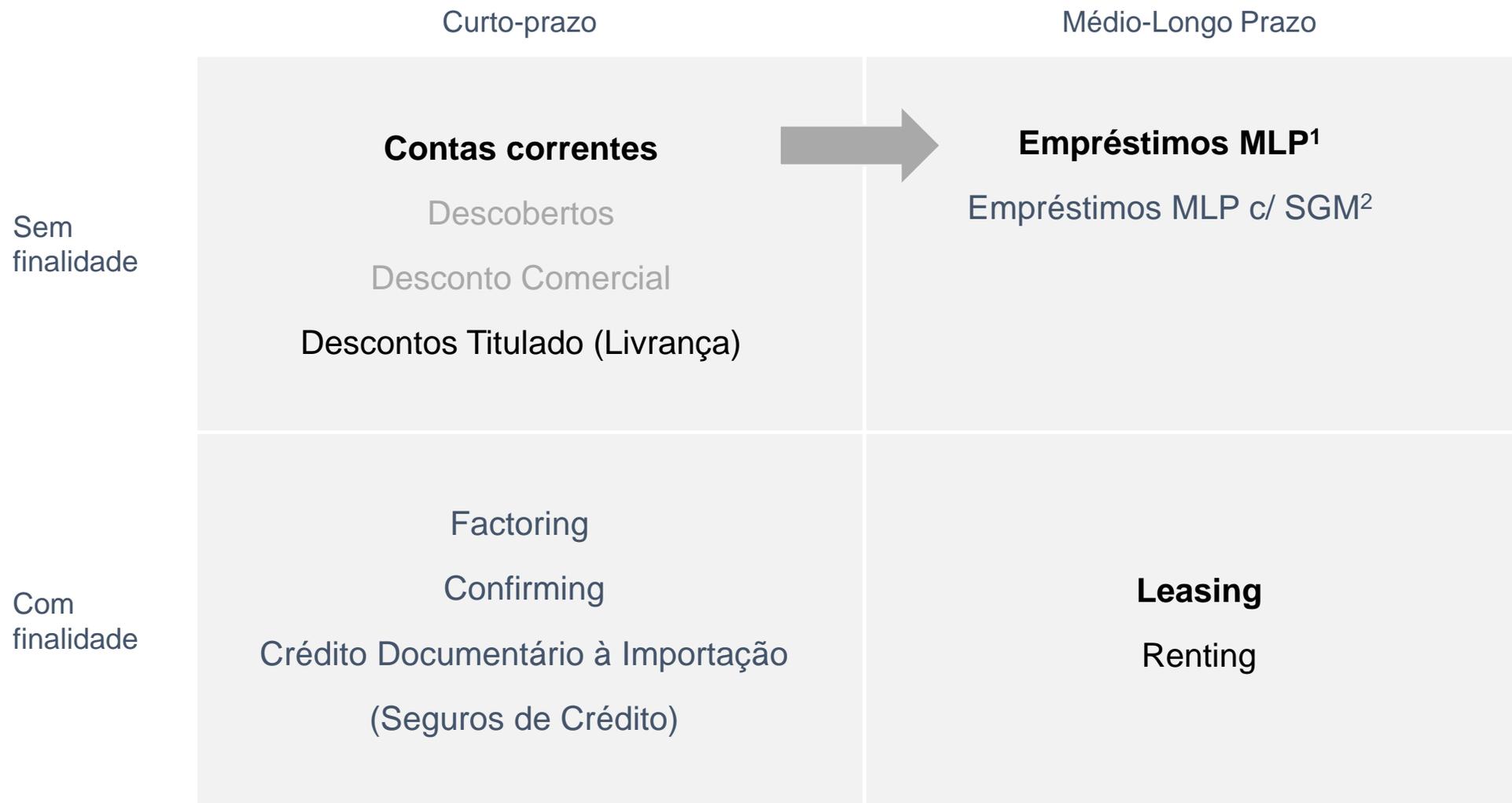
Mapeamento da oferta de principais produtos financeiros — Prazo vs Finalidade Definida

	Curto-prazo	Médio-Longo Prazo
Sem finalidade	Contas correntes Descobertos Desconto Comercial Descontos Titulado (Livrança)	Empréstimos MLP ¹ Empréstimos MLP c/ SGM ²
Com finalidade	Factoring Confirming Crédito Documentário à Importação (Seguros de Crédito)	Leasing Renting

¹ MLP – Médio-Longo Prazo ² SGM- Sociedade de Garantia Mútua

As PME's da região tendem a usar Contas Correntes como principal forma de financiamento (que frequentemente se transformam em MLPs) uma vez que o financiamento com finalidade para curto-prazo (factoring/confirming) ainda precisa ser mais conhecido

Mapeamento da oferta de produtos financeiros — Situação Actual



¹ MLP – Médio-Longo Prazo ² SGM- Sociedade de Garantia Mútua

Na perspectiva da Banca da região as empresas devem migrar gradualmente para crédito com finalidade no curto-prazo e aproveitar cada vez mais o crédito MLP protocolado (com garantias) mesmo que seja para financiar curto-prazo

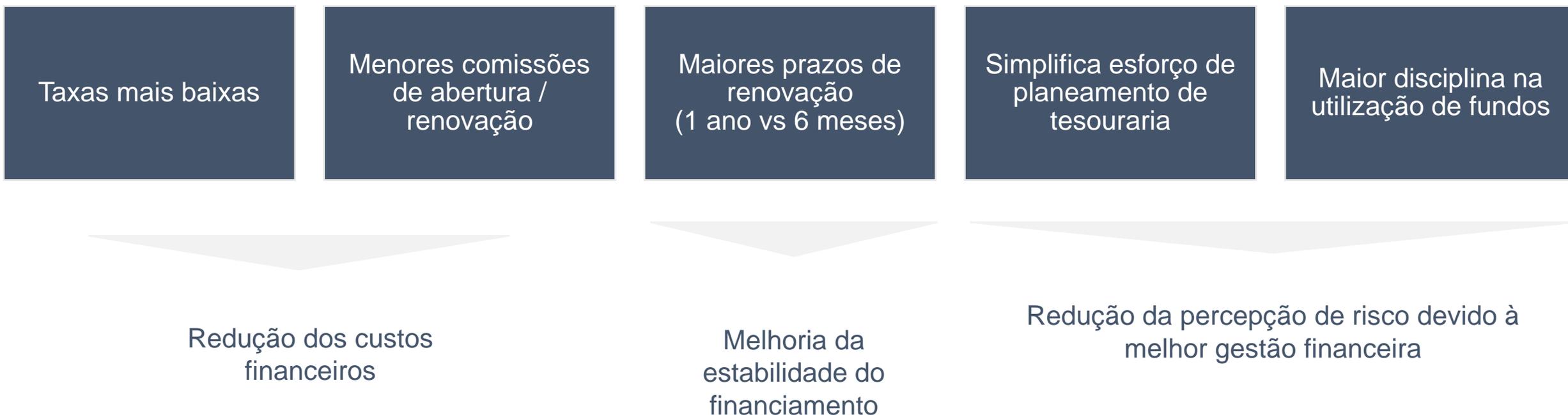
Mapeamento da oferta de produtos financeiros — Situação Desejada

	Curto-prazo	Médio-Longo Prazo
Sem finalidade	Contas correntes Descobertos Desconto Comercial Descontos Titulado (Livrança)	Empréstimos MLP ¹ Empréstimos MLP c/ SGM²
Com finalidade	Factoring Confirming Crédito Documentário à Importação (Seguros de Crédito)	Leasing Renting

¹ MLP – Médio-Longo Prazo ² SGM- Sociedade de Garantia Mútua

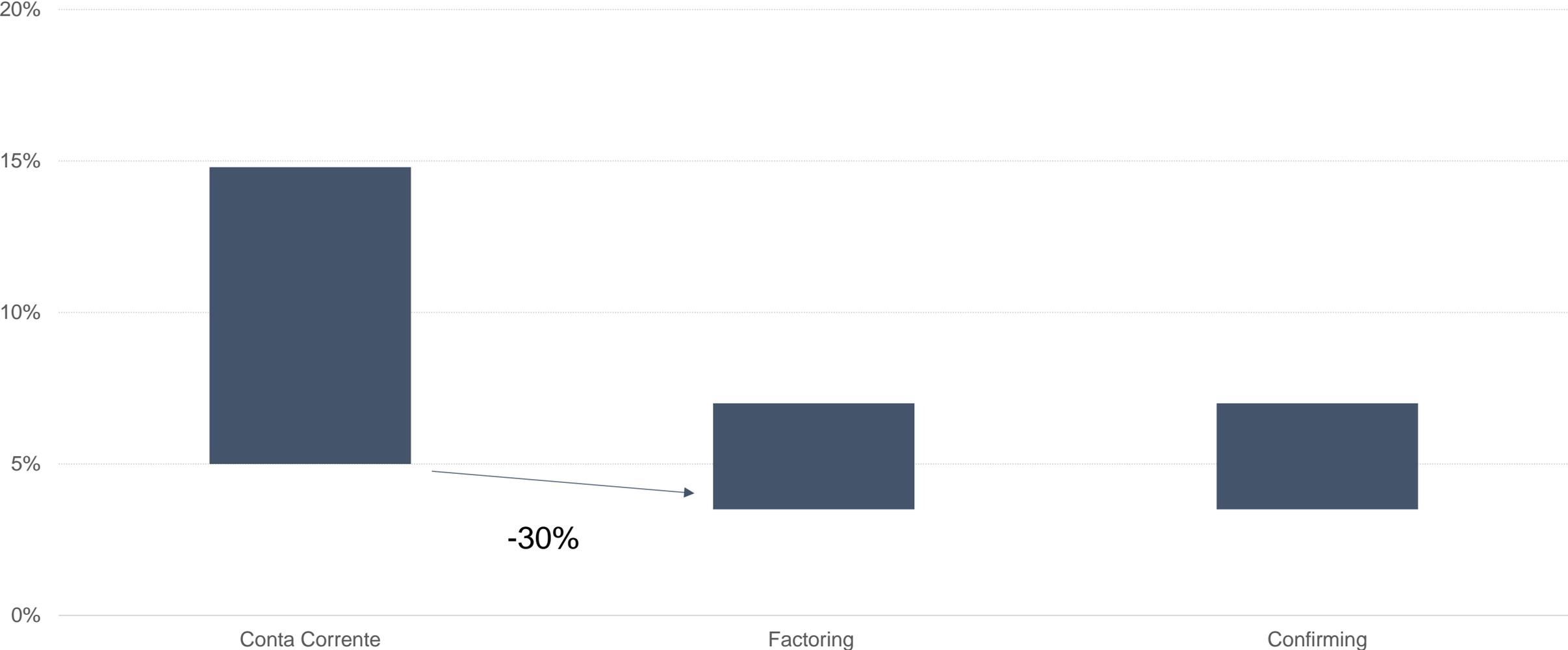
Produtos de financiamento de fundo de manuseio como o factoring e o confirming têm múltiplas vantagens sobre as tradicionais contas caucionadas — para além de serem tipicamente mais baratos acabam por contribuir para uma boa gestão financeira e um menor risco

Vantagens do Factoring / Confirming vs Conta Caucionada



Os spreads das contas caucionadas são mais elevados que os do factoring e do confirming

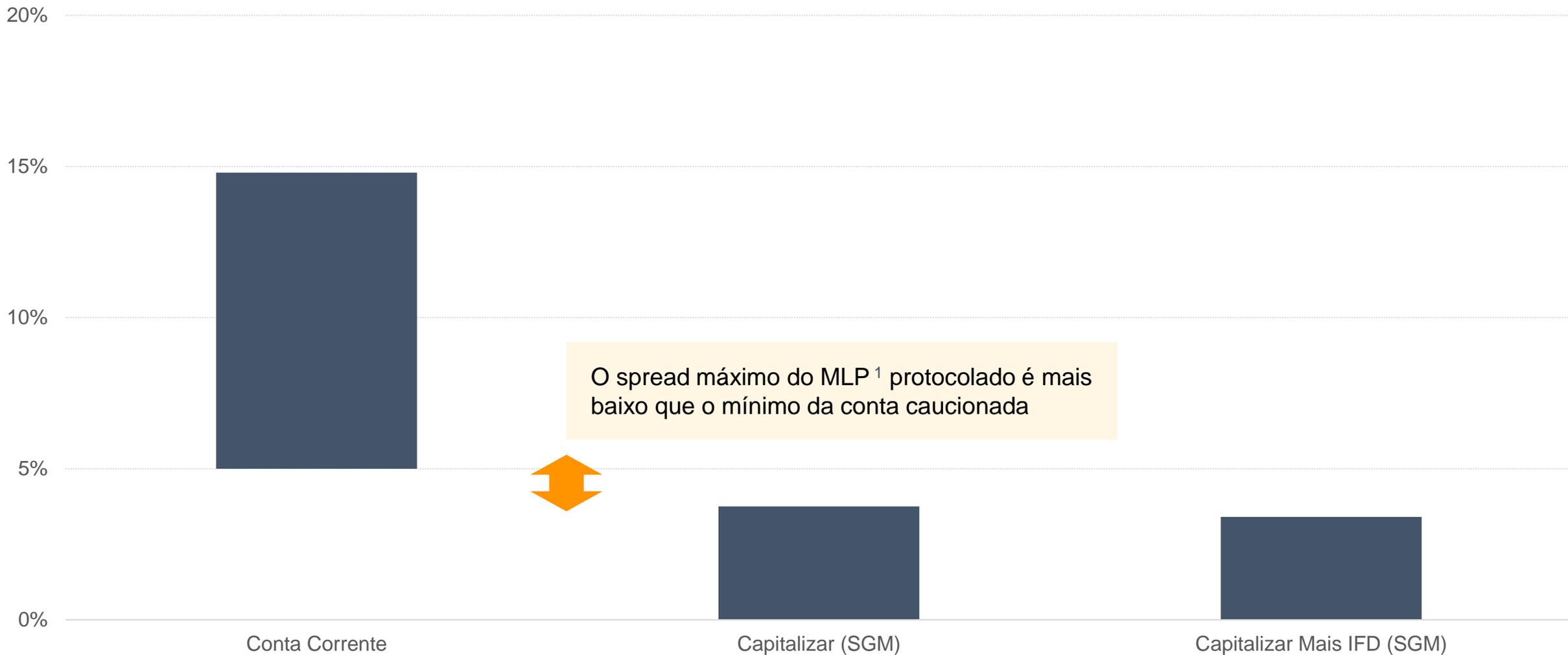
Conta Cauconada vs Factoring / Confirming — Exemplo de comparação de spreads tabelados



Fonte: Folheto de taxas de Outubro de 2019 de um dos maiores Bancos nacionais

No contexto actual, e quando é há necessidades permanentes de fundo de maneio, as soluções de médio-longo prazo tem melhores taxas (por ter garantias subjacentes) que do que as contas caucionadas

Conta Corrente vs MLP¹ com Garantia — Exemplo de comparação de spreads tabelados

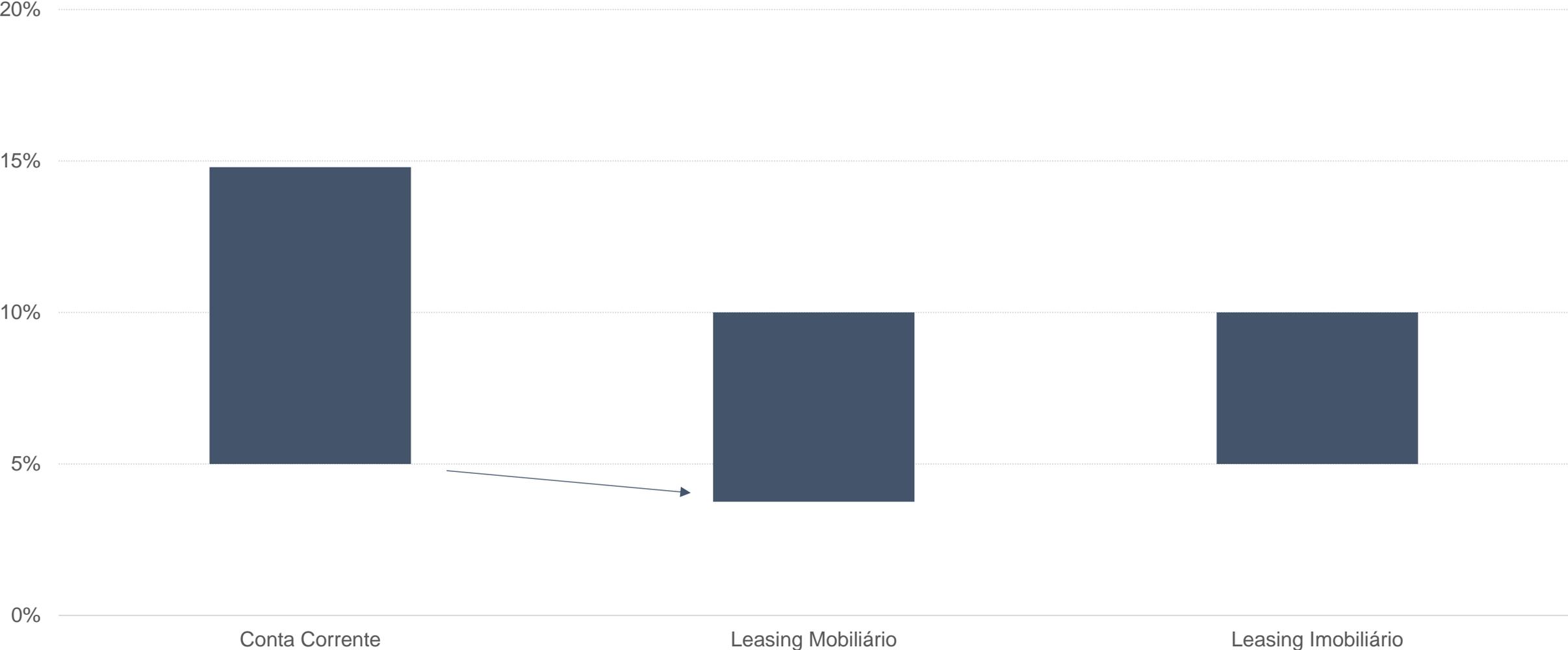


Fonte: Folheto de taxas de Outubro de 2019 de um dos maiores Bancos nacionais

¹ MLP – Médio-Longo Prazo

As empresas que decidem usar as contas caucionadas para realizar investimento também podem ficar a perder no que diz respeito aos spreads praticados

Contas Caucionadas vs Leasing — Exemplo de comparação de spreads tabelados



Fonte: Folheto de taxas de Outubro de 2019 de um dos maiores Bancos nacionais

Para além dos spreads mais elevados das contas caucionadas, as várias comissões subjacentes a este produto financeiro acarretam sobrecustos que podem ascender ao equivalente de spreads (adicionais) de 2% a 11% para financiamentos até 100 000 €

Contas Cautiadas — Impacto das comissões no custo de financiamento

Pressupostos Utilizados

Capital

€ 5 000 a € 100 000

Comissão de Abertura

0.5% * Capital + € 150

Comissão de Gestão

€ 10 / mês

Comissão de Renovação

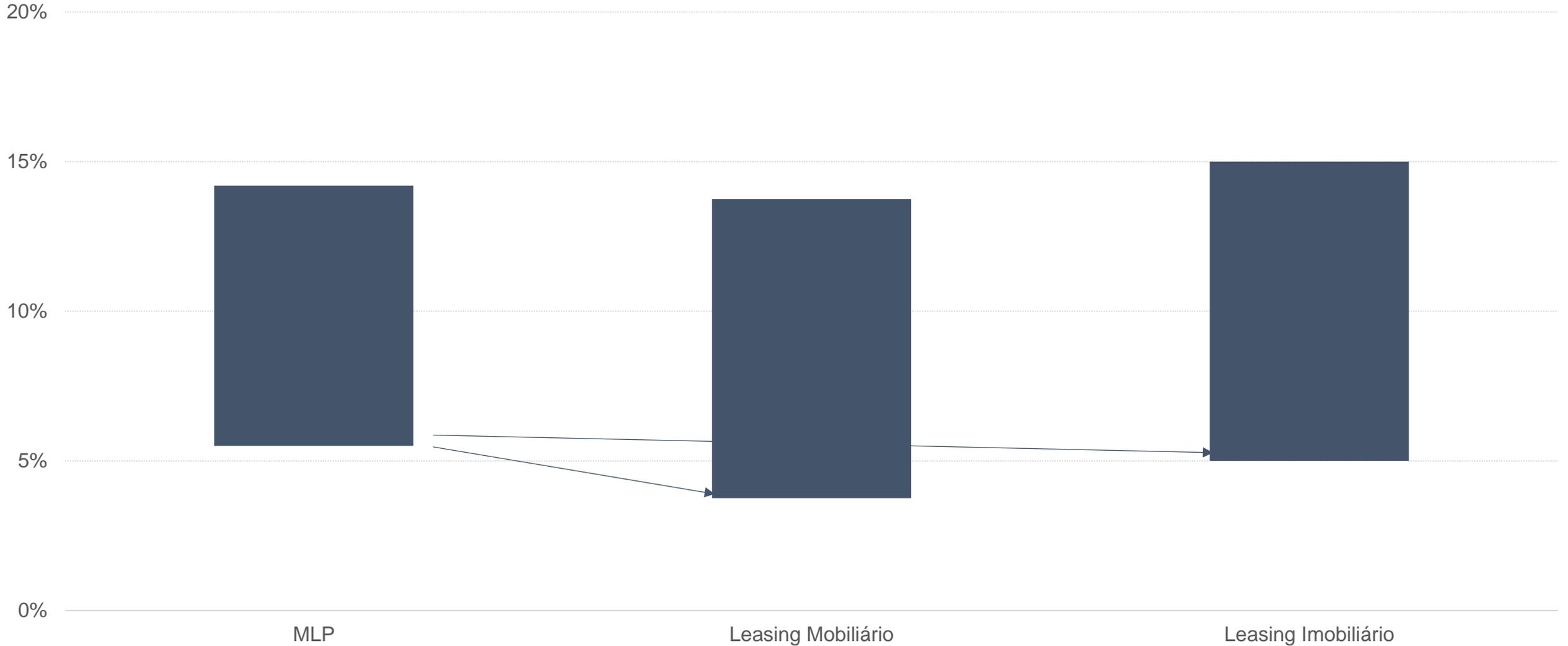
0.5% * Capital + € 100

2 renovações por ano

Capital	€ 5 000	€ 10 000	€ 25 000	€ 50 000	€ 100 000
Comissão de Abertura	€ 175	€ 200	€ 275	€ 400	€ 650
Comissão de Gestão	€ 120	€ 120	€ 120	€ 120	€ 120
Comissão de Renovação	€ 250	€ 300	€ 450	€ 700	€ 1 200
Total	€ 545	€ 620	€ 845	€ 1 220	€ 1 970
Em % da Dívida	10.9%	6.2%	3.4%	2.4%	2.0%
Total s/ abertura	€ 370	€ 420	€ 570	€ 820	€ 1 320
Em % da Dívida	7.4%	4.2%	2.3%	1.6%	1.3%

O financiamento de longo-prazo com finalidade, tanto para mobiliário como para imobiliário, pode ter spreads mais baixos do que os empréstimos MLP¹ sem finalidade

MLP vs Leasing — Exemplo de comparação de spreads tabelados

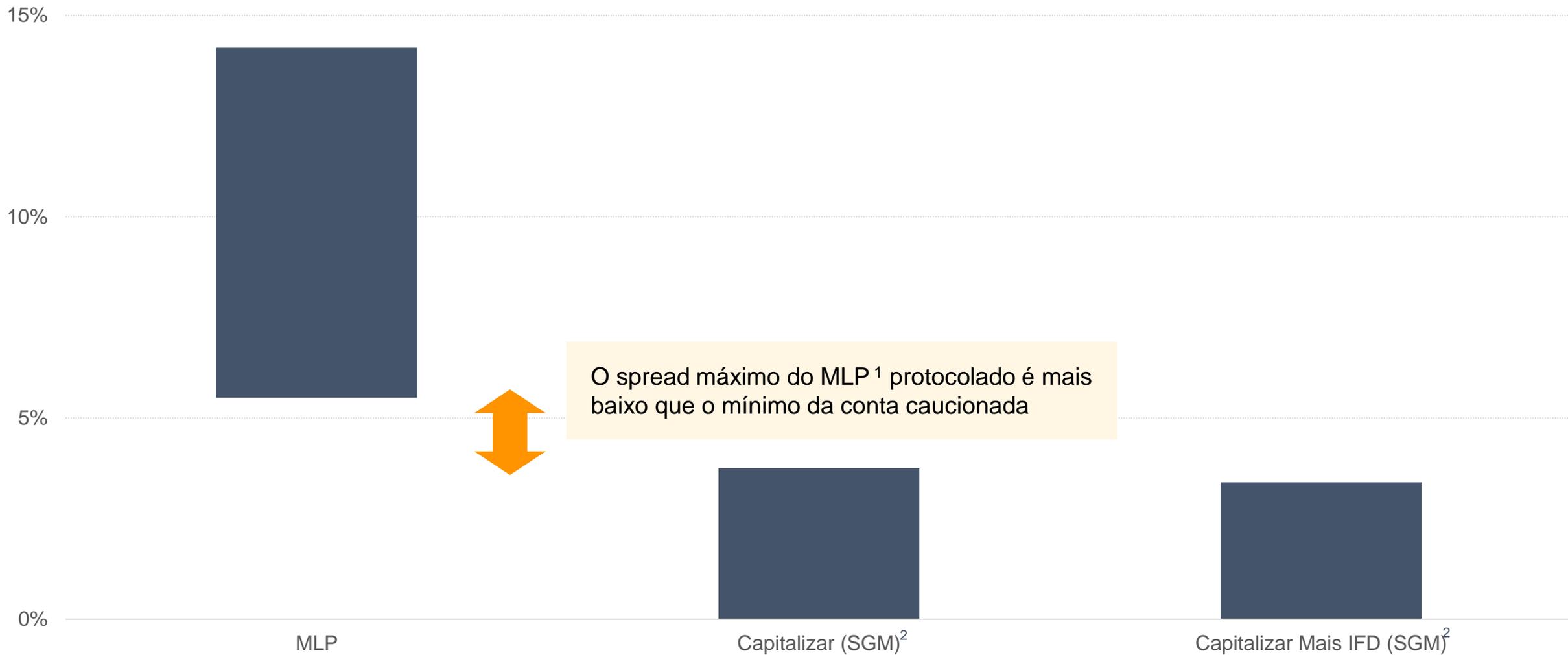


Fonte: Folheto de taxas de Outubro de 2019 de um dos maiores Bancos nacionais

¹ MLP – Médio-Longo Prazo

Tal como acontece nas soluções de curto-prazo, os MLP¹ protocolados (que têm garantias subjacentes) têm spreads muito mais baixos do que as soluções MLP¹ sem garantias

MLP sem Garantia vs MLP com Garantia — Exemplo de comparação de spreads tabelados



Fonte: Folheto de taxas de Outubro de 2019 de um dos maiores Bancos nacionais

¹ MLP – Médio-Longo Prazo ² SGM- Sociedade de Garantia Mútua

Informação Trocada

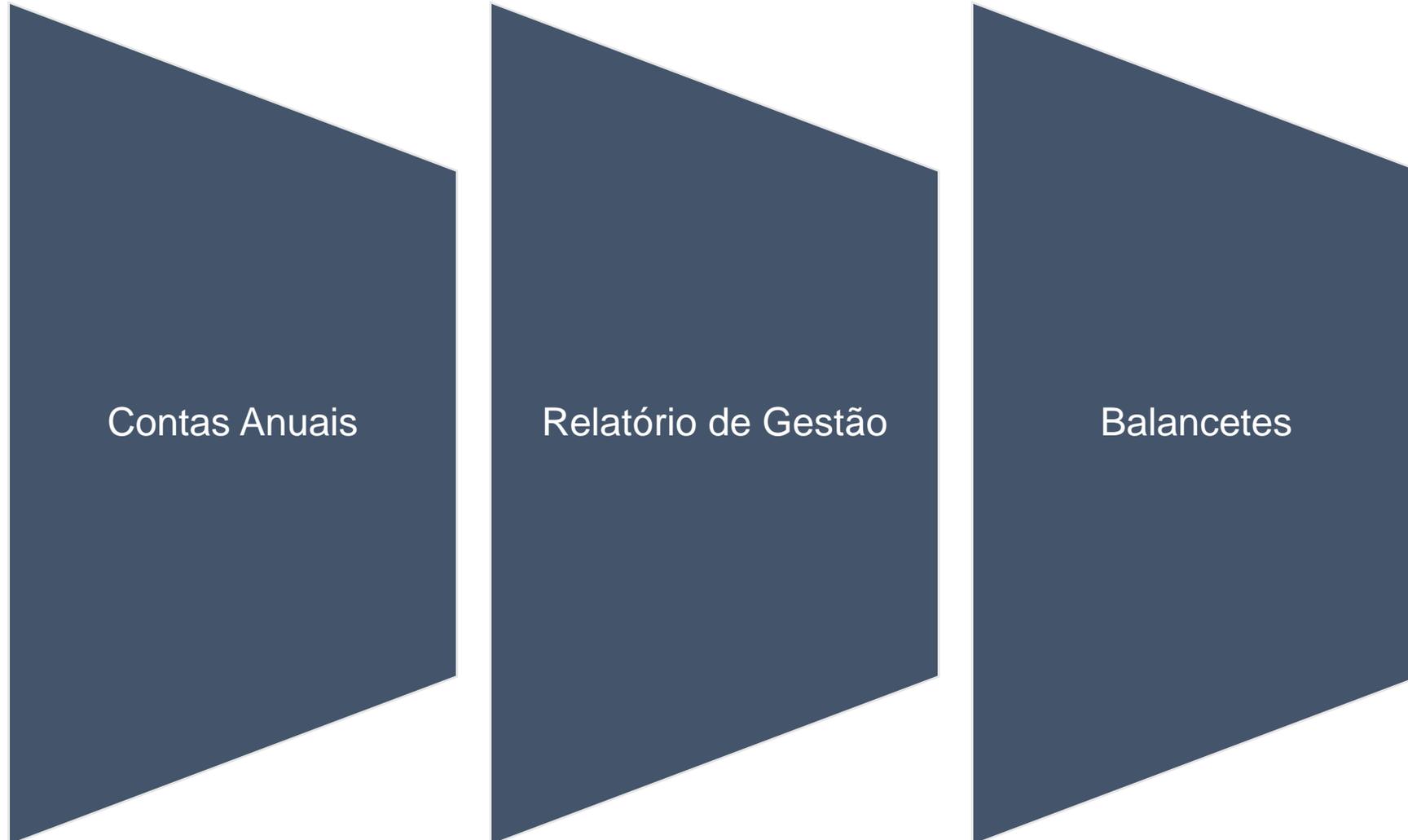
A informação trocada entre as empresas e a Banca depende do tipo de financiamento: o curto-prazo requer informação sobre o desempenho/estado económico da empresa enquanto que o médio-longo prazo requer um plano de negócios/análise de investimento

Informação trocada — Mapeamento de acordo com a tipologia de financiamento e a etapa da relação



As contas anuais, o relatório de gestão (quando existe) e os balancetes são os principais documentos providenciados à Banca para caracterizar o desempenho/estado das empresas

Informação Trocada — Desempenho/Estado Económico Financeiro — Situação Actual



Relativamente às contas anuais, as empresas partilham com a Banca a mesma informação que partilham com a Autoridade Tributária — a Banca gostaria de ter mais informação ao nível do fluxo de caixa e uma data de fecho de contas que não fosse penalizadora do rating

Informação Trocada — Contas Anuais — Situação Actual vs Desejada

Situação Actual

- Demonstração de Resultados
- Balanço
- Data de fecho a 31 de Dezembro para generalidade das empresas mesmo nos casos em que a data mostra uma visão distorcida do balanço da empresa

Situação Desejada

- Inclusão das demonstrações dos fluxos de caixa e/ou MOAF para ser mais claro como são gerados e utilizados os fundos da empresa
- Ajustar a data de fecho ao mês que melhor representa o balanço "normal" das empresas
- Procurar aderir a fecho antecipado das contas no máximo até Março do Ano seguinte

O relatório de gestão ainda é raro nas PME's da região e quando existe é pouco relevante — a Banca gostaria que existisse uma maior ligação dos relatórios de gestão à realidade comercial e operacional da empresa para que os números sejam mais fáceis de perceber

Informação Trocada — Relatório de Gestão — Situação Actual vs Desejada

Situação Actual

- Ainda é uma excepção ser entregue um Relatório de Gestão
- Textos de “meia página” são insuficientes para perceber a realidade do negócio
- Relatório mais longos são essencialmente compostos por generalidades sobre a economia mundial e sem comentário relevante

Situação Desejada

- Resumir componente referente à economia mundial/nacional em 3-5 pontos que sejam mais relevantes para clientes e/ou fornecedores da empresa
- Incluir explicação mais detalhada do que ocorreu durante o período em análise ao nível do negócio e o respectivo impacto financeiro
- Adicionar secção com perspectiva para o ano seguinte e respectivos impactos para o fundo de maneiio, tesouraria, etc.

Apesar de ter havido uma evolução positivo ao nível da informação contida nos Balancetes, ainda há várias lacunas: contas não partilhadas, lançamentos por efectuar, ausência de detalhe de contas (clientes, outros devedores)

Informação Trocada — Balancetes — Situação Actual vs Desejada

Situação Actual

- (Felizmente) já não existem as famosas “3” versões dos balancetes
- Não inclusão da conta 61 (custos da mercadorias vendidas) — logo não se pode aferir o margens nem o EBITDA da empresa
- Ainda é típico haver empresas com muitos lançamentos por fazer o que leva a banca a ter que inferir custos por comparação com outras empresas
- Empresas relutantes em providenciar balancetes analíticos com detalhe de:
 - Conta clientes
 - Outros credores / devedores

Situação Desejada

- Ter forma de acompanhar a capacidade de geração e uso de fluxos de caixa da empresa
- No contexto do ponto anterior, a Banca vê com bons olhos se puder ser apresentado um relatório de controlo de execução orçamental com:
 - Evolução dos números da empresa vs orçamento
 - Comentário da gestão sobre as principais alterações
- Ter indicação da concentração de créditos em grandes clientes sobretudo quando a empresa não usa factoring e/ou não usa seguros de crédito
- Maior transparência nas dívidas de Sócios

As lacunas referentes às contas anuais, relatório de gestão e balancetes fazem com que a Banca tenha de tentar inferir o real estado/desempenho por aproximações — tudo isto conduz a uma maior percepção de risco com consequências para a empresa

Informação Trocada — Desempenho Financeiro — Impactos

A Banca é obrigada a analisar outras empresas do sector para aferir a real situação da empresa

A percepção de risco aumenta o que leva a banca a ter de alocar mais provisões

Mais risco levam a mais preço e/ou cortar plafons

O problema não é tanto a frequência com que são partilhados os documentos relativamente ao estado/desempenho financeiro da empresa (embora também possa melhorar) — o verdadeiro problema é o atraso com que os documentos são entregues à Banca

Informação Trocada — Desempenho Financeiro — Frequência / Timing — Situação Actual vs Desejada

Situação Actual

- A Contas Anuais são partilhadas assim que são aprovadas
- Contudo a aprovação das contas tende a prolongar-se para além dos prazos legais (Maio/Junho)
- Os Balancetes são partilhados de 6 em 6 meses no mínimo
- Os Balancetes são partilhados com atraso significativo (ex: 3-6 meses atrasados) face ao mês a que se reportam
- A apresentação da informação acima é efectuada por via electrónica (email)

Situação Desejada

- A empresas deviam fechar as Contas Anuais mais cedo nomeadamente até final de Março
- Os Balancetes deviam ser entregues com maior frequência: idealmente com frequência mensal mas trimestral seria aceitável
- Os Balancetes deviam ser entregues de 1 mês de atraso no máximo — o suficiente para garantir que todos os documentos respeitantes ao mês a que dizem respeito estão devidamente contabilizados

Quando as empresas realizam pedidos de apoio de tesouraria em cima da hora acabam por pagar mais caro (as opções mais baratas requerem mais tempo e não há espaço para negociar a melhor solução) e colocar em risco a solidez financeira ao utilizar maturidades curtas

Informação Trocada — Pedidos em cima da hora — Impactos

Impossibilidade de usar linhas protocoladas — que têm custo mais baixo

Sem tempo para negociar condições com vários bancos

Desajuste de maturidades cria mais risco financeiro uma vez que investimentos não deviam estar a ser sujeitos a renovações de 6 em 6 meses

Situação Actual

- Ainda é frequente ter apenas descrição verbal das motivações para o projecto
- Entregue de folha de cálculo baseada no Template Excel do IAPMEI mas sem evidências ou qualquer outra fundamentação credível dos pressupostos usados
- Modelização deficiente de custos — não há um entendimento de como os custos aumentam / descem com as vendas
- Não inclusão de custos financeiros ou são usados spreads irrealistas (muito baixos)
- Não inclusão do efeito de fundo de maneiio nas necessidades de financiamento — empresas apenas contam com o CAPEX¹ (ex: investimento na compra de máquinas)
- Não é efectuada a confirmação que o projecto não põe em causa a situação financeira da empresa

Situação Desejada

- Levar a modelização até ao nível da caixa em que seja totalmente claro como é servida a dívida
- Inclusão de indicador de ROI², Payback³ e VAL⁴
- Explicitação do racional subjacente aos pressupostos e disponibilização de evidências (carteira de encomendas, taxas de ocupação dos actuais equipamentos, letter of intent, taxa de encomendas não satisfeitas, etc.)
- Inclusão de mais cenários para além do cenário central com a devida explicação dos pressupostos para que a maturidade do empréstimo seja ajustada em conformidade
- Identificação das variáveis críticas do projecto e realização de análises de sensibilidade
- Discussão detalhada dos principais factores de risco e identificação de formas de mitigação

¹ CAPEX – Investimento ² ROI – Return on Investment ³ Payback – Tempo de recuperação do investimento ⁴ VAL – Valor Actualizado Líquido

A Banca acaba por ser penalizada de várias maneiras sendo a principal o tempo “perdido” em acompanhar projectos de investimento mal elaborados e com poucas probabilidades de serem aprovados

Informação Trocada — Plano de Negócios / Análise de Investimento — Externalidades negativas para a Banca

Ineficiência comercial devido ao tempo “perdido” a realizar planos de negócio / análises de investimento pela empresa

Ineficiência comercial devido à alocação de tempo a propostas com muito menor probabilidade de ser aprovadas

Ineficiência de Backoffice Empresarial / Risco devido às múltiplas iterações e interações para um mesmo projecto

Aumento das provisões devido à maior percepção de risco

Maiores taxas de *default* no futuro

Garantias — Mitos e realidade

Mitos

“Consiste apenas em Hipotecar e/ou Penhorar os bens da empresa”

“Forma de pressionar os gerentes e accionistas”

Realidade

Há outras formas:
Consignação de rendimentos

Forma de baixar as provisões regulatórias associadas aos créditos com impactos de pelo menos 0.5% na taxa

(Linhas protocoladas são exemplo desta realidade)

As empresas tendem a efectuar os pedidos de investimento urgentes quando estiverem a negociar com fornecedores durante meses — a Banca preferia ser sinalizada informalmente, ou formalmente através do Relatório de Gestão, de forma a poder-se tratar devidamente

Informação Trocada — Médio-Longo Prazo — Pedidos urgentes

Situação Actual

“A empresa negocia equipamento durante 6 meses (ou mais) e depois pede financiamento para o dia seguinte“

“Empresa avançou sozinha com o investimento usando a tesouraria e só depois vem ter com a Banca”

Situação desejada

- Incluir um plano de investimento na secção de perspectivas futuras do Relatório de Gestão
- Em alternativa sinalizar informalmente a Banca que está a negociar equipamentos (ou outras iniciativas que impliquem financiamento específico) e a ordem de grandeza dos montantes

Ao efectuarem pedidos urgentes as empresas arriscam-se a ficar sem fundo de maneiio (porque entretanto usam tesouraria para fazer o investimento), a não obter descontos do fornecedor e a pagar spreads (e/ou comissões) mais elevadas

Médio-Longo Prazo — Pedidos urgentes — Impacto

Financiamento de projectos com tesouraria são muito arriscados porque podem fazer “parar” operacionalmente por falha do financiamento das necessidades de fundo-de-maneio

Caso o financiamento não seja aprovado e a empresa tenha avançado com tesouraria pode mesmo por em risco a viabilidade da empresa

A utilização de tesouraria para financiar o projecto pode implicar menos desconto na aquisição de equipamentos se a empresa não tiver disponibilidade para pagar aos fornecedores a pronto

A urgência no financiamento enfraquece o poder negocial e leva a spreads mais elevados — pelo menos mais 0.5%

Médio-Longo Prazo — Motivações para o Projecto

Situação Actual

“As empresas investem em áreas de negócio substancialmente diferentes das actuais. Ex: Construtoras a entrar na Hotelaria e Empresários do sector Industrial que também querem ser produtores de vinhos“

“Casos em que pretendem fazer movimentos de integração de cadeia de valor (indo para fornecedores) quando não percebem que não têm escala para competir no mercado”

Situação de Desejada

- Não é realizada a análise de exposição — é analisada o potencial da oportunidade e não o impacto financeiro na empresa no caso de correr mal
- Identificação dos principais factores de risco/sucesso do novo negócio / projecto
- Realização de iniciativas de mitigação de risco por exemplo:
 - Estudos de mercado
 - Obtenção de contratos de fornecimento e/ou letter of intent
 - Clientes e/ou Fornecedores a entrarem com capital no projecto
 - Faseamento do investimento

Ao efectuarem investimento cujo racional é duvidoso as empresas estão eventualmente a reduzir a robustez financeira e a expor-se a choques externos — isto para além de alguns investimentos poderem constituir fonte de distração para a gestão

Médio-Longo Prazo — Racional para o Projecto — Impactos

Alocar o capital do negócio histórico no novo negócio e acabar por descapitalizar o histórico

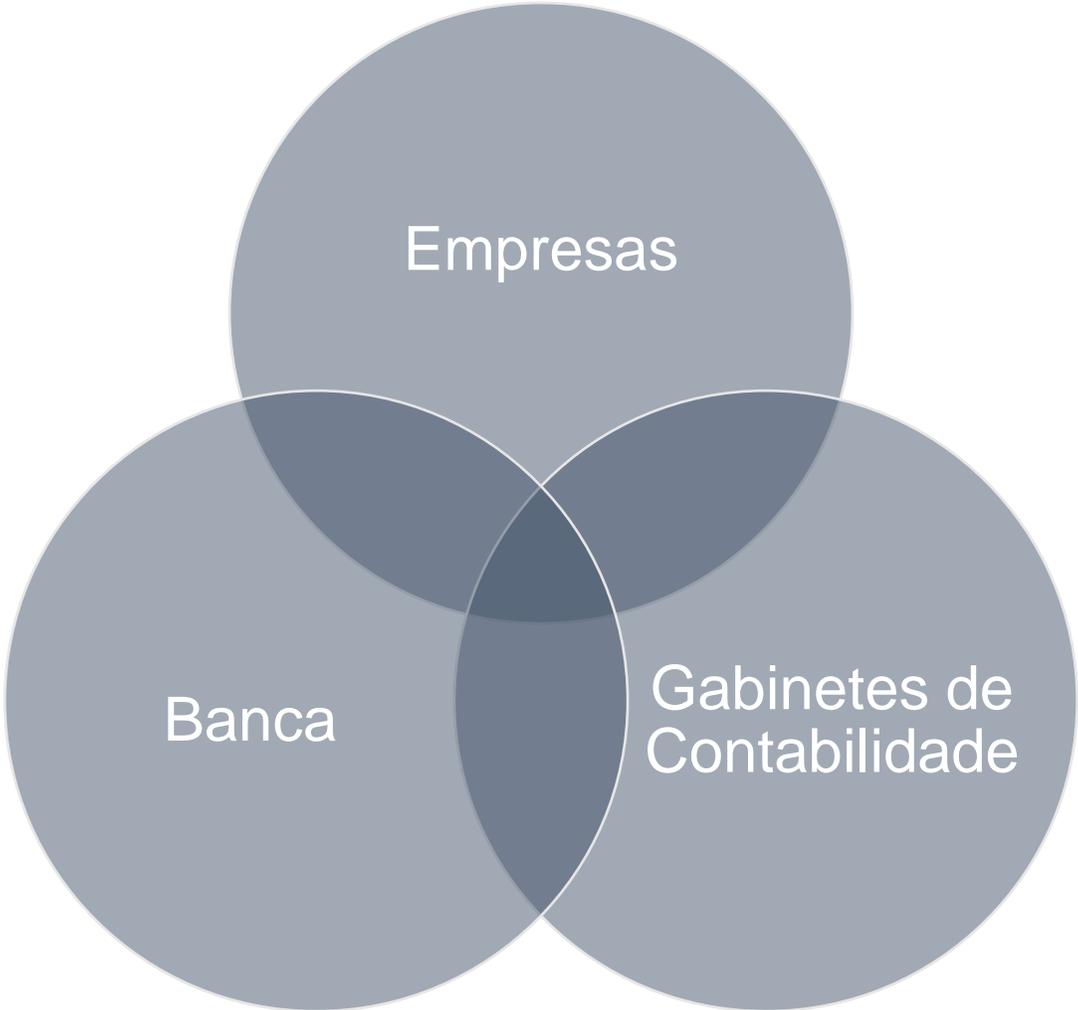
Efeito de distração da gestão pode colocar em perigo o actual negócio

Contar como certo o apoio da Banca e esta depois não apoiar pode colocar em causa a viabilidade da empresa

Bottlenecks e Oportunidades de Melhoria

As lacunas identificadas na relação entre as empresas e a Banca decorrem de bottlenecks tanto nas empresas como na Banca, e também nos Gabinetes de Contabilidade

Bottlenecks — Entidades relevantes



Do lado das empresas, o problema na combinação de falta de tempo para os temas financeiros (para aprender e executar), no receio de divulgar informação crítica ou que leve a banca a retirar apoios e a percepção de que ter uma área financeira é um sobrecusto desnecessário

Bottlenecks — Empresas

Empresários sem tempo para analisar os números da empresa e efectuar o planeamento

Conhecimento de indicadores e produtos financeiros é superficial — “empresários sabem comprar e vender”

Receio em divulgar informação privilegiada (clientes fornecedores e margens)

Receio da retirada de apoios por parte da banca

Custo de ter Director Financeiro visto como demasiado caro para empresas com menos de 50 empregados

Os Gabinetes de Contabilidade acabam por não conseguir ajudar ao nível financeiro por estarem absorvidos pelos temas fiscais — A Banca está cada vez com menos meios humanos nas áreas comerciais para poder ajudar e estas áreas têm cada vez menos poder de decisão

Bottlenecks — Gabinetes de Contabilidade e Banca

Gabinetes de Contabilidade

Banca

Pressão para se focarem nos aspectos de fiscais

Conhecimentos financeiros e de negócio limitados

Cada vez menos recursos para poderem ajudar (ainda que informalmente) as empresas ao nível dos planos de negócios

Menor poder de decisão das áreas comerciais para conceder crédito

Identificam-se 10 iniciativas com potencial para contribuir para a melhoria da gestão financeira das PME's na região, ao nível da partilha de contas, apoio às decisões de investimento e na explicação do valor passível de ser criado por uma área financeira bem estruturada

Oportunidades de Melhoria — Potenciais contributos a considerar

Criar um simulador do potencial de valor criado pela melhoria da gestão financeira

Promover mecanismos de contabilização rápida de facturas para obtenção de Balancetes completos / fidedignos

Promover boas práticas de reporting por parte dos gabinetes de contabilidade para as empresas com menos de 10/20 colaboradores

Considerar a substituição da entrega de Balancete por MOAF, Concentração de Clientes e Outros Credores/Devedores

Promover um serviço de outsourcing de controlo de gestão

Disponibilizar serviços de análise de investimento que se faça um projecto "realista" numa lógica de 20-80

Criar oferta de formação online "Finanças para Empresários" e "Finanças para Administrativos"

Realizar campanha de migração de CC para MLP protocolado
junto de empresas com menos de 50 colaboradores e com financiamento de curto-prazo relevante (acima 100 K)

Promover a inclusão do mapa de fluxos de caixa e/ou MOAF como mapa obrigatório junto da AT e/ou OTOC

Promover a criação de um Financial Management Score da mesma forma que foi criado o Innovation Scorecard

AT – Autoridade Tributária
OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas
MOAF – Mapa de Origens e Aplicações de Fundos
CC – Contas Correntes Caucionadas
MLP – Médio Longo-Prazo



Realização de um estudo sobre as principais formas de interação com a Banca na Região



27 de Dezembro de 2019