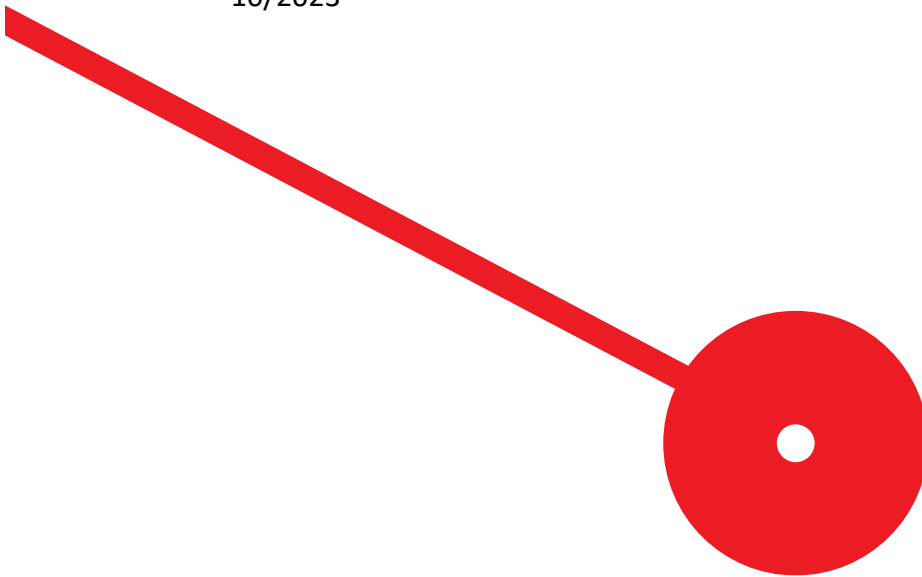


Desenvolvimento de instrumentos para suporte da gestão da tesouraria das empresas – o caso da Salvador Caetano Auto África, S.A.

Tiago Campos Ferreira

(Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

10/2023





Desenvolvimento de instrumentos para suporte da gestão da tesouraria das empresas – o caso da Salvador Caetano Auto África, S.A.

Tiago Campos Ferreira

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Finanças Empresariais, sob orientação do Professor Doutor Ricardo Bahia Machado

Dedicatória

Aos meus Pais e Irmã.

Agradecimentos

Sem a crucial ajuda e apoio de várias pessoas, este relatório e a conclusão de mais um ciclo de estudos não teria sido possível. Neste sentido, quero deixar aqui umas palavras de gratidão para convosco.

Em primeiro lugar, agradeço à minha Mãe e ao meu Pai por todo suporte, paciência, amor, apoio incondicional e pelo esforço que fazem para que tudo isto seja possível.

Um especial obrigado ao orientador, professor Doutor Ricardo Bahia Machado pela disponibilidade, pelas sugestões, pelo espírito crítico e pela ajuda ao longo do processo de orientação do presente relatório de estágio.

Sem dúvida, um agradecimento ao Grupo Salvador Caetano por ter possibilitado a realização deste estágio, pela oportunidade em obter novos conhecimentos e de me proporcionar uma visão do que realmente é o mercado de trabalho. De seguida, um especial obrigado ao supervisor Dr. Luís Pereira pela disponibilidade, pela partilha de conhecimento e pelas oportunidades proporcionadas. Também agradecer aos elementos do departamento de tesouraria pela disponibilidade, pela boa disposição e pela ajuda a todo tempo.

Agradeço à restante família pelo apoio incondicional, pela união, pelos bons momentos vivenciados que renovam a energia e dão força para seguir em frente.

Por fim, um agradecimento aos meus amigos pela amizade, pelo incentivo e pela boa disposição que, desta forma, tornaram este processo e jornada mais leve.

Resumo:

O presente relatório de estágio reflete as atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular com a finalidade da obtenção do grau de mestre pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O estágio teve a duração de 6 meses, tendo-se realizado entre setembro de 2022 e março de 2023. Este estágio integra-se no mestrado em Finanças Empresariais e foi realizado na Salvador Caetano Auto África, S.A., empresa pertencente ao Grupo Salvador Caetano.

O estágio decorreu essencialmente no departamento de tesouraria e teve como grande objetivo o desenvolvimento de dois importantes instrumentos de suporte para as atividades da tesouraria das empresas, um na área das contas a receber e outro para análise das linhas de financiamento.

Neste sentido, o enquadramento teórico faz uma abordagem inicial à tesouraria das empresas e à sua evolução até ao momento atual, no qual podemos observar que, os desenvolvimentos efetuados acima mencionados vão ao encontro da literatura mais recente, nomeadamente, a da Tesouraria 4.0. Posteriormente, é efetuada a revisão de literatura sobre a gestão do fundo de maneio, aprofundando a área das contas a receber.

Posto isto, é realizada uma apresentação sucinta da entidade de acolhimento evidenciando alguns indicadores financeiros e operacionais, e a descrição e explicação das diversas atividades realizadas ao longo do estágio, assim como dos dois desenvolvimentos elaborados.

Por fim, quanto aos contributos da realização deste estágio, espera-se que os dois instrumentos sejam implementados na prática na sua totalidade e que resultem numa melhoria face aos processos anteriormente verificados e que transmitam informação útil à tomada de decisão do CFO.

Palavras chave: Gestão da Tesouraria das Empresas, Digitalização da Tesouraria, Gestão do Fundo de Maneio, Contas a Receber

Abstract:

The present internship report reflects the activities carried out during the curricular internship with the aim of obtaining a master's degree from the Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. The internship lasted 6 months, starting in September 2022 and ending in March 2023. This internship is part of the master's degree in Corporate Finance and was held at Salvador Caetano Auto África, S.A., a company belonging to the Grupo Salvador Caetano.

The internship essentially took place in the treasury department and its main objective was to develop two important support tools for corporate treasury activities, one in accounts receivables and the other for analysing financing lines.

In this sense, the theoretical framework takes an initial look at corporate treasury and its evolution up to the present day, in which we could notice that the aforementioned developments are in line with the most recent literature, namely Treasury 4.0. Subsequently, literature on working capital management is reviewed, focusing on the area of accounts receivables.

Afterwards, there is a brief presentation of the host organization, highlighting some financial and operational indicators, and a description and explanation of the various activities performed during the internship, as well as the two developments.

Finally, regarding the contributions of this internship, it is hoped that the two instruments will be implemented in practice and that they will result in an improvement over the processes previously verified and they will provide useful information for the CFO decision-making process.

Key words: Corporate Treasury, Treasury digitalization, Working Capital Management, Accounts Receivables

Índice geral

Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Enquadramento Teórico	4
2.1 Tesouraria	5
2.2 Evolução da Gestão da Tesouraria.....	8
2.3 Digitalização da Tesouraria	10
2.4 Fundo de Maneio	14
2.4.1 Contas a Receber.....	17
Capítulo III – Caracterização da Entidade De Acolhimento	23
3.1 História do Grupo Salvador Caetano	24
3.2 Estrutura Organizacional	25
3.3 Missão, Visão e Valores	26
3.4 Responsabilidade	27
3.4.1 Compromissos do Grupo Salvador Caetano	27
3.4.1.1 Pessoas.....	27
3.4.1.2 Planeta	28
3.4.1.3 Conhecimento.....	29
3.4.2 Corporate Governance.....	30
3.5 Indicadores e Áreas de Negócio	31
3.5.1 Distribuição e Retalho Automóvel.....	32
3.5.2 Mobilidade	32
3.5.3 Equipamentos Industriais e Oficinas.....	33
3.5.3 Montagem e Produção Automóvel.....	33
3.5.4 Serviços	33
Capítulo IV – Análise e Descrição das Atividades Desenvolvidas	34
4.1 Controlo de Contas a Receber	35
4.1.1 Instrumento em Excel	35

4.1.1.1 Critérios Usados para a Criação do Sistema de Notação de Risco.....	37
4.1.1.2 Rating Global.....	39
4.1.1.3 Separadores Semanais	40
4.1.1.4 Separador do <i>Ranking</i> Global.....	40
4.1.1.5 Separador dos Comentários	41
4.1.1.6 Automatizações	43
4.1.2 Instrumento em Power BI	45
4.1.2.1 Separadores Power BI	46
4.2 Análise das Linhas de Financiamento	48
4.2.1 Método em Excel	49
4.2.1.1 Separador das Condições Bancárias	50
4.2.1.2 Separador do Custo Marginal.....	51
4.2.2 Método em Power BI.....	52
4.3 Atividades Independentes	54
4.3.1 Banca.....	55
4.3.2 <i>Kaizen</i>	55
4.3.3 Participação em Reuniões de um Projeto de Investimento	56
4.3.4 Automatizações nos Planos de Negócios	57
4.3.5 Voluntariado.....	58
Capítulo V – Conclusão.....	59
Referências bibliográficas.....	61
Apêndices.....	69
Apêndice I – Separadores Power BI sobre Controlo de Crédito	70
Apêndice II – Separadores Power BI sobre Análise das Linhas de Financiamento ...	76

Índice de Figuras

Figura 1. Prioridades da Tesouraria para os anos 2023 e 2024.....	12
Figura 2. Os Principais Desafios Enfrentados pela Tesouraria.	13
Figura 3. Inovações que estão a ser implementadas pela tesouraria, ou que pretendem ser utilizadas no ano de 2023.	14
Figura 4. Estrutura Organizacional.....	26
Figura 5. EBITDA (Milhares de euros).....	31
Figura 6. Volume de Negócios (Milhares de euros).....	31
Figura 7. Veículos Vendidos	31
Figura 8. Quarto Critério	39
Figura 9. Automatizações	43
Figura 10. Filtros em Power BI sobre o Controlo de Crédito.....	47
Figura 11. Filtros em Power BI sobre as Linhas de Crédito.....	53
Figura I. A. Separador “Overall Analysis”	71
Figura I. B. Separador “Rating Evaluation”	72
Figura I. C. Separador “New/Old Clients”	73
Figura I. D. Separador “Payments Control”	74
Figura I. E. Separador “ACP”	75
Figura II. A. Separador do Custo Efetivo.....	77
Figura II. B. Separador do Custo Marginal	78

Índice de Tabelas

Tabela 1. Extrato do relatório do saldo de clientes de Cognos em Excel.....	36
Tabela 2. Primeiro Critério.....	37
Tabela 3. Segundo Critério.....	38
Tabela 4. Terceiro Critério.....	38
Tabela 5. Rating Global.....	39
Tabela 6. Extrato do separador semanal.....	40
Tabela 7. Extrato do separador da análise da evolução da notação de crédito e da quantidade de clientes.....	41
Tabela 8. Extrato do separador dos comentários.....	42
Tabela 9. Extrato do cubo com os saldos de clientes provenientes de Cognos para utilização em Power BI.....	46
Tabela 10. Mapa da Dívida.....	50
Tabela 11. Condições Bancárias.....	50
Tabela 12. Análise das Linhas de Financiamento.....	51
Tabela 13. Variação do Custo Total Real.....	52
Tabela 14. Custo Marginal Total.....	52

Lista de abreviaturas

AIC – *All in Cost*

API – *Application Programming Interface*

BD – *Big Data*

BI – *Business Intelligence*

CC – *Cloud Computing*

CFO – *Chief Financial Officer*

eBAM – *eletronic Bank Account Management*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

GSC – Grupo Salvador Caetano

IA – *Inteligência Artificial*

I&D – *Investigação e Desenvolvimento*

KYC – *Know Your Customer*

NTC – *Net Trade Cycle*

PMI – *Prazo Médio de duração de Inventários*

PMR – *Prazo Médio de Recebimentos*

PMP – *Prazo Médio de Pagamentos*

RPA – *Robotic Process Automation*

SDTM – *Smart Digital Treasury Model*

STP – *Straight-through processing*

VBA – *Virtual Basic for Applications*

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A realização do presente relatório de estágio tem como objetivo a elaboração detalhada e sumária das atividades realizadas na Salvador Caetano Auto África, S.A., no âmbito da conclusão do ciclo de estudos no Mestrado em Finanças Empresariais pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Este estágio curricular foi realizado no departamento de tesouraria da Salvador Caetano Auto África, S.A., localizada em Vila Nova de Gaia, e ocorreu durante o período compreendido entre 26 de setembro de 2022 e 27 de março de 2023 (duração de 6 meses) e com um horário laboral de 8 horas diárias. Este departamento de tesouraria compreende a gestão financeira de doze empresas do Grupo Salvador Caetano.

O principal foco deste relatório está relacionado com as temáticas abordadas pela tesouraria num contexto empresarial, dado que o estágio foi realizado integralmente num departamento de tesouraria, nas quais as temáticas das contas a receber e da análise das linhas de financiamento estão em grande plano uma vez que, destas decorrem dois dos grandes desafios propostos ao longo do estágio, o de desenvolver instrumentos capazes de efetuar um controlo eficiente da tesouraria, seguindo-se a criação de processos automatizados dos mesmos.

Neste sentido, para além desta introdução e da conclusão, o presente relatório apresenta uma estrutura dividida em três grandes capítulos: Enquadramento Teórico (Capítulo II), caracterização do Grupo (Capítulo III) onde a Salvador Caetano Auto África se insere e, por fim, a análise e descrição das atividades desenvolvidas ao longo dos seis meses de estágio (Capítulo IV).

No Capítulo II proceder-se-á à revisão da literatura científica subordinada ao tema da gestão de tesouraria em contexto empresarial, dado as características da realização do estágio, onde será abordado os principais tópicos relacionados com a mesma, o seu processo de evolução desde o seu início até ao tema mais atual da sua digitalização, passando ainda por uma abordagem sobre a gestão do fundo de maneio destacando a área das contas a receber.

No que respeita ao terceiro capítulo, a caracterização da entidade de acolhimento, será abordada a história da entidade, a sua missão, visão e valores, a sua responsabilidade desde os seus compromissos até ao seu modo de *corporate governance*, a estrutura organizacional, alguns indicadores financeiros e, por fim, as áreas de negócio onde desenvolve atividade comercial.

Relativamente ao Capítulo IV, sobre a análise e descrição das atividades desenvolvidas, este apresentará com maior ênfase o processo de elaboração dos dois grandes desafios colocados: o desenvolvimento de um instrumento de controlo de contas a receber e o desenvolvimento de um método para análise de financiamentos. No final deste capítulo, serão evidenciadas as atividades desenvolvidas para as quais não houve um desenvolvimento sistemático associado nas tarefas desenvolvidas no estágio, como são exemplos: os processos de relação com a banca, a filosofia *Kaizen*, as participações nas reuniões de um projeto de investimento, as automatizações nos planos de negócio e respetiva análise.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Tesouraria

Perante o ambiente desafiante que o mundo atual enfrenta, todas as organizações necessitam de apresentar uma gestão eficaz da tesouraria, independentemente da sua área de negócio. Desta forma, uma execução mais eficiente e transparente nas suas operações poderá fazer a diferença no desempenho de uma organização, para além de poder vir a representar uma vantagem competitiva para dar continuidade ao seu sucesso (Hart, 2010).

A tesouraria das empresas pode afirmar-se ser um fenómeno relativamente novo, tendo como base de análise a sua constante evolução, assim como a elevada importância que detém na gestão financeira contemporânea das organizações. O gestor de tesouraria representa uma profissão aplicada a um conjunto de tarefas complexas relacionadas com a gestão financeira da empresa, na qual a sua execução pode ser realizada de forma autónoma ou através de um departamento sob a supervisão do *Chief Financial Officer* (CFO). Por sua vez, a gestão de tesouraria abrange várias atividades financeiras que estão relacionadas com a finalidade de maximizar a liquidez das organizações e mitigar os diversos tipos de riscos financeiros, como por exemplo, o risco de crédito, o risco de taxa de juro e o risco cambial. (Błach et al., 2014).

Com a eclosão da crise financeira mundial de 2007 a 2009, surgiu a necessidade de repensar sobre quais os riscos a ser mensurados e geridos pela tesouraria e, conseqüentemente, os modelos de gestão de risco a serem implementados. É importante relembrar que, quando o banco de investimentos Lehman Brothers faliu, ele detinha um *rating* de crédito “A”, que representa uma excelente capacidade de pagamento, segundo a classificação da agência de *rating* Standard & Poor’s (Higdon & Bush, 2010). De acordo com Evans e Salas (2009) também as agências de *rating* Moody’s e Fitch classificaram o banco Lehman antes da sua queda, respetivamente, com um *rating* A2 (baixo risco de crédito) e A+ (elevada qualidade de crédito), respetivamente.

Até à queda do Lehman Brothers a 15 de setembro de 2008 e o eclodir da crise, a maioria das empresas sentia-se segura a utilizar apenas as classificações das agências de *rating* (ou de notação financeira). As empresas que utilizavam ferramentas mais completas de avaliação de risco, vinculadas aos mercados, obtiveram uma perceção diferente e mais realista, por exemplo, da qualidade do crédito do Lehman. No entanto, a primeira crítica sobre a inadequação das ferramentas utilizadas na gestão do risco surgiu a partir do setor

bancário, uma vez que foi neste setor que os impactos da crise se fizeram sentir de uma forma mais rápida (Higdon & Bush, 2010).

Na sequência desta crise financeira, nunca as atenções estiveram tão centradas na tesouraria das empresas e, em particular, na gestão do risco financeiro, onde esta se foca, essencialmente, na cobertura de todos os tipos de riscos financeiros, nomeadamente, o risco de crédito, o risco de mercado, o risco de liquidez e o risco operacional. Outros dois focos de atuação prendem-se com a garantia na obtenção de financiamentos a curto e longo prazo confiáveis e a um custo competitivo, e na identificação das melhores oportunidades de investimento para a obtenção de possíveis fundos de caixa excedentários (Higdon & Bush, 2010).

Deste modo, um dos principais objetivos da tesouraria prende-se com a tutela dos ativos financeiros da empresa, pelo qual o departamento de tesouraria também tem a obrigação de assumir a liderança na identificação dos possíveis riscos e ameaças. A tesouraria está sob uma avaliação rígida pelo quão bem ela minimiza os riscos financeiros e segue os melhores métodos de cobertura de risco e controlo do mesmo. Neste sentido, com vista a alcançar uma gestão competente da tesouraria de uma organização, segundo Hart (2010), o primeiro e mais importante processo-chave a implementar num departamento de tesouraria, são a definição de normas e políticas que servirão de guias e determinarão todas as operações efetuadas pelos tesoureiros evidenciando, por exemplo, a forma como deve ser realizada a gestão, o controlo e investimento do dinheiro.

É imperativo que a gestão de tesouraria esteja interligada às restantes funções da empresa, nomeadamente à adjacente função financeira, ao planeamento, e no que respeita à área fiscal. Antes da crise financeira global de 2007-2009, a tesouraria era vista como uma “black box” dentro da área financeira, uma vez que estava muito pouco exposta e desconectada relativamente aos restantes departamentos essenciais ao seu funcionamento, e desempenhava funções fundamentalmente técnicas na área financeira. Atualmente, esta situação está a reverter-se uma vez que, ao utilizarem elevados níveis de automatização, otimização e simplificação dos seus processos, meramente técnicos, as funções de um departamento de tesouraria estão a tornar-se numa posição crucial para a tomada de decisão, aproximando-se cada vez mais de níveis estratégicos para a gestão da organização (Polak et al., 2020).

Um importante catalisador para as alterações das funções do tesoureiro foi a crise financeira supramencionada. Devido a esta perturbação nos mercados financeiros e, conseqüente alteração da política monetária, o foco da tesouraria das empresas, que anteriormente incidia sobre os lucros, foi substituído pelo foco na gestão do caixa e da liquidez da organização conjuntamente com a gestão dos riscos financeiros. (Polak et al., 2018).

Błach et al. (2014) evidenciaram as principais funções que são desempenhadas pela tesouraria das empresas, de entre as quais foram destacadas as seguintes: gestão da liquidez, mercado de capitais e financiamentos, gestão financeira, gestão do risco financeiro, controlo e operações da tesouraria.

Neste sentido, a função mais importante e fundamental presente na gestão da tesouraria das empresas é a gestão da liquidez. Esta engloba uma gestão mais eficiente possível do caixa conjuntamente com a gestão do fundo de maneio e das linhas de financiamento, no qual um dos objetivos desta função é garantir que não existam grandes montantes de dinheiro por utilizar nem que existam custos relativos a créditos de curto prazo para colmatar défices de tesouraria. Segundo Almeida et al. (2014), esta questão de qual deve ser o nível de liquidez de uma empresa, é um dos grandes desafios pelos quais os *CFO* das organizações lidam, assim como perceber qual deve ser o nível da liquidez a manter.

A segunda função, mercado de capitais e financiamentos, envolve a análise das diversas opções de financiamento disponíveis no mercado, a seleção da opção mais rendível, ou seja, com um menor custo para a organização e, por último, e a gestão dessa fonte de financiamento. É uma área que exige a criação de relacionamentos externos à organização devido às negociações com possíveis investidores de capital e credores.

No que diz respeito à função da gestão financeira, esta serve para garantir o alinhamento das estratégias organizacionais e financeiras, envolvendo a estrutura de capitais, as decisões de investimento e as decisões sobre aplicação dos resultados, tendo em conta as questões legais e tributárias.

No que concerne à função da gestão do risco financeiro, o tesoureiro foca-se, essencialmente, na compreensão e quantificação dos riscos financeiros aos quais a empresa está sujeita. Isto envolve, a título de exemplo, a análise das taxas cambiais e dos juros para aplicação de mecanismos/instrumentos de cobertura de risco, no qual se visa

garantir que estes mecanismos/instrumentos de cobertura de risco são os mais apropriados para que o resultado seja o melhor possível.

Por último, é apresentada a função de controlo e operações da tesouraria, onde se verifica se as quatro funções anteriormente mencionadas estão a ser postas em prática de acordo com as normas da organização e de uma forma coerente, abrangendo ainda a gestão da equipa da tesouraria.

Em suma, as funções atrás elencadas concentram-se, acima de tudo, na resolução do problema de liquidez numa organização, uma vez que todas elas têm repercussões no nível gerado de *cash flow* e a sua gestão é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento de uma empresa (Błach et al., 2014).

2.2 Evolução da Gestão da Tesouraria

Nas últimas duas décadas ocorreram as principais transformações na definição das políticas da tesouraria das empresas, onde a sua gestão tem vindo a assumir cada vez mais responsabilidades nas organizações (San José et al., 2008).

Segundo Polak et al. (2011) a primeira fase da tesouraria, a tesouraria 1.0, ocorreu até à década de 1970 e foi caracterizada por uma fase embrionária, uma vez que as funções da tesouraria eram na sua maioria descentralizadas, informais e assentes em atividades operacionais. A tesouraria 2.0 atinge uma fase mais madura, devido à agitação que sucedeu nos mercados financeiros em consequência da decisão de as moedas flutuarem em função da lei da oferta e da procura em detrimento do padrão-ouro. Esta introdução resultou num aumento de volatilidade nos mercados financeiros o que, por sua vez, alterou o principal foco da tesouraria para a análise/gestão do risco financeiro. Por último, a fase da Tesouraria 3.0 é consequência da globalização e do incremento de complexidade do sistema financeiro, onde o *Straight-through processing* (STP) fica completo. O papel da tesouraria envolve mais comunicações e relatórios cada vez mais aprimorados para com as partes interessadas, tanto internas como externas, é mais transparente e apoia a execução das unidades de negócio, revelando assim, ter um papel mais estratégico e preponderante na organização.

Polak et al. (2018), mais recentemente, definiram uma nova fase da tesouraria (tesouraria 4.0), na qual os principais catalisadores estarão relacionados com novos

desenvolvimentos regulatórios e legislativos mais restritivos, com a internacionalização das operações das empresas, com a evolução tecnológica e com a evolução da economia em geral, no qual o seu foco será a transparência dos processos.

Nesta tesouraria 4.0, espera-se que a gestão de tesouraria seja totalmente transferida para *eletronic bank account management (eBAM)*, *e-billing*, *e-procurement*, *e-services*, padrões mundialmente comuns de XML, gestão de caixa numa perspetiva de “follow the sun”, ou seja, através de soluções de *cash pooling*.

O *eBAM* consiste na automatização, através de um software informático, de algumas atividades entre a banca e as empresas, nomeadamente, a abertura, manutenção e fecho da conta. O *e-billing* refere-se à faturação eletrónica, no sentido de enviar faturas e processar os recebimentos via online, sem recurso ao papel. O *e-procurement* representa as plataformas digitais de compras online B2B. O XML é um tipo de formato de documentos que permite a transmissão dos dados. Por último, o sistema de *cash-pool* é um produto moderno oferecido pela maioria dos bancos comerciais para efetuar a gestão do caixa de uma forma centralizada. Este sistema consiste em agrupar as contas bancárias de um grupo de empresas numa única conta bancária, onde normalmente, a empresa-mãe detém a conta principal e as subcontas (“contas pooling”) estão ligadas à conta principal através de uma hierarquia pré-definida. É na conta principal que se centralizam os saldos excedentários das subcontas, ou seja, quando existem montantes excedentários nas subcontas esse montante é transferido para a conta principal, da mesma forma que, quando o saldo de uma das subcontas é negativo, é-lhe automaticamente transferido da conta principal o montante necessário para cobrir este saldo negativo. Desta forma, os valores são consolidados e as taxas de juro ativas e passivas são calculadas e cobradas automaticamente. O grande objetivo e benefício do *cash-pool* é a possibilidade de reduzir a necessidade de financiamento externo através da concentração de todos os ativos líquidos da organização numa conta bancária (Berlinger et al., 2018).

Todos os processos acima enumerados permitem uma maior rentabilização dos fundos de caixa das empresas, dado que a transformação digital que lhes está associada torna mais fácil o processo de movimentação do dinheiro e a sua disponibilização num curto espaço de tempo.

Em relação à gestão de riscos, a tesouraria lida, atualmente, com 3 categorias centrais de risco: o risco económico e financeiro, os riscos de regulação ambiental, e os riscos

políticos, de segurança e de segurança de informação. A sua gestão nunca mais será por meio de uma abordagem desagregada, mas sim através de uma metodologia internacional e coordenada com ajuda de dispositivos informáticos e *business intelligence reports*. Esta produção de relatórios financeiros cada vez mais sofisticados para apoio da tomada de decisão será um dos desafios para esta Tesouraria 4.0, onde se espera que forneça informação estratégica para ajudar o CFO na tomada de decisão. Por último, os conceitos-chave desta fase evolutiva da função tesouraria prendem-se com a produtividade, flexibilidade, competências analíticas e conformidade regulatória (Polak et al., 2018).

2.3 Digitalização da Tesouraria

A transformação digital desempenha um papel fulcral na estratégia de desenvolvimento de qualquer empresa, para se adaptar às constantes mudanças verificadas no ambiente empresarial e, também, para se manter competitiva no mercado. De uma forma geral, a digitalização é definida como um processo que melhora significativamente o desempenho das empresas mediante a utilização de tecnologias digitais nas diversas áreas da organização (Tran-Dang et al., 2021).

No que respeita à área da tesouraria das empresas, a incerteza económica e os constrangimentos operacionais impostos pela pandemia salientaram ainda mais a importância de uma gestão eficaz da liquidez e do risco, assim como dos processos de digitalização da tesouraria. A rápida mudança das organizações para modelos de negócios digitais implicou e continua a requerer um maior fluxo de dados e transações em tempo real, onde a tesouraria tem um papel fundamental ao ter a necessidade de fornecer uma abordagem mais proativa no desempenho das suas funções, nomeadamente, na gestão de fundo de maneo. Para fazer face a esta abordagem, a tesouraria necessita de avaliar a implementação das tecnologias digitais e, perceber se os benefícios da sua implementação superam os custos suportados ou, pelo menos, que permitam poupar tempo de trabalho em tarefas de pouco valor acrescentado e repetitivas (Masquelier et al., 2022).

De acordo com Di Paola et al. (2019) as maiores barreiras para a implementação das tecnologias digitais na tesouraria são a falta de definição de casos/situações onde estes possam ser utilizados, a ausência de uma estratégia digital de médio a longo prazo e a falta de competências ao nível da implementação e utilização destas tecnologias digitais de suporte à tesouraria. Neste sentido, von Solms e Langerman (2020) criaram o *Smart*

Digital Treasury Model (SDTM) com o objetivo de orientar o processo de digitalização da tesouraria ao implementar de forma otimizada as tecnologias mais recentes e relevantes existentes no mercado. Os recursos que a tecnologia digital oferece são uma boa solução para muitos dos requisitos e desafios enfrentados pela tesouraria. Esta nova era da tesouraria pode ajudar a prever e a interpretar tendências financeiras que, anteriormente eram difíceis de obter pelo volume de dados que era necessário processar, permitirá também aumentar a produtividade ao automatizar atividades manuais que necessitam de muito tempo e que refletem muito pouco valor acrescentado (von Solms & Langerman, 2022). Algumas das principais tecnologias digitais que podem ser implementadas na tesouraria e produzir benefícios significativos são, a Inteligência Artificial (IA), *Cloud Computing* (CC), Análise de *Big Data* (BD), *Robotic Process Automation* (RPA), *Application Programming Interface* (API). Tran-Dang et al. (2021) definem IA como uma tecnologia inteligente que pode perceber todos os dados de entrada (*inputs*), aprender automaticamente com estes dados através de mecanismos informáticos e extrair padrões e muita informação subitamente. De seguida, é capaz de criar conhecimento e ter capacidade para a resolução de problemas. Os mesmos autores definem RPA como um robô que automatiza processos ao realizar tarefas repetitivas em função de critérios definidos. Por sua vez, de acordo com Wulf e Blohm (2020), as API são mecanismos que permitem a comunicação entre dois softwares utilizando um conjunto de definições e normas. Por último, o CC consiste no acesso e armazenamento de informação remotamente, num espaço virtual, daí ter o nome, nuvem. Desta forma, significa que o utilizador não necessita de estar num local específico para ter acesso a esta informação, baste ter uma conexão à internet (Benlian et al., 2018).

Em resumo, os autores von Solms e Langerman (2021) constataram que a implementação da digitalização na tesouraria pode oferecer inúmeros benefícios, de entre os quais se destacam, a criação de cenários dinâmicos, a possibilidade sobre o desenvolvimento constante de cenários, análises e atualizações dinâmicas dos modelos, o que se revela bastante vantajoso face ao ambiente externo empresarial incerto. O aumento da confiança nas previsões é uma das vantagens, pois permite obter uma ampla gama de resultados potenciais para, por exemplo, projetos de investimento e, assim, permitir formular estratégias mais robusta através de uma tomada de decisão mais bem fundamentada. Outra vantagem está relacionada com a obtenção de informação em tempo real,

permitindo uma reação mais rápida face a acontecimentos imprevistos e ajudando gestão de topo a tomar a decisão certa no momento certo.

Masquelier et al. (2022) realizaram um inquérito a 300 profissionais de gestão de tesouraria após as diminuições das restrições da pandemia Covid-19. Desta forma, os resultados desta pesquisa podem espelhar a avaliação do grau de mudança das prioridades dos tesoureiros durante este longo período de desafios e mudanças, que foi a pandemia.

Pela observação da Figura 1, que tem por base o estudo dos autores acima mencionados, pode-se verificar que, as prioridades da tesouraria para os próximos dois anos estão relacionadas com a previsão dos fluxos de caixa e a digitalização de processos, no sentido de planear e controlar a saúde financeira da empresa visando também suportar a tomada de decisão. Estas preocupações principais estão interligadas pelo conjunto de ações necessárias para a realização da gestão de liquidez e do risco de uma organização.

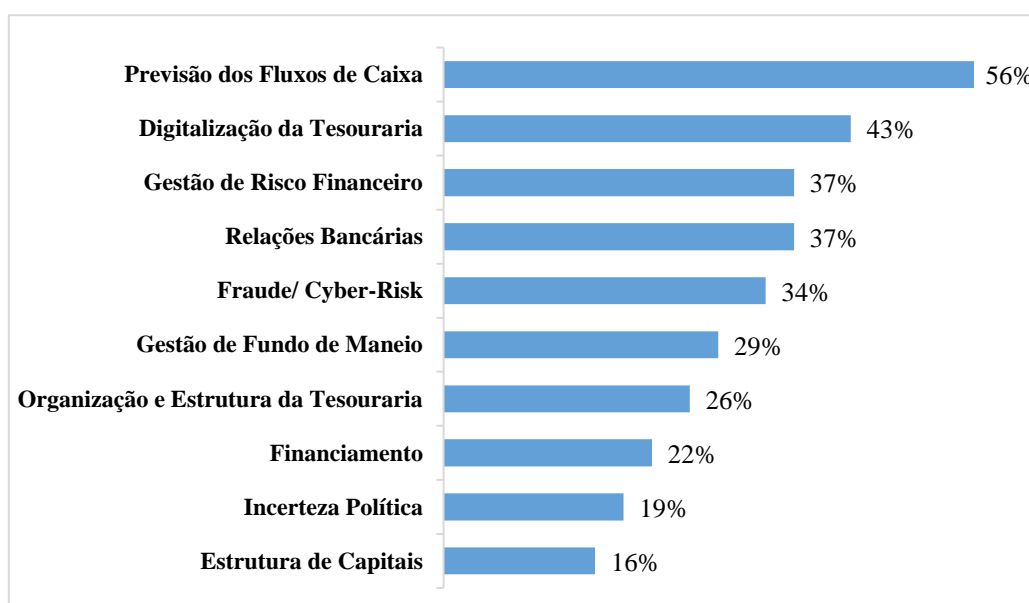


Figura 1. Prioridades da Tesouraria para os anos 2023 e 2024

Fonte: Elaboração Própria com base em Masquelier et al. (2022).

Em complementaridade com a informação exposta na Figura 1, a Figura 2 representa um estudo produzido pela EuroFinance, em 2020, onde os tesoureiros selecionaram os principais desafios enfrentados pela tesouraria. Deste modo, pela observação dos gráficos pode-se concluir que a previsão dos fluxos de caixa para além de representar uma das

prioridades da tesouraria é também considerado como um grande desafio para os tesoureiros pela forma complexa que representa a sua obtenção com precisão.

Devido a esta evolução da digitalização da tesouraria, a disponibilidade e precisão dos dados são considerados como um dos mais importantes e principais desafios, situando-se à frente de tarefas tradicionais e essenciais da tesouraria, como é o exemplo da otimização do fundo de maneo. Em suma, o relatório produzido pela EuroFinance, em 2020, demonstra que mais de metade das empresas inquiridas estão a investir e a aperfeiçoar as suas plataformas de gestão de base de dados para apoiar o processo de digitalização da tesouraria.

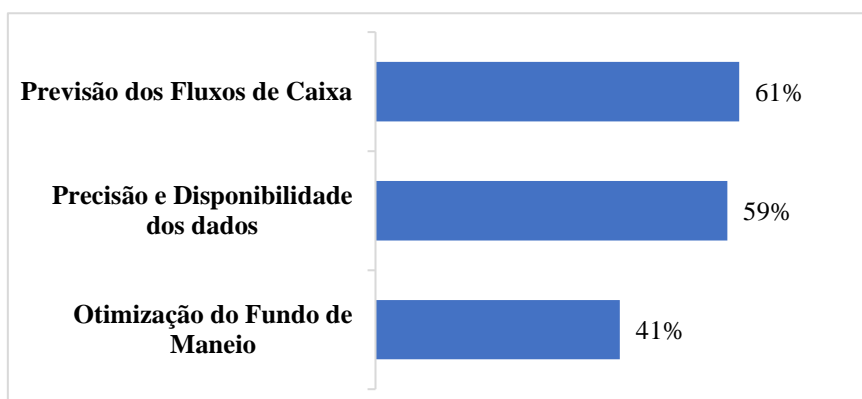


Figura 2. Os Principais Desafios Enfrentados pela Tesouraria.

Fonte: Elaboração própria com base em Eurofinance (2020).

Por fim, Masquelier et al. (2022), tal como é evidenciado pela Figura 3, demonstram as inovações que estão a ser utilizadas ou que pretendem ser implementadas no ano 2023, e constataam que a análise de dados está no topo das suas necessidades para apoiar a tomada de decisão, este facto vai ao encontro do que foi constatado no relatório produzido pela EuroFinance (2020). Por sua vez, o uso de API, RPA e, ainda, da IA, são as inovações que os tesoureiros veem como o futuro do apoio à gestão da tesouraria, com vista a automatizar os processos e a melhorar a qualidade dos dados.

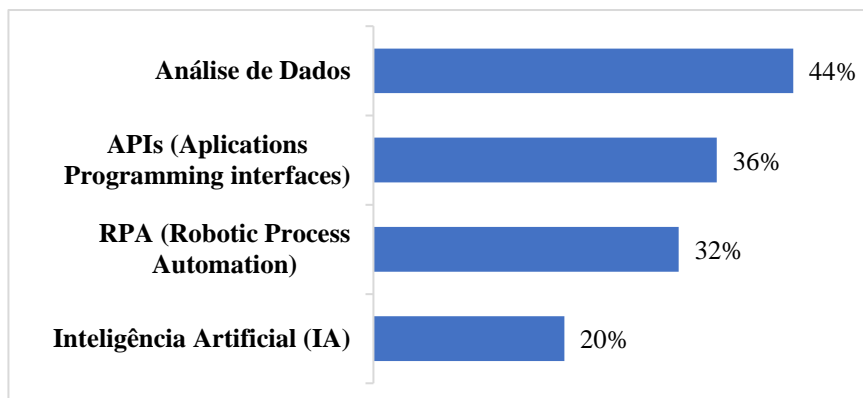


Figura 3. Inovações que estão a ser implementadas pela tesouraria, ou que pretendem ser utilizadas no ano de 2023.

Fonte: Elaboração própria com base em Masquelier et al. (2022).

2.4 Fundo de Maneio

A gestão do fundo de maneio é um dos aspetos mais importantes das práticas gerais de gestão de tesouraria de qualquer organização. A existência de uma gestão eficiente e eficaz do fundo de maneio pode ter um impacto substancial entre o sucesso ou o fracasso de uma empresa (Agyei-Mensah, 2012).

Segundo Aktas et al. (2015) e Yunos et al. (2015), uma gestão eficiente do fundo de maneio gera mais valor para a organização ao realocar os recursos subutilizados, pois levará à melhoria do desempenho da empresa e poderá ajudar a aumentar os resultados da mesma sem se refletir em dificuldades de liquidez.

De acordo com Agyei-Mensah (2012), o objetivo da gestão de fundo de maneio consiste em manter um fundo de maneio líquido positivo e que maximize a riqueza do proprietário da empresa. Neste seguimento, são ainda referidas duas relações que é preciso ter em atenção, em primeiro lugar, a relação direta entre a gestão das necessidades de fundo de maneio e a liquidez da empresa, uma gestão eficaz do fundo de maneio dá à empresa a liquidez adequada para fazer face às obrigações de curto prazo, como também para as operações diárias decorrentes da atividade normal da empresa. Existem evidências de empresas que colapsaram por não manterem liquidez suficiente, mesmo tendo apresentado um crescimento nas vendas. Outra relação direta diz respeito à ligação com os resultados da empresa (rendibilidade), uma vez que o nível das necessidades de fundo de maneio influencia a rendibilidade através do custo do financiamento de curto prazo.

No que respeita ao cálculo do fundo de maneio, este pode ser apresentado e definido por meio de duas formas distintas. Uma destas formas é através das rubricas correntes do balanço, onde, de acordo com Filbeck e Kreuger (2005) o fundo de maneio é calculado através da diferença entre a liquidez imediata ou recursos que rapidamente possam ser transformados em dinheiro (ativos correntes) e as obrigações para as quais será necessário cumprir dentro de um espaço curto de tempo (passivos correntes). Por sua vez, Tăgăduan e Nicolaescu (2011) com base nas rubricas de longo prazo do balanço indicam que o fundo de maneio é calculado pela soma do capital próprio à diferença entre passivo não corrente e ativo não corrente. Segundo Padachi et al. (2012) o fundo de maneio é uma componente vital da gestão de uma organização e, se não for gerido adequadamente, pode resultar no insucesso do negócio. Aminu e Zainudin (2015) argumentam ainda que, a principal preocupação da gestão do fundo de maneio é garantir um nível adequado de fundo de maneio, não apenas para fazer face ao passivo corrente, mas também para garantir uma margem de segurança mínima. A eficiência da gestão do fundo de maneio pode ser medida através do ciclo de tesouraria, o ciclo operacional, “*Net trade cycle*” (NTC) ou ainda o ciclo de tesouraria ponderado.

De acordo com Karaduman et al. (2010), o NTC é calculado pelo inventário adicionado pelas contas a receber e subtraindo as contas a pagar, depois multiplica-se este resultado por 365 dias e divide-se pelas vendas. Este método representa o número de “dias de vendas” que a empresa tem para financiar as necessidades de fundo de maneio, *ceteris paribus*. Para além disso, em função do crescimento das vendas, também pode proporcionar uma estimativa da necessidade de financiamentos adicionais em relação ao fundo de maneio. Por sua vez, o ciclo operacional tem em consideração as contas a receber e o prazo médio de conversão dos inventários, e com isso tem-se a perceção de quantos dias a empresa demora a receber desde que a matéria-prima é comprada até à venda do produto acabado (Aminu & Zainudin, 2015). No entanto, o ciclo de tesouraria é o método mais popular e utilizado para medir a eficiência da gestão do Fundo de Maneio (Karaduman et al., 2010).

A visão dinâmica do fundo de maneio considera-o como um capital rotativo e, conseqüentemente, quantifica a liquidez progressiva da empresa, em vez de a determinar num momento temporal estático. Esta visão representa o número de dias que são necessários para transformar uma saída do caixa numa entrada no caixa a partir da atividade da empresa. O ciclo de tesouraria é a melhor *proxy* para medir esta rotatividade

do fundo de maneiio sendo obtido através da soma do prazo médio de recebimentos (PMR) ao prazo médio de duração de inventários (PMI) subtraído pelo prazo médio de pagamentos (PMP) (Ahangar, 2020).

Um ciclo de tesouraria maior, resulta em maiores inventários que evitam interrupções na produção e reduzem custos relacionados com o abastecimento de inventários, permite estabelecer um melhor controlo sobre as oscilações dos preços e a possíveis perdas de negócios devido à indisponibilidade de produtos (Ukaegbu, 2014).

No mesmo sentido, permite também que a empresa liberte mais fluxos e, conseqüentemente, tenha a possibilidade de aumentar o crédito comercial aos seus clientes e, assim, aumentar as vendas (Gill et al. 2010). Além disto, o crédito comercial aumenta a confiança do cliente criando assim uma espécie de “fidelização” com o cliente (Singhania et al. 2014). Todavia, tal como Kieschnick et al. (2013) sugerem, um elevado ciclo de tesouraria pode ser motivo para uma empresa entrar em insolvência uma vez que, níveis mais elevados de fundo de maneiio requerem financiamento e, isto fará com que as empresas aumentem os seus custos de financiamento. Ao reduzir o ciclo de tesouraria, as empresas beneficiam de flexibilidade financeira, melhoram o seu perfil de risco e, conseqüentemente estarão em melhores condições para atrair financiamento externo barato (Yanti et al., 2022).

Por último, existem duas estratégias clássicas de gestão do fundo de maneiio, a conservadora e a agressiva (Zimon, 2020; Zimon & Tarighi, 2021). A implementação destas estratégias por parte das empresas varia em função da natureza dos seus financiamentos (curto ou longo prazo), tendo em consideração o *tradeoff* entre o risco e o retorno. Quanto mais agressiva for a política de gestão de fundo de maneiio adotada, maior será a sua dependência do curto prazo.

A estratégia conservadora está associada a empresas que financiam os seus ativos correntes ou parte deles com o capital permanente. De acordo com Baños-Caballero et al. (2010), empresas mais antigas e com maiores fluxos de caixa possuem um ciclo de tesouraria mais longo, adotando assim políticas de gestão de fundo de maneiio mais conservadoras dado que esta estratégia consiste no aumento do PMR e do PMI e na diminuição do PMP. Esta estratégia é caracterizada por uma elevada liquidez e, um conseqüente baixo risco e retorno devido à elevada composição dos ativos líquidos em

proporção do ativo total que poderá refletir uma baixa rentabilidade (Weinraub & Visscher, 1998).

Por contrapartida, a estratégia agressiva ocorre quando as empresas financiam os seus ativos correntes e parte dos seus ativos não correntes através de passivos correntes. Esta estratégia ao nível do financiamento aplica níveis mais elevados de dívida de curto prazo, com um custo baixo e reduzindo o capital de longo prazo. Esta política aumenta a probabilidade de a curto prazo existir um problema de liquidez, embora reduza os custos do capital. Segundo Baños-Caballero et al. (2010) empresas com maior alavancagem, oportunidades de crescimento e investimentos em ativos fixos apresentam uma política de fundo de maneio mais agressiva.

Em suma, os gestores necessitam de encontrar um nível ideal de fundo de maneio que leve à eficiência e lucratividade, maximizando o valor de uma empresa. Esta preocupação é importante para todas as organizações, independentemente da sua dimensão e do setor de atividade onde atuam (Bhatia & Srivastava, 2016).

2.4.1 Contas a Receber

As contas a receber representam o direito a uma contraprestação que uma empresa possui sobre terceiros (um particular, uma empresa ou qualquer outro tipo de organização) referente à venda de bens que lhes efetuou e/ou serviços que lhes prestou, implicando um desfasamento temporal entre o momento da faturação e do recebimento pela venda e/ou o serviço prestado. Vender a pronto pagamento é o método ideal de melhorar o desempenho dos fluxos de caixa, porém as empresas em muitas situações são obrigadas a conceder prazo de pagamentos aos clientes, e isto é denominado de crédito comercial (Adusei, 2017). Desta forma, o crédito comercial permite aos clientes dispor de um período entre a entrega dos produtos e o pagamento dos mesmos (Garcia-Teruel & Martínez-Solano, 2010). O período necessário para converter as contas a receber em dinheiro ou no pagamento efetuado pelo cliente é tecnicamente conhecido como PMR (Mathuva, 2014).

O crédito comercial implica que o pagamento pela transação dos bens ou serviços ocorra num regime de pagamento diferido. Deste modo, as contas a receber, podem ser vistas como empréstimos de curto prazo concedidos pela empresa aos seus clientes pagos dentro

de um prazo previamente acordado (Martínez-Sola et al., 2013). Isto é suportado pela teoria do financiamento que, segundo Bhattacharya (2008), considera que o crédito comercial pode ser visto como um substituto a um financiamento fornecido por uma instituição financeira.

De acordo com Bussoli et al. (2023), o financiamento alternativo ao crédito bancário tem vindo a assumir uma relevância crescente ao longo dos últimos anos, especialmente no período que se seguiu à recente crise do crédito *subprime* e da dívida soberana (2008-2016). Do ponto de vista financeiro, o crédito comercial pode refletir uma forma de financiamento complementar ou alternativa ao crédito bancário ou a financiamento de terceiros, ou seja, financiamentos que excluam os financiamentos intragrupo e sejam fornecidos por meio de outras instituições financeiras e credores. Segundo Fisman e Love (2003), esta alternativa de financiamento surge devido às imperfeições verificadas no mercado de crédito que restringem o acesso ao capital a algumas empresas e, desta forma, estas optam por substituir o financiamento de terceiros pelo crédito comercial (Chen et al., 2019).

As contas a receber são consideradas como um investimento nos clientes de uma organização, e a gestão deste tipo de crédito influencia significativamente o valor das contas a receber (Stam & Westerman, 2018). Neste seguimento, Ahangar (2020) refere que a literatura sobre a gestão do fundo de maneio demonstra amplamente que o sucesso de uma organização depende bastante da capacidade de gestão das contas a receber por parte dos gestores financeiros.

O investimento em contas a receber abrange uma grande parte dos ativos de uma organização e estes têm uma probabilidade de se virem a tornar em dívidas incobráveis e, conseqüentemente, perdas para a organização. Deste modo, é crucial controlar as contas a receber de uma forma adequada (Namusonge et al., 2016).

De acordo com Asselbergh (1999), outro grande obstáculo relacionado com as contas a receber é o facto de as empresas enfrentarem problemas de assimetria de informação, seja este na forma de risco moral, ou de seleção adversa, nos quais as organizações não dispõem da informação completa sobre o cliente a quem estão a conceder o crédito, e naturalmente, estes problemas irão implicar em maiores custos de transação devido à falta de confiança entre os agentes.

Por conseguinte, é essencial garantir que práticas adequadas sejam instituídas para alcançar esse objetivo. De acordo com Namusonge et al. (2016), as práticas de gestão de risco de contas a receber mais utilizadas pelas organizações são, a constituição de equipas de gestão de risco, a classificação do crédito através de pontuações numéricas e por meio de *expert systems*. Boisjoly (2009) apresenta evidências de que uma boa gestão do portefólio de contas a receber pode aumentar o fluxo de caixa e melhorar a eficiência do fundo de maneiio.

Segundo Stam e Westerman (2018), o método dos “5 C” é um dos métodos mais utilizados para determinar a qualidade de crédito de um cliente e o risco de incumprimento, sendo composto pelo carácter, a capacidade, o capital, os colaterais e as condições financeiras. Inicialmente, o carácter representa a predisposição/boa vontade do cliente para reembolsar o crédito comercial, a capacidade define o quão um cliente é capaz de fazer face ao crédito comercial concedido recorrendo apenas a fluxos de caixa operacionais, o capital é determinado pelas reservas que o mesmo possui. Por sua vez, os colaterais representam os ativos do cliente que podem ser liquidados face a possíveis incumprimentos e, por último, as condições financeiras do cliente determinam a dificuldade que este pode apresentara para saldar o crédito devido.

As contas a receber são um reflexo da política de crédito comercial dada por uma organização. Como opção de política, as empresas podem adotar períodos de crédito mais curtos ou mais extensos, sendo denominadas respetivamente, de políticas agressivas e políticas conservadoras (Ukaegbu, 2014). A propagação do crédito comercial pode ser explicada de várias formas, nomeadamente em termos reais, quando é utilizado como instrumento de suporte às políticas de vendas de uma empresa, e em termos financeiros na medida em que pode complementar ou substituir o financiamento externo (Bussoli, 2023). Outra das explicações passa pelo incentivo que este crédito oferece pelo aumento das vendas e, conseqüente resultado numa maior lucratividade para a organização. Por outro lado, esses benefícios devem compensar a redução de rendibilidade devido ao aumento nas contas a receber.

Argumenta-se que ceder aos clientes uma política de crédito mais longa aumenta a lucratividade da empresa. Smith (1987) defende que as empresas podem aumentar as suas vendas ao estenderem a política de crédito comercial concedida aos clientes, uma vez que o crédito comercial pode ser considerado como uma ferramenta promocional para atender às necessidades do cliente ao permitir que este verifique a qualidade do produto antes de

o pagar, e isso tende a reduzir a omissão de informação entre o comprador e o vendedor. Deste modo, a garantia de qualidade do produto favorece a redução da assimetria de informação ao permitir que o cliente utilize e verifique integralmente o produto antes de efetuar o pagamento. Dar aos clientes esta oportunidade de analisar o produto antes de fazer qualquer pagamento, aumenta a confiança dos clientes na empresa e, em função disso, pode aumentar a reputação da empresa no mercado (Ahangar, 2020).

As imperfeições de mercado verificadas ao nível da assimetria de informação aumentam a discrepância entre as instituições financeiras e as organizações. Abuhommous e Mashoka (2018) constataram a existência de empresas que dispõem de um acesso mais facilitado ao crédito em relação aos seus clientes, e isto, aliado ao facto de os fornecedores terem relações mais próximas com os seus clientes devido ao contacto regular, o uso do crédito comercial como instrumento de financiamento poderá ser crucial para o desenvolvimento de empresas com restrições financeiras. Por conseguinte, os fornecedores podem desempenhar o papel de provedor de liquidez e oferecer proteção face a choques de liquidez e possíveis ameaças à sobrevivência dos clientes e, assim, reforçar as suas relações (Bussoli et al., 2023). Além disso, um aumento no prazo de recebimentos tende a aumentar o controlo sobre os clientes, uma vez que o fornecedor pode ameaçar cortar os fornecimentos caso os clientes deixem de pagar. Este controlo tende a ser mais eficaz quando há poucos fornecedores no mercado (Garcia-Teruel & Martínez-Solano, 2010). Segundo Molina e Preve (2012), empresas de menor dimensão, com dificuldades financeiras e com menor poder de mercado, implementam largamente o crédito comercial como fonte de financiamento em alternativa de terceiros ou instituições bancárias. Da mesma forma que, empresas com uma maior proporção de ativos correntes, ou sujeitas a condições de reestruturação de empréstimos recorrem em maior escala ao crédito comercial (Niskanen & Niskanen, 2006).

Outro fator que justifica a extensão do crédito comercial aos seus clientes é apoiado pela teoria da diferenciação de produto. Segundo esta teoria, as contas a receber podem ser utilizadas como método de divulgação do produto, com vista a aumentar as vendas e a destacar o produto dos seus concorrentes. Ao contrário de outros métodos mais diretos de promoção do produto que têm um impacto mais imediato nas vendas, o crédito comercial não terá este impacto, mas irá contribuir para que no futuro haja um incremento nas vendas (Ahangar, 2020). As empresas tendem a ver o crédito comercial como um investimento nos clientes. Este investimento tende a gerar uma carteira de clientes “fiéis”,

que irá representar no futuro mais lucratividade para a empresa, uma vez que constitui uma espécie de garantia futura ao nível das vendas (Martínez-Sola et al., 2014).

Existem empresas que enfrentam uma oscilação da procura devido à sazonalidade ou incerteza nas vendas. Uma solução para este problema passa por oferecer crédito comercial aos clientes e, desta forma, segundo Emery (1987), as empresas preferem expandir o crédito comercial concedido aos clientes durante períodos com uma baixa procura e restringir o crédito comercial na situação inversa. Assim, as organizações podem reduzir o custo de manutenção dos inventários e minimizar as flutuações dos níveis de produção. Por outro lado, ao oferecer crédito comercial seletivamente, a empresa pode reduzir os custos de armazenamento, especialmente se os clientes tiverem uma melhor capacidade de manter os inventários (Abhummous & Mashoka, 2018).

Os termos e condições do crédito comercial concedido podem afetar o preço dos produtos, onde o preço real pode diferir de acordo com o prazo de pagamento, ou seja, prolongar o prazo de crédito ou aumentar o desconto a pronto pagamento é o equivalente, em termos económicos, a uma redução do preço. Desta forma, o mesmo produto pode ser vendido a preços diferentes para clientes diferentes. (García-Teruel & Martínez-Solano, 2010)

Segundo Petersen e Rajan (1997) o crédito comercial reduz o preço efetivo da venda para clientes de risco elevado de crédito, uma vez que as condições de crédito são geralmente invariáveis à qualidade do crédito do cliente. Quanto maior for o retorno de uma organização através da discriminação do preço, mais provável é que o crédito comercial seja aumentado (Pike et al., 2005). De acordo com Levine (2002), constata-se que em setores de atividade muito competitivas, onde existem “*non-separable costs*” significativos, as estratégias discriminatórias de preços são bastante frequentes, um exemplo claro onde este tipo de situações ocorre é no setor da restauração, dado que a imputação dos custos comuns incorridos na produção e no funcionamento do restaurante podem ser muito difíceis de alocar. Através da discriminação de preços, como são exemplos, a variação dos preços em função do tempo (almoço e jantar) e a apresentação de diferentes preços para pratos ou opções semelhantes do menu, permite-lhes extrair mais valor dos clientes que estão dispostos a pagar um valor mais elevado, continuando a atrair clientes mais sensíveis ao preço.

Sob outra perspetiva, na literatura encontram-se vários argumentos desfavoráveis em relação a períodos mais longos de concessão de crédito comercial. Estas preocupações

estão essencialmente associadas aos problemas ao nível dos fluxos de caixa induzidos pelo crédito comercial, pelos desafios que este custo traduz e no impacto que se acredita que tenham na lucratividade da empresa (Braumah, 2021). De acordo com Dary e James Jr. (2019), a decisão de adotar uma política conservadora de crédito pode resultar em custos mais elevados, seja na forma de custo real como na forma de custo de oportunidade. Como tal, existem custos reais relacionados com a concessão de crédito comercial, como por exemplo, o custo de monitorização, o custo de execução e o custo de gestão das contas a receber. No que respeita a custos de oportunidade, esta política conservadora pode conduzir a empresa a apresentar problemas ao nível de capital disponível e, conseqüentemente, prejudicar a organização, uma vez que o capital estará retido nos devedores e poderia estar a ser aplicado num projeto de investimento viável para a organização. Ao ter este efeito de “bloqueador de capital” pode também obrigar a empresa a utilizar mais fontes de financiamento externas para fazer face a necessidades de curto prazo, que podem apresentar um custo elevado para a empresa. Por último, Dary e James Jr. (2019) defendem ainda que investir em crédito comercial expõe as organizações a um risco mais elevado no que respeita a atrasos nos pagamentos e ao risco de incumprimento que, conseqüentemente, se pode traduzir em problemas de liquidez, dificuldades financeiras e numa possível insolvência.

Neste seguimento, Ahangar (2020) argumenta que investir menos em contas a receber resulta na redução do prazo de recebimentos o que, por sua vez, aumenta a disponibilidade do caixa. Esse caixa, pode reduzir os problemas de solvabilidade, uma vez que a organização estará mais bem preparada para fazer face a obrigações de curto prazo (Ukaegbu, 2014). Além disso, a disponibilidade de caixa reduz a probabilidade de insolvência de uma empresa pois está mais bem preparada para saldar os seus compromissos em tempo útil. Da mesma forma, Deloof (2003) constata que os gestores podem aumentar a lucratividade da empresa e criar valor para os acionistas diminuindo o prazo médio de recebimentos. Existe uma maior probabilidade de a empresa reduzir a sua lucratividade quanto maior for o número de dias adotado como política de contas a receber, pois um prazo médio de recebimento mais longo reflete um maior investimento em contas a receber, que implicará uma diminuição da liquidez da empresa necessária para fazer face aos passivos correntes.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

A realização deste relatório de estágio insere-se na sequência de um estágio curricular concretizado na Salvador Caetano Auto África, S.A., que decorreu de 26 de setembro até 27 de março de 2023 nos escritórios do Porto. A Salvador Caetano Auto África, S.A. é uma empresa que integra o Grupo Salvador Caetano e, desta forma, a caracterização descrita nos seguintes subcapítulos será sobretudo sobre o Grupo Salvador Caetano.

3.1 História do Grupo Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano (GSC) foi fundado em 1946 por Salvador Fernandes Caetano, inicialmente com a denominação “Martins, Caetano & Irmão, Lda.” através da construção da fábrica de autocarros. Em 1968, dá-se a assinatura do contrato para a importação e distribuição da marca Toyota para Portugal, onde em 1971 se inaugura a primeira fábrica Toyota na Europa, mais concretamente, em Ovar e, após um ano inicia-se a operação de retalho em Portugal com a Toyota. Após uma década, em 1981, cria-se o Centro de Formação Salvador Caetano e, inicia-se a atividade de importação e retalho da BMW em Portugal. No início da década de 90, adquire-se a Robert Hudson (distribuidora de Ford em Angola), em 93, inicia-se a atividade em Cabo Verde com a Toyota, à qual se seguiria a Ford em 1998 e a Daihatsu mais tarde em 2001, em 98, dá-se o início da atividade de importação da marca Lexus em Portugal, e por fim, em 99, a Guerin é integrada na Salvador Caetano.

Já no novo milénio, em 2002, estabeleceu-se uma *Joint Venture* com a Daimler e constituiu-se uma nova empresa, a CaetanoBus, S.A. Passado um ano, o Grupo expande-se para Espanha através das operações de retalho automóvel e, neste seguimento, em 2006, constitui uma *joint Venture* com a Mapfre para o mercado espanhol. Em 2010, reforça a aposta em Investigação e Desenvolvimento (I&D) com o desenvolvimento de um autocarro 100% elétrico. Por outro lado, em 2012, dá-se o arranque da nova empresa Caetano Aeronautic, S.A. através de uma parceria com a Airbus Defense and Space. No ano seguinte, estabelece-se a *Joint Venture* com a Brilliance para a produção de autocarros em Dalian, na China. Ainda nesse ano, o Grupo continuava a marcar a sua posição em África através da distribuição da marca Renault ao longo de 12 países na África oriental e ocidental. Em 2015 e 2016, constituiu uma parceria com o Grupo Domingo Alonso para o estabelecimento da Hyundai Portugal e Honda Portugal, respetivamente e, o Grupo concretiza 70 anos de existência. Em 2017, a CaetanoBus, S.A.

forma uma aliança estratégica com a Mitsui & Co., Ltd. e, no ano a seguir, estabeleceu-se uma parceria com a Toyota para o desenvolvimento de autocarros a hidrogénio. Em 2019, constituiu-se a empresa Caetano Go, S.A., marca que agrega os diversos serviços de Mobilidade do Grupo.

Mais recentemente, em 2020, o Grupo reforça a sua posição de mercado em África ao consumir uma parceria com a PSA, agora Stellantis, para a distribuição das marcas Peugeot e Citroën em 15 países de África. Ainda neste ano, o Grupo obtém a representação exclusiva da marca e do conceito Midas em Portugal. No ano seguinte, a Salvador Caetano expandiu o seu portefólio de países em África com o novo negócio Ford na Tunísia e, no último ano, em 2022, estabeleceu uma *joint venture* com o Grupo Hedin na Suécia e Dinamarca para a importação e distribuição do grupo Renault.

Em suma, podemos comprovar que a Salvador Caetano percorreu um longo caminho e tornou-se num Grupo com raízes sólidas e profundas, permitindo a expansão da sua atividade para outras áreas de negócios e crescimento além-fronteiras. Atualmente, o Grupo agrega mais de 100 empresas estabelecidas na Europa, América do Sul e África, distribuídas pelas seguintes áreas de negócio: indústria, distribuição e retalho automóvel e serviços.

“(…) hoje como ontem, a nossa vocação continua a ser o futuro.” Salvador F. Caetano in Brochura “50 anos Salvador.

3.2 Estrutura Organizacional

De seguida, é evidenciada a estrutura organizacional da empresa onde foi realizado o estágio, na qual podemos observar pela figura 4, que o corpo social é formado pela Assembleia geral que, por sua vez, é composta por um presidente e um secretário e pelo conselho de administração que é constituído por um presidente e dois vogais executivos. Em complementaridade, existe ainda uma comissão de remuneração e o fiscal único sendo este último composto por um presidente e um suplente. De entre os quatro departamentos abaixo evidenciados na Figura 4, o departamento operacional é ainda subdividido pelo departamento de logística, pelo departamento de *After Sales* e pelo departamento de *Business Development*. Do mesmo modo, o departamento

administrativo financeiro é ainda fracionado pelo departamento de finanças e tesouraria, pelo departamento de contabilidade e pelo departamento de controlo de gestão.

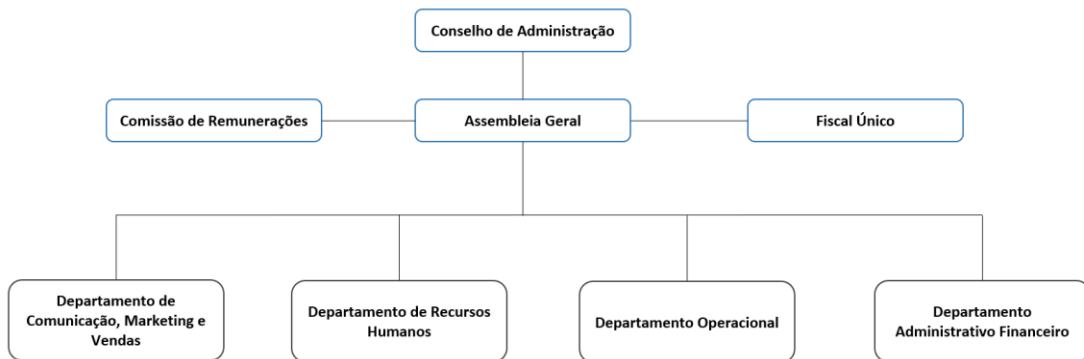


Figura 4. Estrutura Organizacional

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Missão, Visão e Valores

A Salvador Caetano assume como missão a exigência com a inovação, a melhoria contínua e a sustentabilidade na sua atuação, cuidando por relacionamentos de confiança, que sustentam justas propostas de valor para o cliente (interno e externo) porque estão comprometidos com as pessoas. Desta forma, a mensagem da administração “Juntos ajudamos as pessoas a moverem-se” reflete a visão do Grupo, que pretende afirmar que todos temos um propósito e o do Grupo é apoiar e dinamizar a mobilidade dos seus clientes.

No que respeita aos valores do Grupo, este tem por base 4 pilares fundamentais, a Ambição, pela qual preza a exigência e a ambição procurando diariamente a evolução, inovação e melhoria contínua. A Responsabilidade é outro valor, na qual a organização assume uma posição socialmente responsável ao ser sustentável e contribuir para o equilíbrio da sociedade e do ambiente. Outro valor de grande relevância para o grupo é a Cooperação é, onde se valoriza o trabalho em equipa e o respeito pelo outro. Por último, o Grupo valoriza a Confiança pois a sua atuação no mercado tem por base a transparência e a confiança nas suas atividades assim como nas suas relações com os *stakeholders*.

3.4 Responsabilidade

Em relação à responsabilidade assumida pelo Grupo, este apresenta os seus compromissos bem definidos para com as pessoas, o planeta, o conhecimento, assim como na realização dos seus negócios de forma responsável e ética, tendo por base os princípios e valores Ser Caetano.

3.4.1 Compromissos do Grupo Salvador Caetano

No que diz respeito aos compromissos defendidos pela Salvador Caetano, esta apresenta-se como um grupo sólido, estável e familiar, que honra os seus compromissos:

- Forte impacto nas comunidades em que se insere;
- Alinhamento entre o propósito e os valores do Grupo;
- Criação de valor reafirmando o compromisso de manter relações sólidas com colaboradores, parceiros e clientes.

Para consolidar estes compromissos cito as palavras do administrador da Salvador Caetano, José Ramos, no qual agrega a mensagem principal que estes compromissos pretendem transmitir “Os projetos mais bonitos são os que emanam da partilha”.

3.4.1.1 Pessoas

Acreditam no valor das nossas pessoas porque é delas que este Grupo de empresas é constituído. O seu desenvolvimento, seja enquanto profissionais ou pessoas, seja no Grupo ou na comunidade que nos envolve, é, por tradição uma missão para o Grupo. Também na forma como desenvolvem os nossos negócios promovem uma conduta responsável e ética. Alimentam relações de confiança, com a ambição de todos juntos para se tornarem pessoas melhores.

Neste seguimento, o GSC disponibiliza um conjunto de instrumentos pelos quais pretende ajudar e dar melhores condições aos seus colaboradores. A Fundação Salvador Caetano é uma instituição sem fins lucrativos que tem por objetivo fins de solidariedade social, educativos, artísticos e culturais, em benefício dos colaboradores do Grupo nas áreas da saúde e ensino.

Na Salvador Caetano temos consciência do desafio que é conseguir conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Então, surge o Clube Ser com o intuito de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e a sua saúde, bem como reforçar sentimentos de pertença, bem-estar e união. Para tal, contamos diariamente com um conjunto de iniciativas. O Clube Ser+ dá acesso a sorteios, parcerias, descontos nas mais diversas áreas, eventos e serviços de bem-estar nas empresas. Dispõem ainda do Comité Desportivo que organiza torneios desportivos e torneios virtuais.

A Clínica Ser Caetano, através da saúde ocupacional, promove campanhas/ações internas relativas à saúde. Por último, desde 2020, que o Grupo Salvador Caetano tem uma parceria de cooperação com a Associação Salvador, no âmbito da empregabilidade, para a inserção de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho.

3.4.1.2 Planeta

As empresas do setor automóvel e da mobilidade enfrentam desafios ambientais enormes, que devem influenciar escolhas e decisões, no sentido de acompanhar as crescentes preocupações da sociedade com o planeta. Conscientes do impacto da atividade principal do Grupo, é através da melhoria contínua dos processos que tentam diminuir este impacto. Enquanto um Grupo historicamente dedicado à mobilidade, existe a responsabilidade na promoção de soluções e produtos inovadores e sustentáveis, estando verdadeiramente comprometidos com a preservação do ambiente para as próximas gerações, em cooperação com as partes interessadas.

Neste sentido, o GSC desenvolveu produtos e serviços amigos do ambiente. A Salvador Caetano revela as suas preocupações em matéria ambiental de diversas formas, nomeadamente através dos produtos e serviços que desenvolve e comercializa. Desde a venda de automóveis elétricos e híbridos, passando pelo desenvolvimento de autocarros elétricos e a gás natural ou pelas mais recentes soluções de mobilidade desenvolvidas para suprimir as mais variadas necessidades de deslocação diária dos nossos clientes e que minimizam o impacto da circulação de veículos. Preservar o planeta é uma prioridade do Grupo, para tornar as cidades em melhores sítios para viver e trabalhar.

A Salvador Caetano, inaugurou em 2018, o bosque SER Caetano, que tem como finalidade ser um espaço de convívio e lazer para os colaboradores e familiares. Através

de protocolos criados com a Câmara de Gaia e o Parque Biológico de Gaia, servirá também a comunidade local.

Por último, o GSC teve a iniciativa de implementar o mote “Um Toyota, uma árvore”. Desde 2005, que a Toyota contribui para tornar Portugal mais verde, oferecendo à Natureza uma árvore por cada viatura vendida. Já foram plantadas mais de 155.000 árvores.

3.4.1.3 Conhecimento

O GSC tem mais de 75 anos de história que emanam do esforço, da dedicação e da resiliência de muitos colaboradores. O *know-how* e a experiência adquiridos são ativos que partilham entre os diversos colaboradores. Assumem a responsabilidade de depositar confiança nas novas gerações e ser cooperantes na transmissão de conhecimento e, acreditam que assim conseguirão dar resposta aos desafios atuais e futuros dos seus negócios.

Desta forma, dispõem da Academia SER Caetano com três metodologias de formação e comunicação (presencial, digital e híbrida). A Academia Ser Caetano engloba a Formação de Jovens (Aprendizagem Profissional), o Programa Talento Jovem (*Trainees*), a Formação de Ativos (desenvolvimento de colaboradores) e a criação de uma bolsa de mentores sénior (passagem de conhecimento).

Com a ambição de responder às novas gerações e enfrentar novos desafios na área do conhecimento para o negócio, desenvolveram mais recentemente uma plataforma digital, a Academi@ Ser Caetano. Com a mesma missão e o mesmo público-alvo, está agora também vocacionada para a formação e-Learning, o alinhamento organizacional, a comunicação interna e a divulgação de informação.

Com o objetivo captar e preparar os jovens talentos que querem iniciar uma carreira sustentada na Salvador Caetano, esta possui o Programa Talento Jovem. Este programa destina-se a preparar os futuros colaboradores inculcando-lhes os princípios chave da cultura Ser Caetano e proporcionando-lhes uma experiência profissional diferenciadora nas diversas áreas de negócio da Salvador Caetano, desde a indústria ao setor automóvel.

Dentro deste contexto, são também disponibilizadas visitas à Salvador Caetano. A ligação à Salvador Caetano, nomeadamente das suas empresas com a componente industrial e de

inovação, às escolas e instituições de ensino superior tem nas visitas às fábricas o expoente máximo do envolvimento dos estudantes com a indústria. Também recebemos visitas de empresas e outras entidades, que nos permitem trocar conhecimentos e experiências entre diversos setores.

3.4.2 Corporate Governance

A Salvador Caetano está empenhada em cumprir com as melhores práticas de gestão corporativa, promovendo ativamente uma conduta responsável e de ética na forma como desenvolve os seus negócios, honrando os princípios e valores Ser Caetano.

Neste sentido, o Grupo desenvolveu um código de conduta e ética profissional que pretende, principalmente, uniformizar e tornar claro para todos (interna e externamente), quais são os deveres do GSC e os valores fundamentais. Deste modo, estimam que estas regras se tornem num autêntico guia de conduta, contribuindo para a consolidação da imagem e do papel da Salvador Caetano e para o aprofundamento de relações de confiança com todos os *stakeholders*.

A Salvador Caetano sempre esteve, está e estará no mercado com integridade, honestidade e respeito por todos com quem se relaciona. Todos os Colaboradores da organização, sejam quais forem as funções que exercem, para além do seu dever de observância das leis em vigor, devem pautar a sua conduta tendo sempre presente os seguintes princípios fundamentais, nomeadamente, responsabilidade e brio profissional, inovação e iniciativas, relacionamento interpessoal, respeito pelos direitos humanos e laborais, contratação e desenvolvimento profissional, confidencialidade de informações, corrupção, suborno e práticas afins, uso do património e recursos do Grupo, ambiente e sustentabilidade, segurança e saúde no trabalho.

A comissão de *compliance* é a entidade responsável pela implementação e acompanhamento da aplicação do presente Código de Conduta e Ética Profissional, bem como da sua interpretação, do esclarecimento de dúvidas ou da integração de casos omissos.

3.5 Indicadores e Áreas de Negócio

A Salvador Caetano é um grupo internacional presente em 3 continentes, com mais de 75 anos dedicados à indústria e setor automóvel. Desta forma, o Grupo conta com mais de 7 mil colaboradores distribuídos por 3 continentes, num total de 41 países. Mais de 500 mil metros quadrados em áreas divididos por mais de 100 instalações, 121.373 unidades vendidas, um volume de negócios de 3 mil milhões de euros e um EBITDA de cerca de 207 milhões de euros, no passado ano 2022.

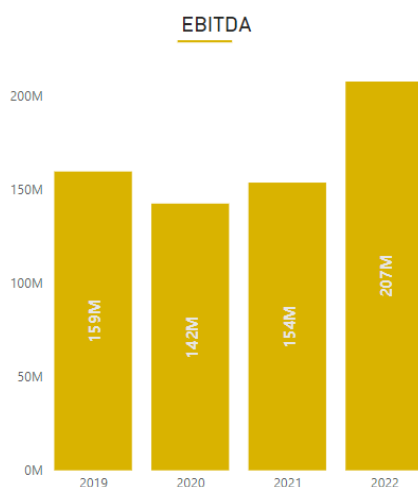


Figura 5. EBITDA (Milhares de euros)

Fonte: Elaboração Própria

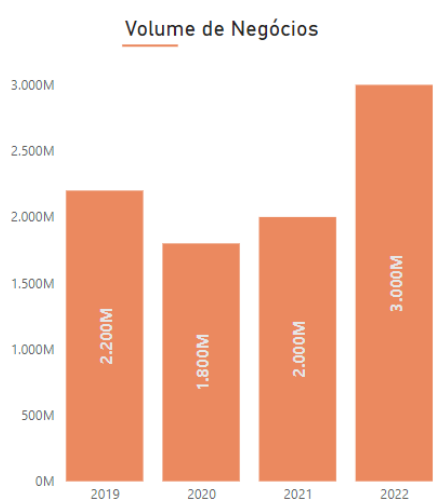


Figura 6. Volume de Negócios (Milhares de euros)

Fonte: Elaboração Própria

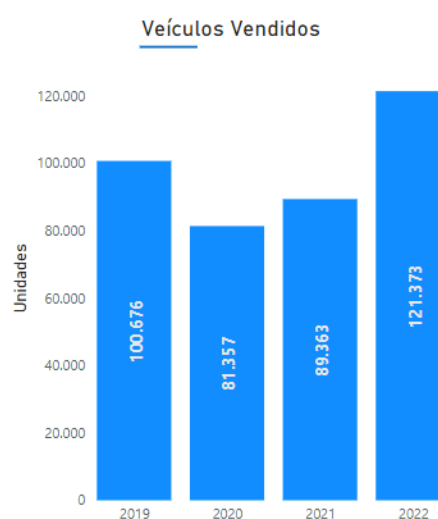


Figura 7. Veículos Vendidos

Fonte: Elaboração Própria

3.5.1 Distribuição e Retalho Automóvel

Nesta área da Distribuição e Retalho Automóvel a estratégia do GSC passa pela reinvenção de novos modelos de negócio e desenvolvimento de serviços em linha com as necessidades do cliente, sem nunca esquecer a sua história, mas também sem nunca comprometer a aposta vincada na inovação e modernidade.

Representa mais de 20 marcas, como são exemplo a Toyota, Hyundai, Fiat, BMW, mini, Jeep, Renault, Audi, etc. e abrange 6 áreas de negócio: automóveis novos, automóveis usados, assistência, Colisão, peças e financiamento. Da carteira de negócios fazem ainda parte 25 centros de colisão, 28 Centros de reparação de vidros e 2 centrais de peças multimarca. A Caetano é o maior operador de retalho automóvel em Portugal contando com mais de 100 pontos de venda e assistência.

3.5.2 Mobilidade

Na Salvador Caetano, os seus negócios fazem parte da mobilidade urbana do dia a dia, dos períodos de descanso e das aventuras vividas na estrada. A sua oferta de mobilidade agrega soluções e respostas às necessidades de deslocação do dia a dia dos clientes.

Nesta área de negócio o GSC apresenta um diversificado leque de empresas para satisfazer diferentes necessidades do cliente. A empresa Caetano GO é o clube de fidelização do Grupo que reúne todas as soluções de mobilidade e benefícios para os clientes. A Guerin é uma empresa de aluguer de automóveis de curta duração para todas as necessidades, simples e transparente. A Kinto representa as soluções de mobilidade integradas e inteligentes. A Rodinha é o serviço especial de transporte de crianças com toda a segurança. A empresa Pepecar é uma plataforma 100% online de aluguer e Renting em Espanha. A empresa Bedriven disponibiliza serviços e tecnologia de mobilidade inovadora, *on-demand* e com integrações à medida, para transporte de pessoas e mercadorias. Por último, a Xtracars assegura o aluguer flexível de viaturas desde 1 dia até 12 meses, com todos os serviços incluídos

3.5.3 Equipamentos Industriais e Oficinas

Na área de negócio, equipamentos industriais e oficinais, o Grupo mantém os seus princípios de responder às necessidades dos clientes sempre com foco na rentabilidade. Para isso, dispõem de profissionais altamente especializados e da tecnologia mais avançada, com o objetivo de superar as expectativas dos *stakeholders*.

Por conseguinte, através da empresa nacional Toyota Material Handling, a Salvador Caetano é líder mundial em equipamentos para movimentação de cargas. Ainda dentro desta área de negócio o Grupo detém a empresa Lusilectra que comercializa equipamentos, empilhadores, ferramentas e acessórios.

3.5.3 Montagem e Produção Automóvel

No segmento de montagem e produção automóvel, como já foi referido anteriormente no capítulo História do Grupo Salvador Caetano, em 1971 inaugurou-se a primeira fábrica Toyota da Europa, em Portugal, que se mantém ativa e voltada para o futuro.

3.5.4 Serviços

No que concerne aos serviços, a Salvador Caetano serve-se da tecnologia, de infraestruturas e de grandes marcas para oferecerem o melhor aos seus clientes, sendo o foco na qualidade que espelha a diferença deste Grupo para as restantes empresas do mercado.

Nesta área de negócio a Salvador Caetano conta com empresas como a Caetsu Two Advertising Agency, uma das maiores agências em Portugal, de capital 100% português. A Lidera que apresenta soluções baseadas em novas tecnologias para o setor automóvel. A MDS Auto é uma corretora de seguros multinacional. A empresa Movicargo dedica-se à logística e documentação automóvel. Por último, a empresa Rigor tem como função acompanhar, apoiar e assessorar o negócio.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Ao longo deste capítulo serão abordadas duas das tarefas que ocuparam um tempo significativo do trabalho desempenhado neste estágio: i) o desenvolvimento de um controlo de crédito/contas a receber das empresas subsidiárias e ii) o desenvolvimento para a análise das linhas de financiamento. Além destes desenvolvimentos principais, serão abordadas outras tarefas com uma duração menor como são exemplos, a automatização do preenchimento dos ficheiros relativos aos planos de negócios, os processos com a banca, planos de pagamentos e as formações sobre as principais tarefas desenvolvidas pelo departamento de tesouraria.

De notar que, os valores apresentados ao longo deste capítulo estão totalmente modificados a fim de proteger o Grupo, uma vez que se trata de dados internos, confidenciais e que apenas devem ser do conhecimento da organização acolhedora. Por outro lado, por motivos legais, no que respeita à proteção de dados, os nomes dos diversos *stakeholders* que evidenciam algum tipo de relação com qualquer uma das empresas são fictícios.

4.1 Controlo de Contas a Receber

O processo de controlo de crédito concedido aos clientes das empresas subsidiárias, localizadas noutro país, era algo que não estava otimizado e, a tesouraria era gerida de uma forma reativa e, não proativa. Deste modo, com vista à resolução deste desafio foi proposto que, perante um relatório semanal extraído do Cognos fosse desenvolvida uma ferramenta capaz de realizar o controlo de contas a receber de uma forma eficiente.

4.1.1 Instrumento em Excel

O programa de Business Intelligence (BI), Cognos, foi desenvolvido pela IBM e permite aos seus utilizadores o acesso, a análise e a apresentação de relatórios sobre os múltiplos dados das duas organizações, em função da necessidade de cada utilizador, constituindo assim, um elemento importante para a tomada de decisão. As principais características desta ferramenta são os relatórios, a modelação dos dados, a integração dos dados através de múltiplas fontes e os *dashboards* para a visualização dos dados.

No caso em estudo, o controlo de crédito dos clientes, é necessário ter dados sobre a faturação dos clientes. Para esse efeito, a integração destes dados, em Cognos, é realizada por intermédio do *software* Spiga+ (programa utilizado pela contabilidade das empresas subsidiárias) uma vez que, através dos lançamentos contabilísticos conseguimos perceber se as faturas já estão vencidas, ou não.

O relatório que, originalmente constava em Cognos, a respeito das contas a receber necessitava de alterações, uma vez que este não apresentava a informação sobre os tipos de clientes. Esta informação seria interessante ter em consideração para que, quando se efetuar a análise do saldo das contas a receber e da quantidade de clientes em dívida, ter-se a noção de qual a sua concentração por tipo de cliente (empresas, entidades governamentais, GSC e clientes particulares).

Valor em Dívida		Não Vencidos	De 0 a 30 Dias	De 31 a 60 Dias	De 61 a 90 Dias	De 91 a 120 Dias	De 121 a 180 Dias	Mais de 180 Dias	Antiguidade
Empresas	Cliente Q	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9 159,29	9 159,29
	Cliente R	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78 261,55	0,00	78 261,55
	Cliente S	85 494,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	85 494,34
	Cliente U	0,00	0,00	0,00	26 299,38	0,00	0,00	0,00	26 299,38

Tabela 1. Extrato do relatório do saldo de clientes de Cognos em Excel

Fonte: Elaboração Própria

Simultaneamente ao processo de aprendizagem sobre o funcionamento do programa Cognos, para a formação do relatório ideal, estava já em desenvolvimento a ferramenta de controlo de crédito através do *software* Excel.

Inicialmente, pela observação e análise do relatório produzido em Cognos que é enviado por e-mail, num formato Excel, semanalmente (Tabela1), sentiu-se a necessidade de ter algum mecanismo através do qual, se destacasse facilmente os clientes que representavam um maior risco de entrarem em incumprimento para com a empresa em questão. Como este controlo é feito para 13 empresas representando milhares de clientes e, à distância, visto se tratar de empresas noutras geografias, seria improdutivo estar com o detalhe de solicitar aos representantes destas empresas alguns indicadores financeiros para todos os seus clientes. Portanto, como forma de ultrapassar esta barreira e ter algo rápido e automatizado, desenvolveu-se um sistema de notação de risco baseado em quatro critérios.

4.1.1.1 Critérios Usados para a Criação do Sistema de Notação de Risco

O primeiro critério consiste num quadro onde se conjuga o intervalo temporal após a data de vencimento da fatura e o montante em dívida (vencido) por cliente, resultando, desta forma, numa tabela de dupla entrada. Para o efeito definiram-se *ratings* de 0 a 5, no qual o 0 corresponde a um risco qualitativo irrelevante e o 5 corresponde a um risco muito elevado. Como o relatório está dividido por tipo de cliente definiu-se que, para os clientes particulares, caso tivessem dívida superior a 2.270€ seriam mais penalizados através de um acréscimo de 2 pontos no *rating*. Pela observação da Tabela 2, por exemplo, se um cliente (por exemplo, uma empresa) tivesse um montante vencido entre 79.450€ e 113.500€ euros, para um horizonte temporal de 91 a 120 dias, ser-lhe-ia atribuído um *rating* de 4. A explicação sobre a definição destes intervalos de valores será abordado no subcapítulo seguinte (4.1.1.2).

Valores em Euros										
Risco	Rating (exceto Particulares)	Critério Geral (exceto Particulares)	Critérios Específicos (Todos)					Critério para Particulares	Rating (particulares)	
			0 a 30 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 120 dias	121 a 180 dias			mais de 180 dias
	Dever	< 0						< 0	Dever	
								< 2 270		
Irrelevante	0		< 68 100					< 11 350	< 11 350	0
Muito baixo	1		> 68 100	< 68 100	< 45 400	< 34 050	> 11 350	> 11 350		2
Baixo	2		>102 150	> 68 100	> 45 400	> 34 050	> 22 700	> 22 700		3
Intermédio	3		> 136 200	>102 150	> 68 100	> 56 750	> 45 400	> 34 050		4
Elevado	4		> 170 250	> 136 200	>102 150	> 79 450	> 68 100	> 56 750		5
Muito elevado	5		> 204 300	> 170 250	> 136 200	>113 500	> 90 800	> 79 450		6
										7

Tabela 2. Primeiro Critério

Fonte: Elaboração Própria

Para se conseguir ainda uma maior distinção entre o risco apresentado pelos clientes criou-se um segundo critério, que apresenta uma pontuação que varia entre 0 e 3 e baseia-se na percentagem do montante total em dívida por cada intervalo temporal e por cada montante vencido, ou seja, pela análise da Tabela 3, é perceptível que, se o cliente apresentar dívida vencida de 210.000€ euros, e esta estiver concentrada em 70%, num horizonte temporal de 121 a 180 dias, ser-lhe-á acrescentado 1 ponto no seu *rating*.

Valores em euros

Montantes superiores a	% do montante total em dívida por cada intervalo temporal					
	0 a 30 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 120 dias	121 a 180 dias	mais de 180 dias
113 500			90%	80%	70%	60%
Pontos			0	0	0	1
158 900			85%	75%	65%	55%
Pontos			0	0	1	1
204 300			80%	70%	60%	50%
Pontos			0	1	2	2
249 700			75%	65%	55%	45%
Pontos			1	1	2	3
295 100			70%	60%	50%	40%
Pontos			1	2	3	3

Tabela 3. Segundo Critério

Fonte: Elaboração Própria

O terceiro critério apresenta uma classificação que oscila entre 0 e 3, este critério pretende fazer a distinção do risco dos clientes em função da percentagem do montante total em dívida quando esta for superior a 91 dias. Pela análise do Tabela 4 percebemos que, se a dívida for superior a um montante de 363.200€ euros, e metade deste valor estiver acima de 91 dias então será classificada com um *rating* de 3.

Valores em euros

Montantes superiores a	% do montante total em dívida superior a 91 dias					
	0 a 30 dias	31 a 60 dias	61 a 90 dias	91 a 120 dias	121 a 180 dias	mais de 180 dias
136 200					50%	
Pontos					1	
249 700					50%	
Pontos					2	
363 200					50%	
Pontos					3	

Tabela 4. Terceiro Critério

Fonte: Elaboração Própria

Por último, definiu-se um quarto critério para penalizar os clientes que apresentarem dívida vencida há mais de 180 dias e este montante corresponder a 90% do montante total em dívida (não se aplicou os 100% para existir uma margem de erro).

Rating	
0	
2	

-> Valor em dívida a 180 dias é igual ao valor total vencido

90%	(Margem de erro)
-----	------------------

-> Só contabilizar valores superiores a

22 700	Euros
--------	-------

Figura 8. Quarto Critério

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.2 Rating Global

Após a classificação de risco dos diversos clientes em função dos quatro critérios acima citados, é apresentado um *Rating Global* que corresponde ao somatório da pontuação obtida por cada um desses critérios onde se irá obter uma notação de risco de crédito que varia entre 0 e 9, onde o *rating* 0 corresponde a um risco irrelevante e o *rating* 9 a um risco crítico. Por sua vez, o somatório dos quatro critérios pode ultrapassar o *rating* máximo global. Porém, devido ao facto de não ser interessante possuir mais níveis de avaliação, uma vez que este já representa uma ação urgente, então definiu-se que o *rating* 9 é o máximo e, caso a soma seja superior, estes mantêm o *rating* 9.

Rating Global	Risco
0	Irrelevante
1	Muito baixo
2	Baixo
3	Intermédio
4	Elevado
5	Muito elevado
6	Crítico
7	
8	
9	

Tabela 5. Rating Global

Fonte: Elaboração Própria

Estes critérios foram, inicialmente, aplicados indiferenciadamente para cada uma das empresas em estudo e, posteriormente, quando a ferramenta já apresentava evidências para ser utilizada na prática pela sua utilidade e eficiência, foram definidos montantes

standard para os quatro critérios acima mencionados relativamente à empresa que representava um maior peso no volume de negócios global das empresas em estudo. Os intervalos de valores para as restantes empresas foram ajustados em função do peso que estas apresentavam no volume de negócios, este ajustamento está previsto ser revisto e atualizado, semestralmente.

4.1.1.3 Separadores Semanais

Após a etapa anterior, foram criadas fórmulas para que, em cada folha adicionada semanalmente, fosse calculada automaticamente e de forma imediata a notação de crédito em função da situação que cada cliente apresente, tal como é demonstrado pela tabela abaixo (Tabela 6). De notar que, como já se referiu, os montantes são fictícios, assim como os nomes dos clientes e da empresa por motivos de confidencialidade dos dados.

Valores em EUR										Existem Novos Clientes	1º Critério	2º Critério	3º Critério	4º Critério	Rating Total	
	Clientes	Não Vencidos	De 0 a 30 Dias	De 31 a 60 Dias	De 61 a 90 Dias	De 91 a 120 Dias	De 121 a 180 Dias	Mais de 180 Dias	Antiguidade	Cliente Novo/Existente	Tipo de cliente					
Empresas	Cliente A	0	0	0	0	0	0	191 979	191 979		Empresa	5	1	1	2	9
Empresas	Cliente B	0	0	0	0	0	0	16 823	16 823		Empresa	1	0	0	0	1
Empresas	Cliente C	0	77 863	0	0	0	0	0	77 863		Empresa	1	0	0	0	1
Empresas	Cliente D	415	0	0	1 634	193	415	-26 491	-23 833		Empresa	Dever	0	0	0	Dever
Empresas	Cliente E	0	0	0	0	86 514	0	0	86 514		Empresa	4	0	0	0	4
Particulares	Cliente F	0	0	87 379	0	0	0	0	87 379		Particular	2	0	0	0	4
Empresas	Cliente G	0	0	0	0	0	0	23 313	23 313		Empresa	2	0	0	2	4
Empresas	Cliente H	0	117 661	196 562	0	0	0	0	314 222		Empresa	5	0	0	0	5
Empresas	Cliente I	0	0	0	0	0	0	93 435	93 435		Empresa	5	0	0	2	7
GSC	Cliente J	0	0	0	32 901	13 243	19 107	208 502	273 751		GSC	5	3	2	0	9
Entidade Oficial	Cliente K	0	0	0	0	0	0	411 492	411 492		Governo	5	3	3	2	9
Particulares	Cliente L	0	858	0	0	0	0	0	858	Novo	Particular	0	0	0	0	0

Tabela 6. Extrato do separador semanal

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.4 Separador do Ranking Global

Para a análise da evolução do *rating* global de cada cliente adicionou-se uma folha no Excel de cada empresa onde esta informação é apresentada, tal como é demonstrado pela Tabela 7. Ainda dentro deste separador está disponível a informação sobre a evolução da quantidade total de clientes e da quantidade de novos clientes que apresentam valores vencidos para com a respetiva empresa. Este separador tem como objetivo perceber-se de uma forma rápida se o cliente pagou, se abateu ou aumentou a sua dívida e, ainda se a dívida está a deslocar-se para o horizonte temporal seguinte.

	02/01/2023	09/01/2023	16/01/2023
Nrº de Clientes	30	50	19
Diferença		20	-31
Novos	9	14	3

Risco	Nrº comentários- Data recente	Clientes	Tipo de cliente	02/01/2023	09/01/2023	16/01/2023
		Cliente D	Empresa	Dever	Dever	Dever
	6 - 10/04/23	Cliente I	Empresa	7	7	#N/A
Crítico	3 - 14/02/23	Cliente A	Empresa	9	9	9
Muito Elevado	4 - 07/03/23	Cliente H	Empresa	3	3	5
Crítico	1 - 03/02/23	Cliente K	Governo	9	9	9
Elevado	1 - 15/04/23	Cliente G	Empresa	2	2	4
Muito baixo		Cliente B	Empresa	5	5	1
Crítico	2 - 04/04/23	Cliente J	GSC	9	9	9
Muito baixo		Cliente C	Empresa	1	1	1
Elevado	2 - 10/04/23	Cliente E	Empresa	3	4	4
Elevado	1 - 02/04/23	Cliente F	Particular	4	4	4
		Cliente L	Particular	#N/A	#N/A	0

Tabela 7. Extrato do separador da análise da evolução da notação de crédito e da quantidade de clientes

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.5 Separador dos Comentários

Um dos grandes objetivos desta ferramenta de controlo de crédito era perceber e ter conhecimento do ponto de situação que cada cliente apresentava para com a empresa. Desta forma, para se obter tais informações foi necessário e, faz parte do processo de controlo de crédito, entrar em contacto com os CFO de cada empresa. Inicialmente, solicita-se o ponto de situação dos clientes que apresentam uma notação de crédito crítica, ou seja, um *rating* superior a 5. Assim que, se obtivesse toda a informação necessária para se efetuar um controlo objetivo destes clientes mais críticos, volta-se a contactar os CFO das empresas do Grupo, a fim de se obter o ponto de situação dos clientes que apresentem uma notação de risco, imediatamente inferior relativamente aos clientes anteriormente enviados, uma vez que já se dispunha de informação acerca desses clientes e, assim, sucessivamente.

Neste seguimento, ao se aperceber que, ao longo dos vários contactos, se iriam gerar muitos dados/informações sobre os clientes, desenvolveu-se o seguinte separador (Tabela 8) no *layout* de controlo de crédito, em Excel, totalmente automatizada na qual, o único *input* necessário será preencher as células com os novos comentários recebidos, nas colunas imediatamente a seguir à coluna dos “Comentários mais recentes”. Pela observação da Tabela 8, este separador/folha é constituído pelas seguintes colunas, o

nome do cliente e respetivas características associadas ao mesmo (tipo de cliente e o risco), a evolução do saldo do cliente, a data para se efetuar o controlo e a coluna com o comentário mais recente. A coluna “Comentário mais recente” exibe a última observação efetuada acerca do cliente em questão, ou seja, nas colunas imediatamente subsequentes a esta são escritos os comentários obtidos, por exemplo, através do contacto com os CFO das empresas onde o cliente em questão consta e, esta coluna expõe sempre, o último comentário escrito. Estes comentários seguem um padrão previamente definido, no qual se iniciam com data do comentário seguido de um travessão, escreve-se o texto pretendido e finaliza-se a frase com o número de dias que, adicionados à data do comentário, se pretenda que seja feita o controlo da situação do cliente. O resultado desta soma, ou seja, os dias colocados no final da frase adicionados à data que se iniciou o comentário, é apresentado na coluna Controlo. Quando a data atual ultrapassa esta data de controlo, a célula altera para vermelho e indica que é necessário verificar a situação do cliente e, enquanto a data atual não ultrapassa a data de controlo, a célula permanece a verde, indicando que a situação do cliente estará dentro do normal.

De notar que, este separador apresenta ainda, um controlo no topo da coluna onde evidencia se é necessário analisar algum cliente e, em caso afirmativo, é também indicado o número de clientes que será importante analisar ou efetuar alguma ação, como por exemplo, verificar se já efetuou o pagamento total ou parcial, verificar com o CFO da empresa onde consta este cliente se já foram entregues as viaturas, entre outras. Por último, a coluna “Evolução” exibe o desenvolvimento do saldo dos clientes, se esta está a diminuir ou a aumentar.

Cientes	Tipo de cliente	Risco	Nrº comentários-Data recente	Controlo (Data limite)	Evolução	Comentário mais recente
Cliente D	Empresa				0	
Cliente I	Empresa		6 - 10/04/23	17/04/23 - Ver	-93 435	10/04/23 - Pagamento previsto nesta semana @7
Cliente A	Empresa	Crítico	3 - 14/02/23	16/03/23 - Ver	0	14/02/23 - Veículos sofreram alterações e cliente paga quando forem recebidos @30
Cliente H	Empresa	Muito elevado	4 - 07/03/23	27/04/23	0	07/04/23 - Nova dívida, perguntar e fazer referência ao tempo de recebimento da última dívida @ 20
Cliente K	Governo	Crítico	1 - 03/02/23	04/05/23	0	03/02/23 - Concurso Público, pagamento vai ser realizado dentro de 3 meses @ 90
Cliente G	Empresa	Elevado	1 - 15/04/23	15/05/23 - mensais	0	15/04/23 - Estabelecido um plano de pagamento com 5 prestações mensais @ 30
Cliente B	Empresa	Muito baixo			0	
Cliente J	GSC	Crítico	2 - 04/04/23	19/04/23 - Ver	0	04/04/23 - Vai ser recebido dentro de duas semanas @15
Cliente C	Empresa	Muito baixo			0	
Cliente E	Empresa	Elevado	2 - 10/04/23	29/04/23	0	10/04/23 - Financiamento bancário, pagamento vai ser realizado no fim de abril @ 19
Cliente F	Particular	Elevado	1 - 02/04/23	17/04/23 - Ver	0	02/04/23 - CFO vai estabelecer um plano de pagamento @ 15
Cliente L	Particular				3 000	
Cliente M	Empresa		3 - 20/04/23	✓	Pago	20/04/23 - Montante total recebido @ Verificado

Tabela 8. Extrato do separador dos comentários

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.6 Automatizações

Esta versão final apresentada ao longo deste capítulo 4.1 sofreu bastantes alterações em função das necessidades que se mostraram necessárias durante o exercício da função de controlo de crédito. Preliminarmente, o *layout* dispunha de mais folhas com gráficos e tabelas numa ótica de análise de dados. Porém, com o desenvolvimento e passagem destes dados para uma ferramenta de BI, o Power BI, tal como vai ser exemplificado no subcapítulo seguinte (4.1.2), deixou de fazer sentido estar a atualizar semanalmente esses separadores mesmo com os automatismos que detinham, uma vez que em Power BI seria tudo atualizado de forma automática e a visualização dos dados é mais apelativa e de fácil compreensão.

Dada a importância da automatização processos para não haver desperdício de tempo em tarefas repetitivas e, que em nada acrescentam valor, foram utilizadas diversas macros através da linguagem informática Visual Basic for Applications (VBA). Estes mecanismos permitiram a poupança de horas de trabalho necessárias e repetitivas a serem feitas semanalmente. Com vista a centralizar os processos, criou-se um Excel independente com apenas uma folha (Figura 9) onde detém todos os processos iniciais repetitivos, como são exemplo, a atualização dos valores semanais, a criação de uma folha adicional no Excel de cada empresa e, por último, a cópia das fórmulas de cálculo dos critérios e dos valores atualizados para essa nova folha.

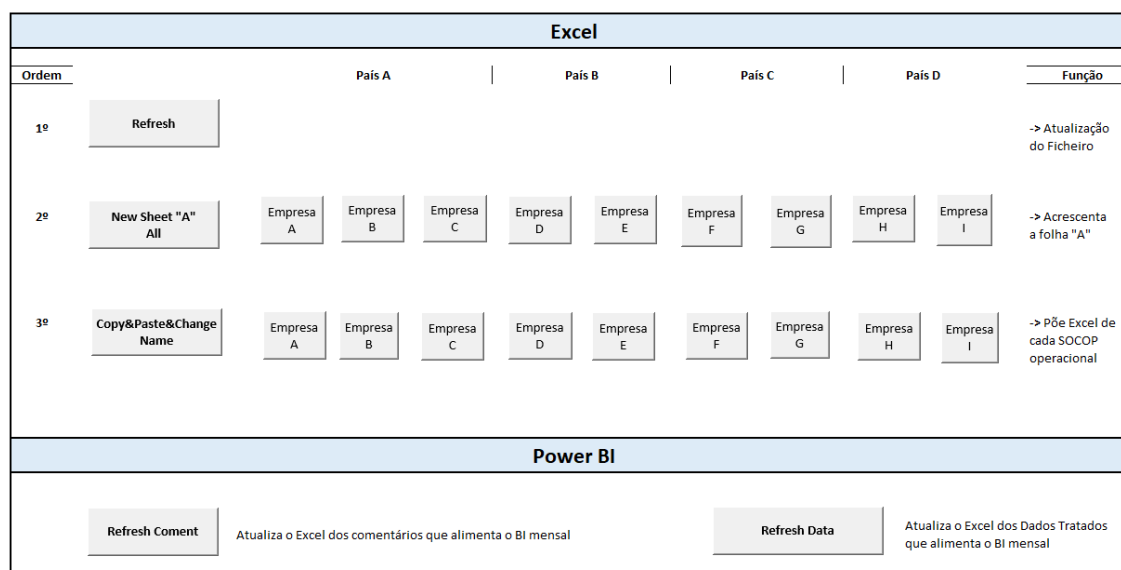


Figura 9. Automatizações

Fonte: Elaboração Própria

Em resumo, foi desenvolvido este *layout* de controlo de crédito em Excel com as características mencionadas nos subcapítulos anteriores. Este foi replicado para outras empresas do Grupo com o intuito de normalizar processos no que respeita ao controlo de crédito.

Como este desenvolvimento foi implementado na atividade normal de trabalho e alargado a mais empresas do Grupo foi necessário a criação de uma norma, na qual estivesse descrito todo o processo necessário à utilização desta ferramenta, desde a transferência e o armazenamento do ficheiro proveniente do *software* Cognos para uma pasta específica, até ao processo final de preenchimento das células.

O desenvolvimento deste *layout* de controlo de crédito em Excel, demorou cerca de 3 a 4 meses até ser apresentada esta primeira versão totalmente funcional e automatizada como foi demonstrado ao longo deste subcapítulo anterior. Onde, inicialmente, foi desenvolvida uma base através de várias discussões de ideias com o supervisor de estágio da entidade acolhedora. Posteriormente, com a sua utilização em contexto real detetaram-se alguns pontos fracos e foi aplicado um conjunto de melhorias que levou até esta versão final apresentada.

O grande objetivo pretendido para esta ferramenta/método era solucionar-se o problema de obtenção de informação para o controlo das contas a receber, por parte dos clientes, das empresas subsidiárias e este objetivo foi cumprido. Contudo, foi possível ir ainda mais longe e, através dos vários contactos estabelecidos com os vários CFO de cada uma destas empresas subsidiárias, foi possível obter-se informações sobre problemas recorrentes e pontuais que ocorriam nestas empresas e que, por sua vez influenciavam a gestão dos recebimentos.

Tomando como exemplo, um dos casos verificados, temos o seguinte, detetou-se um atraso no processo de venda, isto é, desde a venda da mercadoria até ao recebimento efetivo do dinheiro, devido ao atraso na entrega dos documentos da viatura, por parte do cliente, para se averbar de novo as características corretas do veículo. Este erro tanto poderia ser da parte das nossas oficinas como do Instituto de Mobilidade dos Transportes (IMT) do respetivo país. Com vista à resolução do problema e à otimização do PMR, iniciaram-se conversações com o respetivo CFO da empresa em questão, e elaborou-se um cronograma com o processo de venda, desde o momento em que o veículo é faturado até ao momento que a empresa recebe efetivamente o montante da venda, tendo em

consideração se o cliente possui financiamento bancário ou não. Este cronograma atravessou várias transformações até apresentar a sua versão final com algo real e perceptível do processo que, normalmente, ocorria naquela empresa relativamente ao processo de venda aos seus clientes e, após a obtenção da sua versão final, não só irá evidenciar detalhadamente o ciclo de tesouraria, assim como também permitirá ter uma atuação sobre os pontos menos eficientes que decorrem deste processo.

No seguimento do levantamento e análise dos problemas evidenciados, surgiram nos saldos de clientes, contas a receber de empresas do universo GSC, isto é, empresas do GSC apresentavam faturas vencidas para com as empresas segundo as quais se estava a realizar o controlo de crédito a clientes. Pretendendo saldar estas contas, contactou-se os responsáveis das empresas em questão, e solicitou-se o extrato da conta corrente com a finalidade de se elaborar um plano de pagamentos. Tomando um destes planos como exemplo, foi exigido que um desses clientes (empresa pertencente ao GSC) efetua-se o pagamento de faturas vencidas em 2022, nos três primeiros meses de 2023 e, tal como o previsto, este plano de pagamento foi cumprido entre janeiro e março do presente ano.

Deste modo, esta ferramenta apresentou ser uma excelente solução para a resolução do problema inicialmente colocado, onde agrega várias informações que podem servir de apoio a futuros negócios com clientes passados, uma vez que o seu historial estará guardado e será de fácil acesso. Esta também permite efetuar o controlo de contas a receber para uma empresa em cerca de três minutos, demonstrando assim a sua eficiência e, naturalmente, a eficácia pelos controlos acima descritos, nos quais o seu utilizador rapidamente dispõe, em cada empresa, de um alerta sobre os clientes necessários a exercer alguma ação, assim como quais são os clientes mais críticos.

4.1.2 Instrumento em Power BI

O controlo de crédito acima mencionado apresenta a informação em certa parte desagregada, ou seja, foi criado um ficheiro Excel para controlar os clientes das respetivas empresas e, seria interessante agregar toda esta informação numa plataforma onde fosse possível consultar de uma forma rápida qualquer que fosse a necessidade do utilizador.

Para a obtenção desta visualização global do controlo de crédito e do ponto de situação relativo aos montantes devidos pelos clientes às empresas em estudo, era necessário a

leitura destes dados através de uma plataforma de BI, nomeadamente em Power BI. Esta plataforma permite colmatar várias desvantagens face ao Excel, nomeadamente, ao nível da visualização dos dados de uma forma interativa, da integração através de múltiplas fontes de dados e a sua melhor capacidade de lidar com grandes volumes de dados, algo necessário para esta ferramenta a médio prazo.

Neste sentido, surgiu a necessidade de construir um novo relatório na plataforma Cognos, no qual foi necessário adicionar uma coluna com a data, para haver a informação temporal sobre os saldos de clientes, outra coluna com o país, a respetiva empresa, o nome do cliente e, por fim, a antiguidade de saldos de clientes (Tabela 9). Esta informação é enviada automaticamente, no último dia de cada mês, para o e-mail, com vista a atualizar mensalmente o Power BI de acordo com a posição final mensal do saldo de clientes.

Após, aproximadamente 2 meses, a construção do *dashboard* de controlo de crédito, em Power BI ficou finalizado, ou alcançou-se algo muito próximo do que seria a sua primeira versão final, uma vez que foi possível a sua utilização em contexto real empresarial.

Valores em EUR		Valor em Dívida		Não Vencidos	De 0 a 30 Dias	De 31 a 60 Dias	De 61 a 90 Dias	De 91 a 120 Dias	De 121 a 180 Dias	Mais de 180 Dias		
País X	Empresa U	Agentes	Cliente A1	2022/Oct	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17 829,99	
				2022/Nov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16 370,86	
				2022/Dec	0,00	-157,98	0,00	0,00	0,00	0,00	16 004,97	
				2023/Jan	0,00	0,00	-155,97	0,00	0,00	0,00	15 801,21	
				2023/Feb	0,00	0,00	0,00	-159,35	0,00	0,00	16 143,84	
			2023/Mar	0,00	0,00	0,00	0,00	-159,35	0,00	16 143,84		
			Cliente B1	2022/Oct	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	90,87	0,00
				2022/Nov	0,00	3 623,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	83,43
				2022/Dec	0,00	-476,37	3 542,90	0,00	0,00	0,00	0,00	81,57
				2023/Jan	0,00	2 909,17	-470,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				2023/Feb	0,00	5 571,67	2 972,26	-480,50	3 573,64	0,00	0,00	0,00
			2023/Mar	0,00	337,49	-493,72	2 972,26	-480,50	3 573,64	0,00	0,00	
			Cliente C1	2023/Jan	0,00	-654,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				2022/Oct	0,00	1 995,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			Cliente C2	2022/Nov	0,00	572,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				2022/Dec	0,00	1 922,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabela 9. Extrato do cubo com os saldos de clientes provenientes de Cognos para utilização em Power BI

Fonte: Elaboração própria

4.1.2.1 Separadores Power BI

Este *dashboard* de controlo de crédito conta com 4 separadores (Figura I.A, I.B, I.C e I.E) onde são apresentadas informações sobre a temática das contas a receber. Embora uma das páginas aborde um tema distinto que está relacionado com os pagamentos das empresas subsidiárias à empresa-mãe, foi decidido adicionar esta página neste *dashboard* (Figura I.D) uma vez que, se as empresas subsidiárias apresentarem uma má gestão de contas a receber é natural que não efetuem o pagamento devido à empresa-mãe.

Ao longo das páginas do *dashboard* é apresentado um *layout* comum no qual são evidenciados diversos filtros a serem aplicados em função da análise pretendida. Tal como é demonstrado pela figura 10, os filtros permitem seleccionar a informação pela localização das empresas, pelas empresas, pela notação de crédito (*rating*), pelos tipos de clientes, por data, se são novos ou existentes e por algum cliente em específico.



Figura 10. Filtros em Power BI sobre o Controlo de Crédito

Fonte: Elaboração Própria

A primeira página do *dashboard* tem como título “Overall Analysis” (Figura I.A) e, tal como a designação em língua inglesa indica é apresentada a informação global sobre a posição das contas a receber por parte das empresas em estudo, num determinado período. Ainda dentro desta página foi inserida uma tabela que expressa todos os pontos de situação que vão sendo inseridos no Excel de controlo de crédito de cada empresa.

Em relação à segunda página (Figura I.B), são apresentados dados sobre a avaliação do *rating* dos clientes por empresa, por tipo de cliente e ainda por país, para um determinado período, em comparação com o saldo de clientes.

Na terceira página (Figura I.C) é possível obter informação referente à quantidade de clientes em dívida e o seu saldo perante cada empresa. Não obstante, esta página tal como o título indica “New /Old Clients” permite distinguir com maior precisão qual a quantidade de clientes que contraiu nova dívida através de faturas vencidas face aos que já apresentavam faturas vencidas.

Ao abordar conceitos como saldo clientes, naturalmente, seria necessário abordar o conceito de PMR e, desta forma, a quinta página (Figura I.E) do mencionado Power BI através de visuais bastante intuitivos, uma tabela e um gráfico de barras horizontal, apresentam a evolução do PMR mensalmente, assim como o das suas variáveis, o volume de negócios e o saldo de clientes mediante dois gráficos de barras.

Por último, tal como mencionado anteriormente, a quarta página (Figura I.D) apresenta o controlo sobre o pagamento devido pelas empresas subsidiárias à respetiva empresa-mãe, em função de um montante mensal acordado.

Em suma, a informação acerca do controlo de crédito que, consta distintamente num Excel por empresa foi agregada num único ficheiro Power BI, no qual é possível obter qualquer informação de uma forma praticamente instantânea. Isto, permite também que os responsáveis pela parte financeira tenham a informação disponível em tempo real e através de gráficos para que, possam efetuar uma análise mais rápida e bem fundamentada para ajudar na tomada de decisão.

Tal como para a ferramenta de controlo de crédito, este Power BI também está a ser utilizado na atividade normal da empresa e, portanto, foi necessário acrescentar à norma anteriormente mencionada, os processos e recomendações necessários à utilização deste ficheiro.

4.2 Análise das Linhas de Financiamento

Após a apresentação de uma versão bastante evoluída do *layout* de controlo de crédito e a sua aplicação em prática estar a ser exequível, foi apresentada uma nova necessidade para o departamento de tesouraria, no qual seria necessário obter um ficheiro agregador com todas as características associadas às linhas de financiamento contratadas.

Deste modo, o objetivo pretendido seria alcançar algum tipo de sistema/ferramenta/método no qual fosse visível, inicialmente, o custo efetivo histórico da dívida, de modo a saber que, para uma utilização média anual de cada financiamento, se obteve um determinado custo. Após este desenvolvimento ser concluído, o próximo passo seria a obtenção de um custo marginal de cada umas das linhas de financiamento contratadas, para que, quando fosse necessário obter um financiamento, existir algum

sistema onde fosse evidenciado qual a linha de financiamento com um menor AIC (*All In Cost*).

4.2.1 Método em Excel

Inicialmente, com vista a ter uma melhor perceção de como é o funcionamento das linhas de crédito num contexto real e dos múltiplos custos associados às mesmas, começou-se por atualizar valores num ficheiro já existente da empresa. De seguida, sentiu-se a necessidade de ler os contratos de financiamento para não só perceber todas as cláusulas impostas pelos diversos bancos, assim como para ter uma melhor perceção de como são efetuados os cálculos dos juros, mais concretamente, as especificidades relativas ao indexante.

Após a conclusão da tarefa anterior, utilizou-se novamente o software Excel como ferramenta de obtenção do custo das linhas de financiamento. Inicialmente, começou-se por calcular um mapa da dívida de uma conta corrente caucionada, numa ótica financeira. Este mapa da dívida anual estava dividido pelos 12 meses do ano, no qual os custos foram imputados no respetivo mês de ocorrência do fluxo (ótica financeira), porém esta informação já estava disponibilizada num software *Enterprise Resource Planning* (ERP) utilizado pelo departamento de tesouraria, o XRT, um programa desenvolvido pela Sage. Desta forma, pelo decorrer do processo de construção do mapa da dívida notou-se que seria interessante criar médias móveis com o objetivo de visualizar a evolução do custo da dívida, mensalmente.

Deste modo, a construção do mapa da dívida evoluiu para uma ótica contabilística, ou seja, o custo foi diferido pelo respetivo prazo que lhe seja aplicado. Isto, para não influenciar as médias móveis e para se ter uma melhor perceção da real evolução do custo da dívida. Pela observação da Tabela 10, apenas o campo “Valor utilizado” é de preenchimento manual, os restantes estão a ser alimentados ou calculados automaticamente.

Valores em Euros													3 Month	
Data	dez/20	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21	dez/21	Custo 2021
Banco1 EmpresaX Euros CCC	Rever Indexante				Rever Indexante				Rever Indexante					
Valor acordado	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	
Valor utilizado	2 000 000	2 500 000	2 300 000	2 050 000	1 800 000	1 500 000	1 500 000	1 600 000	1 850 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 800 000	1 875 000
Custos														
Juros_Euribor	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Juros_Spread	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,83%
Juros	11 667	14 583	13 417	11 958	10 500	6 250	6 250	6 667	7 708	7 500	7 500	7 500	7 500	111 500
I.S. Juros	467	583	537	478	420	250	250	267	308	300	300	300	300	4 460
Com. Imobilização	729	0	292	656	1 021	0	0	0	0	0	0	0	0	2 698
I.S. Com. Imobilização	29	0	12	26	41	0	0	0	0	0	0	0	0	108
I.S. Capital	800	1000	920	820	720	600	600	640	740	720	720	720	720	9 000
Comissão Renovação	2 917	2 917	2 917	2 917	2 917	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	39 083
I.S. com. Renovação	117	117	117	117	117	140	140	140	140	140	140	140	140	1 563
Comissões adicionais														0
IVA														0
Variação de Utilização	2 000 000	500 000	-200 000	-250 000	-250 000	-300 000	0	100 000	250 000	-50 000	0	0	0	
Custo efetivo variável Móvel Anual(%)														6,18%
Custo efetivo Total Móvel Anual(%)														8,98%
Média Móvel Semestral						7,02%	6,74%	6,39%	5,98%	5,57%	5,20%	5,20%	5,20%	
Média Móvel Trimestral			7,28%	7,28%	7,28%	6,70%	5,98%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	5,20%	
Média Móvel Semestral Global						9,64%	9,43%	9,33%	9,06%	8,71%	8,29%	8,21%	8,21%	
Média Móvel Trimestral Global			9,55%	9,53%	9,94%	9,75%	9,30%	8,53%	8,33%	8,18%	8,08%	8,11%	8,11%	
Custo Real	16 725	19 200	18 210	16 973	15 735	10 740	10 740	11 213	12 397	12 160	12 160	12 160	12 160	168 413
Variação do Custo Real	-1 875 000	16 725	19 200	18 210	16 973	15 735	10 740	10 740	11 213	12 397	12 160	12 160	1 887 160	

Tabela 10. Mapa da Dívida

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1.1 Separador das Condições Bancárias

Com vista à automatização/preenchimento automático dos campos do mapa da dívida, para eliminar cada vez mais a ação humana neste tipo de tarefas repetitivas e sem valor acrescentado, elaborou-se uma folha com o nome “Condições Bancárias” a qual é alimentada manualmente caso haja alterações das condições das linhas de financiamento.

Valores em Euros												
Banco1 EmpresaX Euros CCC												
Data	dez/20	jun/21										
Valor acordado	2 500 000	3 000 000										
Valor utilizado												
Custos variáveis												
Juros_Euribor	0,00%	0,00%										
Juros_Spread	7,00%	5,00%										
I.S. Juros	4%	4%										
Custos Fixos												
Com. Imobilização	1,75%	isenta										
I.S. Com. Imobilização	4,0%	4,0%										
I.S. Capital	0,04%	0,04%										
Comissão Renovação	0,70%	0,70%										
I.S. com. Renovação	4,00%	4,00%										
Comissões adicionais												
IVA												

Tabela 11. Condições Bancárias

Fonte: Elaboração Própria

4.2.1.2 Separador do Custo Marginal

Uma vez obtidos os mapas de financiamento da dívida e tendo os processos automatizados, avançou-se para a segunda fase de desenvolvimento desta ferramenta, a obtenção do custo marginal para as linhas de financiamento ativas. Por conseguinte, replicou-se a folha dos mapas da dívida, à qual é acrescido ao valor do montante utilizado, o valor preenchido no campo “Variação do Montante Utilizado Mensal” tal como é apresentado na Tabela 12 e, em função deste acréscimo obtém-se a variação do custo total, assim como o custo marginal, Tabela 13 e 14, respetivamente. De acordo com os resultados obtidos, na Tabela 12 são exibidas as duas melhores linhas de financiamento, ou seja, as duas linhas que apresentam um menor custo marginal.

Em relação aos pressupostos assumidos para a elaboração da folha replicada, acordou-se manter o indexante inalterado por um período futuro de 6 meses face à data atual, ou seja, se o período de revisão do indexante for semestral, o próximo mês onde este irá ser revisto será igual ao valor da última revisão com valor real e, se este período for trimestral os dois períodos seguintes de revisão serão iguais ao último valor com informação disponível. Quanto às condições bancárias, determinou-se manter inalteradas, mantendo-se as mesmas que foram verificadas à data da realização desta simulação.

Valores em Euros						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Variação do Montante Utilizado			550 000	700 000	800 000	
Melhor Linha de Financiamento						
Custo			4,14%	4,55%	3,70%	
Linha			Banco3 EmpresaY Euros FAIP	Banco3 EmpresaY Euros FAIP	Banco3 EmpresaY Euros FAIP	
2ª Melhor Linha Financiamento						
Custo			4,62%	5,61%	5,19%	
Linha			Banco2 EmpresaY Euros Factoring	Banco2 EmpresaY Euros Factoring	Banco2 EmpresaY Euros Factoring	

Tabela 12. Análise das Linhas de Financiamento

Fonte: Elaboração Própria

Varição Custo Total Real						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Banco1 EmpresaX Euros CCC	0	0	28 233	39 760	45 440	0
Banco2 EmpresaY Euros Confirming	0	0	29 547	41 026	44 608	0
Banco2 EmpresaY USD Confirming	0	0	35 817	42 062	44 400	0
Banco2 EmpresaY Euros Factoring	0	0	25 413	44 773	43 139	0
Banco2 EmpresaY USD Factoring	0	0	32 838	39 263	41 488	0
Banco3 EmpresaY Euros FAIP	0	0	22 786	31 875	29 632	0
Banco1 EmpresaX USD CCC	0	0	28 096	40 888	44 608	0

Tabela 13. *Varição do Custo Total Real*

Fonte: *Elaboração Própria*

Custo Marginal Total						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Banco1 EmpresaX Euros CCC	0%	0%	5,13%	5,68%	5,68%	0%
Banco2 EmpresaY Euros Confirming	0%	0%	5,37%	5,86%	5,58%	0%
Banco2 EmpresaY USD Confirming	0%	0%	6,51%	6,01%	5,55%	0%
Banco2 EmpresaY Euros Factoring	0%	0%	4,62%	6,40%	5,39%	0%
Banco2 EmpresaY USD Factoring	0%	0%	5,97%	5,61%	5,19%	0%
Banco3 EmpresaY Euros FAIP	0%	0%	4,14%	4,55%	3,70%	0%
Banco1 EmpresaX USD CCC	0%	0%	5,11%	5,84%	5,58%	0%

Tabela 14. *Custo Marginal Total*

Fonte: *Elaboração Própria*

Em suma, foi elaborado um *layout* em Excel com o objetivo de sintetizar todas as propriedades associadas às diversas linhas de financiamento, para algumas empresas do Grupo. Este projeto teve como objetivo centralizar toda a informação num só ficheiro e ser algo a ter em consideração aquando da tomada de decisão, seja para efeitos de negociação das condições bancárias seja para utilização no dia a dia da gestão da tesouraria, assim como para uma gestão previsional de curto prazo.

4.2.2 Método em Power BI

A experiência passada do projeto de controlo de crédito permitiu ter sempre em consideração uma possível passagem do desenvolvimento da ferramenta sobre o cálculo do custo da dívida em Excel para o Power BI. Deste modo, o *layout* utilizado permitiu a

passagem para a ferramenta de BI, em que é permitido ao utilizador, de uma forma mais intuitiva e visualmente mais agradável, perceber o custo de qualquer linha de financiamento, assim como a sua evolução na globalidade.

Este *dashboard* em Power BI sobre a análise das linhas de financiamento apresenta 3 páginas, nas quais é possível obter informação sobre a evolução dos indexantes associado às linhas de financiamento, o custo histórico (Figura II.A) e o custo marginal das mesmas (Figura II.B). Nas duas páginas principais estão presentes seis filtros para atender ao máximo de necessidades consideradas pelo utilizador. Estes filtros permitem a filtragem dos dados por linha de financiamento, por banco, por empresa, por tipo de financiamento, por moeda e segundo um determinado horizonte temporal.

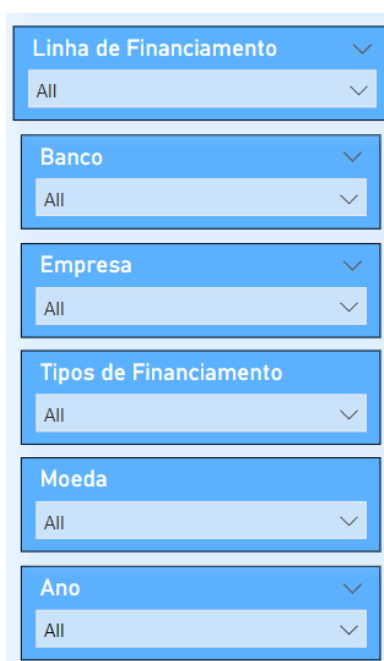


Figura 11. Filtros em Power BI sobre as Linhas de Crédito

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à primeira página deste *dashboard* (Figura II.A), é possível encontrar todo o tipo de informação acerca do custo efetivo histórico das linhas de financiamento. Desde a tabela relativa às condições bancárias, o gráfico com as médias móveis trimestrais, semestrais e anual, o valor utilizado por mês, os respetivos custos efetivos variáveis, fixos e total, o AIC e o ranking das linhas de financiamento.

Em relação à segunda página (Figura II.B) é apresentada a informação acerca do custo marginal da dívida, ou seja, sobre o custo futuro das linhas de financiamento através dos pressupostos assumidos que foram mencionados no subcapítulo 4.2.1.2. Deste modo, ao longo desta página é demonstrado o *ranking* das linhas de financiamento, no qual são evidenciadas as três linhas com um custo mais baixo para a empresa, é apresentado novamente o gráfico com as médias móveis trimestrais, semestrais e anuais, dispõe de uma tabela com a informação relativa ao custo marginal e ainda constam dois gráficos com o valor utilizado incremental e o *ranking* do custo marginal por linha de financiamento.

A normalização de processos pelas várias empresas do Grupo é algo que está sempre presente em todos os projetos que são desenvolvidos pelos colaboradores. Neste caso, a normalização de processos pode tornar-se algo desafiante de ser obtido pelos vários pormenores associados aos automatismos do *layout* em Excel, portanto, este desenvolvimento exige mais conhecimentos sobre a utilização dos programas informáticos do que o projeto de controlo de crédito.

Em conclusão, este Power BI tem como finalidade agregar a informação que está revista no Excel sobre as linhas de financiamento anteriormente mencionado e, transformar a informação que está disposta em diversas tabelas em apenas dois *dashboards* onde através dos filtros se consegue obter qualquer informação consoante a necessidade do momento em que a informação está a ser consultada. Deste modo, este mecanismo torna-se bastante interessante e adequado com as inovações verificadas no meio ambiente, ao apresentar a informação de uma forma intuitiva e instantânea para qualquer utilizador.

4.3 Atividades Independentes

Neste capítulo serão abordadas as tarefas que foram realizadas ao longo do estágio nas quais não houve um processo sistemático associado com o elevado nível de detalhe e de tempo associado, tal como foi evidenciado nos dois capítulos anteriores. Porém, será ainda apresentado um desenvolvimento que teve por objetivo a automatização do preenchimento dos planos de negócios. Em suma, as tarefas a seguir evidenciadas, representam outras funções que são efetuadas num departamento de tesouraria, nomeadamente no departamento de tesouraria da Salvador Caetano Auto África, S.A.

4.3.1 Banca

No que respeita às atividades onde implicaram um envolvimento direto com diversos bancos, estas estiveram ligadas a aspetos mais burocráticos das tarefas desempenhadas pelo departamento financeiro como são exemplos, os processos de *Know Your Customer* (KYC), a atualização dos dados das contas bancárias, a atualização das procurações elegíveis pelo Grupo para as sociedades que constavam do departamento de tesouraria onde realizei o estágio e, por último, o processo de abertura de cartões de crédito para colaboradores da empresa.

4.3.2 Kaizen

Com vista a apoiar o desenvolvimento da inovação e melhoria contínua da organização, foi implementado no GSC a filosofia “Ser *Kaizen*”. Atualmente, esta filosofia está estruturada em três níveis, onde a organização de equipas corresponde ao primeiro nível, o segundo nível está associado à organização dos espaços (físicos e digitais) e o terceiro nível reporta-se à normalização dos processos, onde se pretende assegurar e preservar na organização o *Kow-how* de cada tarefa. Deste modo, com vista a atuar sobre o primeiro nível, o departamento de tesouraria tem reuniões diárias com várias dinâmicas associadas com o objetivo de planear as tarefas, discutir ideias e resolver problemas que vão surgindo. Existem dias da semana, nos quais as reuniões são realizadas com outros departamentos, nomeadamente, com o departamento da contabilidade à terça-feira e com o departamento de segurança e informática às quinta-feira. A participação ativa nestas reuniões ocorreu desde o primeiro dia de estágio, permitindo assim desenvolver mais conhecimento ao nível técnico dos procedimentos efetuados pela tesouraria dado que, seja de uma forma direta ou indireta, estava sempre inserido em todos os temas que eram debatidos nas reuniões diárias efetuadas. No que respeita ao terceiro nível, a normalização dos processos, também houve envolvimento, não só pela criação de uma norma (Capítulo 4.1.2.1), mas também pelo acesso e consulta que se concedeu às mesmas, onde estas normas consistem na descrição das tarefas realizadas pelos vários elementos do departamento.

Ao longo de todo o estágio curricular, foram desenvolvidas várias ações de formação. Enquanto formando, com o propósito de conhecer as tarefas que são desenvolvidas diariamente e pontualmente por mês. Obteve-se o acesso às pastas partilhadas através do

sistema de CC, nas quais estão disponíveis os ficheiros/documentos necessários para a realização de todas as tarefas da tesouraria, onde se pôde explorar os diversos conteúdos e também foi explicado o funcionamento dos principais ficheiros utilizados, como por exemplo, o ficheiro que contém toda a análise económica e financeira de uma empresa (plano de negócios), o reporte financeiro, as principais funcionalidades dos *softwares* de apoio à gestão de tesouraria (SAP e XRT).

Assim, tal como foi abordado anteriormente sobre a filosofia *Kaizen*, o nível 3 corresponde à normalização de processos e criação de normas. Deste modo, dentro das pastas partilhadas também estão disponíveis todas as normas desenvolvidas pelo departamento da tesouraria, que puderam ser consultadas e, assim, obter uma noção sobre as operações diárias intrinsecamente relacionadas com a função de tesoureiro. Por outro lado, para complementar este processo de aquisição de conhecimentos na função, decorreram ações de formação que permitiram perceber, por exemplo, o processo da rotina de pagamentos e de recebimentos, o processo de validação e abertura de créditos documentários, entre outros. Ainda dentro do tópico da formação, foi concedida a oportunidade de ter acesso às diversas ações de formação disponíveis para os diversos colaboradores do Grupo e, com destaque para a ação de formação em língua inglesa e em Power BI.

4.3.3 Participação em Reuniões de um Projeto de Investimento

Também houve oportunidade de participar em algumas reuniões de projetos de investimento, onde estavam presentes os vários responsáveis departamentais, com o intuito de se ter a perceção sobre as diferenças que existem perante o que é lecionado e o que realmente acontece na realidade e, naturalmente, para aprender e pôr em prática os conhecimentos adquiridos. Neste sentido, verifiquei que todos os tópicos de foro financeiro abordados num contexto académico são aplicados na prática, embora não com tanta pormenor e o que realmente difere bastante do contexto académico está relacionado com a especificidade de cada negócio para a obtenção dos custos e das vendas, assim como da sua previsão.

No que respeita à temática dos riscos financeiros, mais concretamente, ao risco cambial, também foi dado o acesso, na pasta partilhada, aos ficheiros onde é efetuado o planeamento e onde consta a lógica implementada para a realização da cobertura deste

risco. Para a concretização desta cobertura cambial a empresa recorre a instrumentos financeiros derivados e ao *natural hedging*.

4.3.4 Automatizações nos Planos de Negócios

No seguimento da tentativa de automatizar o máximo possível as tarefas que são rotineiras e que traduzem pouco, ou nenhum valor acrescentado, fui inserido no projeto para automatizar o preenchimento dos dados reais no que respeita às vendas de veículos por mercado/agentes e os fluxos de caixa ocorridos (pagamentos e recebimentos), nos planos de negócio das empresas geridas pelo departamento de tesouraria onde realizei o estágio.

Este processo era de facto muito monótono, rotineiro e sem valor acrescentado, no qual consistia o seguinte, consultar o software de apoio à gestão de tesouraria (XRT e SAP), aplicar os filtros segundo a informação que fosse necessária ter consideração para o preenchimento correto do valor em Excel, ou seja, no código certo, e, isto, repetidamente, até estar tudo devidamente preenchido. Por exemplo, para o preenchimento das vendas para o país X, era necessário ir ao SAP, entrar na transação que apresenta a demonstração de resultados, e filtrar no volume de negócios por marca do veículo vendido e pelo país X e, copiar e colar o valor no Excel, no código correspondente, ou seja, o código que referenciasse a venda para este país e para a respetiva marca.

Portanto, o objetivo pretendido seria eliminar esta tarefa repetitiva e torná-la o mais automatizada possível, até para reduzir a possibilidade de erro humano. Deste modo, verificou-se que, para o preenchimento automático das vendas de veículos a base de dados utilizada era o Cognos e para a automatização do preenchimento dos fluxos de caixa (recebimentos e pagamentos) era o XRT.

Através do software Excel foi possível automatizar este processo no qual, atualmente, apenas é necessário realizar o download do ficheiro, tanto de Cognos, como de XRT, para uma pasta específica, entrar no ficheiro Excel que contém o instrumento de apoio ao preenchimento dos planos de negócios, e carregar no botão para atualizar os valores automaticamente. Por último, verifica-se se é necessário definir mais códigos, isto é, caso o instrumento em Excel assinale que, existe um código para o qual não há uma correspondência para um valor dos ficheiros extraídos da base de dados, será necessário colocar um código nesse valor, para assim o instrumento em Excel, “ler” e colocá-lo no

local correto. Por exemplo, caso ocorra uma venda para um novo cliente, esse valor não terá um código associado e será necessário colocá-lo, para o instrumento em Excel, “ler” e começar a adicioná-lo ao código correspondente e, conseqüentemente, irá aparecer no plano de negócio sempre que houver vendas para esse cliente.

Estes códigos são a ponte entre o nome que está definido nas tabelas do Excel dos planos de negócio e a configuração definida para a leitura dos valores que são extraídos dos softwares anteriormente mencionados (SAP e XRT), a fim de serem evidenciados no local correto, ou seja, os montantes serem colocados por ano, mês, empresa ou mercado, nos planos de negócio.

Em suma, esta automatização permitiu tornar o processo muito mais eficiente e reduzir consideravelmente o tempo despendido mensalmente nesta tarefa.

4.3.5 Voluntariado

Por último, e não menos importante, na época natalícia é normal o Grupo tomar a iniciativa de realizar alguma atividade de cariz social, com a finalidade de ajudar a população mais vulnerável e, no ano de 2022, não foi diferente. Por sua vez, o departamento de tesouraria, onde foi desenvolvido este estágio, também tem por norma efetuar outra atividade também de cariz social, para além da que o Grupo desenvolve, envolvendo as pessoas que compõem este departamento. Assim sendo, a atividade escolhida foi a de prestação de auxílio no serviço de refeições, durante dois dias. A experiência foi tão positiva que não se ficou apenas pela época natalícia, e estas ações de voluntariado continuaram a realizar-se. De notar que, outras pessoas do departamento da contabilidade começaram a demonstrar interesse em participar neste voluntariado e, neste momento, este movimento alargou-se ao restante departamento financeiro.

O presente relatório materializa e sintetiza as diversas atividades que tiveram mais destaque durante a realização do estágio, numa das empresas do Grupo Salvador Caetano. Dois dos objetivos deste estágio prenderam-se com a apresentação de uma solução sob a forma de instrumentos automatizados com o intuito de se obter o controlo de crédito/contas a receber através de uma maneira eficiente e eficaz para as empresas subsidiárias e, por outro lado, um desenvolvimento que permitisse estabelecer a análise das linhas de financiamento.

Neste sentido, tendo como base o princípio da metodologia *Kaizen*, a melhoria contínua, e o princípio inculcado pelo Grupo, a digitalização/automatização dos processos, foram realizados com sucesso os dois principais objetivos inicialmente propostos, para conclusão até ao final do estágio. Não obstante, houve um envolvimento no projeto, que visou a automatização dos planos de negócios, ao nível do preenchimento dos dados sobre as vendas e dos fluxos de caixa, para as várias empresas que estão sob o controlo do departamento de tesouraria.

Estes desenvolvimentos já se encontram concluídos e a serem utilizados para a execução das tarefas que lhes estão subjacentes, porém uma das limitações verificadas prende-se com o instrumento de análise das linhas de financiamento dado que, por se tratar de uma análise para diversas empresas com vários tipos de financiamento, nas quais dispõem de contratos distintos, torna o seu desenvolvimento mais moroso e, conseqüentemente, seria necessário mais tempo para implementar a sua utilização em contexto real empresarial, pois a informação que for daí resultante tem de ser útil e verdadeira.

Também houve a oportunidade de aceder a toda a documentação que está inerente ao departamento de tesouraria e ter formação relativamente às principais funções desempenhadas pelo mesmo. Para o desenvolvimento das tarefas ao longo do estágio, foi necessário estabelecer diversos contactos com pessoas de outros departamentos dentro da empresa, com pessoas do universo Salvador Caetano (exemplo: *CFO* de outras empresas, do departamento financeiro, etc.) e com pessoas externas ao Grupo, como são exemplo, os bancos com quem existem relações comerciais. Por último, e não menos importante, algo que foi muito interessante por agregar muito do que, a Finanças Empresariais diz respeito, a participação em reuniões de um projeto de investimento, e o acesso ao ficheiro que continha a análise efetuada ao mesmo, desde os pressupostos assumidos até à análise de risco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abuhommous, A. A., & Mashoka, T. (2018). A dynamic approach to accounts receivable: the case of Jordanian firms. *Eurasian Business Review*, 8(2), 171–191. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0074-8>
- Adusei, C. (2017). Accounts Receivables Management: Insight and Challenges. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 6, 101–112. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v6i1.668>
- Agyei-Mensah, B. K. (2012). Working Capital Management Practices of small Firms in the Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 567–583.
- Ahangar, N. (2020). Working capital efficiency and firm profitability: Narrative literature review. *Library Philosophy and Practice*. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/3811>
- Aktas, N., Croci, E., & Petmezas, D. (2015). Is working capital management value-enhancing? Evidence from firm performance and investments. *Journal of Corporate Finance*, 30, 98–113. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.12.008>
- Almeida, H., Campello, M., Cunha, I., & Weisbach, M. S. (2014). Corporate Liquidity Management: A Conceptual Framework and Survey. *Annual Review of Financial Economics*, 6(1), 135–162. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034502>
- Aminu, Y., & Zainudin, N. (2015). A Review of Anatomy of Working Capital Management Theories and the Relevant Linkages to Working Capital Components: A Theoretical Building Approach. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 10–18.
- Asselbergh, G. (1999). A Strategic Approach on Organizing Accounts Receivable Management: Some Empirical Evidence. *Journal of Management and Governance*, 3(1), 1–29. <https://doi.org/10.1023/A:1009926916743>
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). Working capital management in SMEs. *Accounting & Finance*, 50(3), 511–527. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00331.x>

- Benlian, A., Kettinger, W., Sunyaev, A., & Winkler, T. (2018). The Transformative Value of Cloud Computing: A Decoupling, Platformization, and Recombination Theoretical Framework. *Journal of Management Information Systems*, 35(3), 719–739.
- Berlinger, E., Bihary, Z., & Walter, G. (2018). Corporate cash-pool valuation: a Monte Carlo approach. *Studies in Economics & Finance*, 35(1), 153–162. <https://doi.org/10.1108/SEF-03-2016-0056>
- Bhatia, S., & Srivastava, A. (2016). Working Capital Management and Firm Performance in Emerging Economies: Evidence from India. *Management and Labour Studies*, 41(2), 71–87. <https://doi.org/10.1177/0258042X16658733>
- Bhattacharya, H. (2008). Theories of Trade Credit: Limitations and Applications. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1286443>
- Błach, J., Wieczorek-Kosmala, M., Gorczyńska, M., & Doś, A. (2014). Innovations in Liquidity Management – The Potential of Corporate Treasury. *Journal of Economics and Management*, 18, 209–224.
- Boisjoly, R. P. (2009). The Cash Flow Implications of Managing Working Capital and Capital Investment. *Journal of Business & Economic Studies*, 15(1), 98–108.
- Braimah, A., Mu, Y., Quaye, I., & Ibrahim, A. A. (2021). Working Capital Management and SMEs Profitability in Emerging Economies: The Ghanaian Case. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244021989317>
- Bussoli, C., Giannotti, C., Marino, F., & Maruotti, A. (2023). Trade credit in Europe: Financial constraint and substitution effect in crisis times. *European Financial Management*, 29(1), 327–348. <https://doi.org/10.1111/eufm.12362>
- Chen, S., Ma, H., & Wu, Q. (2019). Bank credit and trade credit: Evidence from natural experiments. *Journal of Banking & Finance*, 108, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2019.105616>
- Dary, S. K., & James, H. S. (2019). Does investment in trade credit matter for profitability? Evidence from publicly listed agro-food firms. *Research in International Business and Finance*, 47, 237–250. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.07.012>

- Deloof, M. (2003). Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(3–4), 573–588. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00008>
- Di Paola, S., Cohen, E., & Ian, F. (2019). *2019 Global Treasury Benchmarking Survey*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/global-treasury-benchmarking-survey-2019.html>
- Emery, G. W. (1987). An Optimal Financial Response to Variable Demand. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 22(2), 209–225. <https://doi.org/10.2307/2330713>
- EuroFinance. (2020). *Digital Transformation of Treasury*. <https://www.jpmorgan.com/solutions/treasury-payments/insights/the-digital-transformation-of-treasury-a-white-paper>
- Evans, D., & Salas, C. (2009). The ratings trap. *Bloomberg Markets*, 62–70.
- Filbeck, G., & Krueger, T. M. (2005). An Analysis of Working Capital Management Results Across Industries. *American Journal of Business*, 20(2), 11–20. <https://doi.org/10.1108/19355181200500007>
- Fisman, R., & Love, I. (2003). Trade Credit, Financial Intermediary Development, and Industry Growth. *The Journal of Finance*, 58(1), 353–374. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00527>
- García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). A dynamic perspective on the determinants of accounts payable. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 34(4), 439–457. <https://doi.org/10.1007/s11156-009-0124-0>
- Gill, A., Biger, N., & Mathur, N. (2010). The Relationship Between Working Capital Management and Profitability: Evidence from the United States. *Business and Economics Journal*, 1–9.
- Hart, S. (2010). Best practices for security and controls for corporate treasurers. *Journal of Corporate Treasury Management*, 3(4), 353–357.
- Higdon, P., & Busch, N. (2010). Corporate treasury risk management - Are new approaches now essential? *Journal of Corporate Treasury Management*, 3(4), 310–319.

- Karaduman, H. A., Akbaş, H., Ozsozgun, A., & Durer, S. (2010). Effects Of Working Capital Management on Profitability: The case For Selected Companies in the Istanbul Stock Exchange (2005-2008). *International journal of economics and finance*, 2, 47–54.
- Kieschnick, R., Laplante, M., & Moussawi, R. (2013). Working Capital Management and Shareholders' Wealth*. *Review of Finance*, 17(5), 1827–1852. <https://doi.org/10.1093/rof/rfs043>
- Levine, M. (2002). Price Discrimination Without Market Power. *Yale Journal on Regulation*, 19(1), 1–36.
- Martínez-Sola, C., García-Teruel, P., & Martínez-Solano, P. (2013). Trade credit policy and firm value. *Accounting & Finance*, 53(3), 791–808.
- Martínez-Sola, C., García-Teruel, P., & Solano, P. (2014). Trade credit and SME profitability. *Small Business Economics*, 42, 561–577. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9491-y>
- Masquelier, F., Belmimoun, N., Magdelyns, G., Kulkarni, A., De Smet, K., Mnich, C., François, B., Lenaerts, S., & Niemi, S. (2022). *Journeys to Treasury 2022-2023*. <https://www.journeystotreasury.com/highlights-of-the-eact-survey>
- Mathuva, D. (2014). An empirical analysis of the determinants of the cash conversion cycle in Kenyan listed non-financial firms. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(2), 175–196.
- Molina, C. A., & Preve, L. A. (2012). An Empirical Analysis of the Effect of Financial Distress on Trade Credit. *Financial Management*, 41(1), 187–205. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2012.01182.x>
- Namusonge, G., Lyani, M., & Sakwa, M. (2016). Accounts Receivable Risk Management Practices and Growth of SMEs in Kakamega County, Kenya. *Expert Journal of Finance*, 4(1).
- Niskanen, J., & Niskanen, M. (2006). The Determinants of Corporate Trade Credit Policies in a Bank-dominated Financial Environment: The Case of Finnish Small Firms. *European Financial Management*, 12(1), 81–102. <https://doi.org/10.1111/j.1354-7798.2006.00311.x>

- Padachi, K., Howorth, C., & Narasimhan, M. (2012). Working capital financing preferences: The case of Mauritian manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs). *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8, 125–157.
- Petersen, M., & Rajan, R. (1997). Trade Credit: Theories and Evidence. *Review of Financial Studies*, 10(3), 661–691.
- Pike, R., Cheng, N. S., Cravens, K., & Lamminmaki, D. (2005). Trade Credit Terms: Asymmetric Information and Price Discrimination Evidence from Three Continents. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(5–6), 1197–1236. <https://doi.org/10.1111/j.0306-686X.2005.00627.x>
- Polak, P., Masquelier, F., & Michalski, G. (2018). Towards Treasury 4.0/The Evolving Role Of Corporate Treasury Management for 2020. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(2), 189–197. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.2.189>
- Polak, P., Nelischer, C., Guo, H., & Robertson, D. C. (2020). «Intelligent» finance and treasury management: what we can expect. *AI & Society*, 35(3), 715–726. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00919-6>
- Polak, P., Robertson, D., & Lind, M. (2011). The New Role of the Corporate Treasurer: Emerging Trends in Response to the Financial Crisis. *International Reserarch Journal of Finance and Economics*, 78, 49–69.
- San José, L., Iturralde, T., & Maseda, A. (2008). Treasury Management Versus Cash Management. *International Research Journal of Finance and Economics*, 192–204. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1088015>
- Singhania, M., Sharma, N., & Yagnesh Rohit, J. (2014). Working capital management and profitability: evidence from Indian manufacturing companies. *Decision*, 41(3), 313–326. <https://doi.org/10.1007/s40622-014-0043-3>
- Smith, J. (1987). Trade Credit and Informational Asymmetry. *Journal of Finance*, 42(4), 863–872.

- Stam, N., & Westerman, W. (2018). Accounts Receivable Overdue and Market Dynamics: A Case Study. *Central European Review of Economics and Management*, 2(3), 7–41.
- Tăgăduan, D., & Nicolaescu, C. (2011). Increasing Importance of Working Capital in the Conditions of Current Economic Crisis. *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 13(3), 275–278.
- Tran-Dang, H., & Kim, D.-S. (2021). The Physical Internet in the Era of Digital Transformation: Perspectives and Open Issues. *IEEE Access*, 9, 613–631.
- Ukaegbu, B. (2014). The significance of working capital management in determining firm profitability: Evidence from developing economies in Africa. *Research in International Business and Finance*, 31, 1–16.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2013.11.005>
- von Solms, J., & Langerman, J. (2020). A smart treasury fit for the 4th industrial revolution. *FEMIB 2020 - Proceedings of the 2nd International Conference on Finance, Economics, Management, and IT Business*, 122–128.
<https://doi.org/10.5220/0009470501220128>
- von Solms, J., & Langerman, J. (2022). Digital technology adoption in a bank treasury and performing a digital maturity assessment. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 14(2), 302–315.
<https://doi.org/10.1080/20421338.2020.1857519>
- von Solms, J., Langerman, J., & Marnewick, C. (2021). Digital transformation in treasury, risk and finance: COVID-19 to accelerate establishment of smart analytical centres in these departments. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 14(4), 381–394.
- Weinraub, H., & Visscher, S. (1998). Industry practice relating to aggressive conservative working capital policies. *Journal of Financial and Strategic Decision*, 11(2), 11–18.
- Wulf, J., & Blohm, I. (2020). Fostering Value Creation with Digital Platforms: A Unified Theory of the Application Programming Interface Design. *Journal of Management Information Systems*, 37(1), 251–308.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1705514>

- Yanti, Y., Sastra, E., & Kurniawan, T. B. (2022). The Impact of Financial Flexibility and Business Risk on Capital Structure with Firm Size as a Moderating Variable. *Proceedings of the tenth International Conference on Entrepreneurship and Business Management 2021 (ICEBM 2021)*, 314–322. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220501.048>
- Yunos, R. M., Nazaruddin, N., Ghapar, F. A., Ahmad, S. A., & Zakaria, N. B. (2015). Working Capital Management in Malaysian Government-linked Companies. *Procedia Economics and Finance*, 31, 573–580. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01203-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01203-4)
- Zimon, G. (2020). Management Strategies of Working Capital in Polish Services Providing Companies. *Wseas Transactions on Business and Economics*, 17, 225–230. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.24>
- Zimon, G., & Tarighi, H. (2021). Effects of the COVID-19 Global Crisis on the Working Capital Management Policy: Evidence from Poland. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4).

Apêndice I – Separadores Power BI sobre Controlo de Crédito

Countries

País A	País B	País C	País D	País E	País F
--------	--------	--------	--------	--------	--------

Companies

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Rating:
Clients Type:
Date:
Clients:

Total Receivables Amount
107,18K

Total Clients in Default
7.294

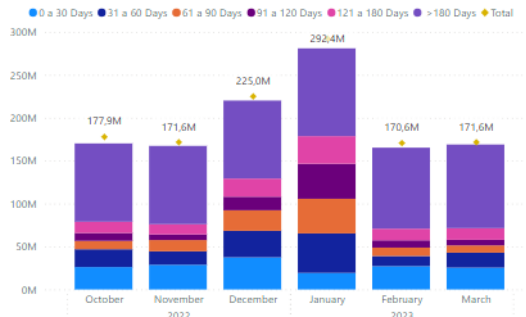
Receivables Amount

Company	389.630.607
Private	68.355.559
Public Entity	5.947.104

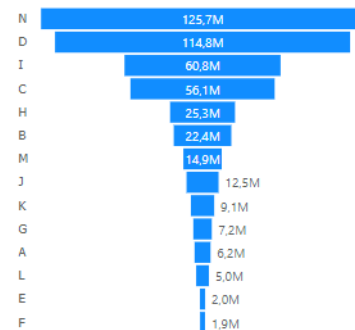
Clients in Default

Company	5.128
Private	2.034
Public Entity	132

Evolution of Overdue Amount by Timeline



Total Overdue Amount by company



Comments about the Clients Situation

Count **9**

Clients	Company	Nrº coments - Date (Last)	Control Date	Last Comment
Ciente1	A	2 - 10/03/23	09/04/2023 - ver	10/03/23 - Cliente tem PMR de 30 dias @30
Ciente1	B	2 - 10/03/23	09/04/2023 - ver	10/03/23 - Cliente tem PMR de 30 dias @30
Ciente1	C	2 - 10/03/23	09/04/2023 - ver	10/03/23 - Cliente tem PMR de 30 dias @30
Ciente100	B		20/04/2023 - ver	05/04/23 - Estão a estabelecer um plano de pagamento @ 15
Ciente1018	C	3 - 15/04/23	22/04/2023	15/04/23 - Dívida paga durante a próxima semana@ 7
Ciente2051	E	2 - 20/04/23	20/05/23 - mensais	20/04/23 - Pagamentos mensais @ 30

Receivables Amount Detail by Client

Company	A 2023										
	January						Total	March			
Year	0 a 30 Days	31 a 60 Days	61 a 90 Days	91 a 120 Days	121 a 180 Days	> 180 Days		0 a 30 Days	31 a 60 Days	61 a 90 Days	91 a 120 Days
Ciente1	0	-354	0	0	0	35.869	35.515	0	0	0	-362
Ciente10	0	0	0	0	0	706	706				
Ciente100											
Ciente1000											
Ciente1001											

Figura I. A. Separador "Overall Analysis"



Salvador Caetano
Ajuda-os as Pessoas a moverem-se

Credit Control

Countries

País A País B País C País D País E País F

Companies

A B C D E F G H I J K L M N

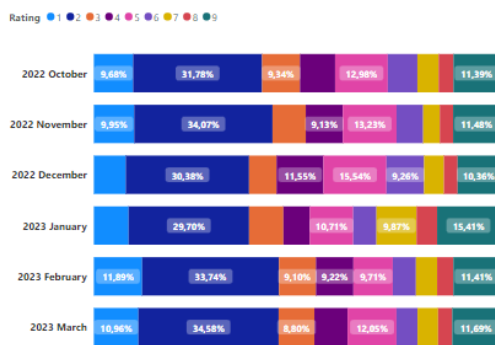
Limpar Filtros

Customer Type:

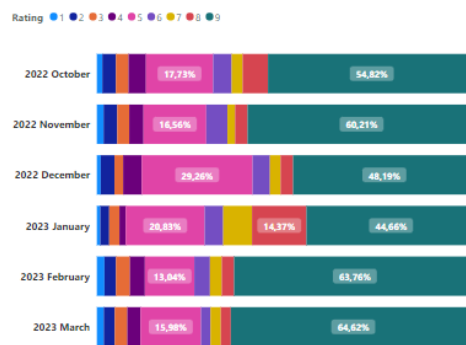
Rating:

Date:

Quantity of Clients by Rating



Receivables Amount Concentration by Rating



Clients Portfolio Rating

Year Month	2022 October											
	A			B			C			D		
Company Rating	Dívida Venc.	%	Média Ponderada	Dívida Venc.	%	Média Ponderada	Dívida Venc.	%	Média Ponderada	Dívida Venc.	%	Média Ponderada
1	43.497	3%	0,03	162.876	2%	0,02	296.912	1%	0,01	649.962	1%	
2	50.945	3%	0,06	413.598	4%	0,09	1.044.533	4%	0,09	222.858	0%	
3				920.915	10%	0,29	422.468	2%	0,05	301.424	1%	
4				607.261	6%	0,25	293.250	1%	0,05	426.951	1%	
5	267.940	17%	0,85	240.253	2%	0,12	1.577.384	7%	0,33	1.351.286	3%	
6	30.735	2%	0,12	950.130	10%	0,59	464.797	2%	0,12	346.845	1%	
7				350.366	4%	0,25	285.805	1%	0,08	198.571	0%	
8							1.279.413	5%	0,43	819.208	2%	
9	1.178.668	75%	6,75	5.990.517	62%	5,60	17.949.175	76%	6,84	49.489.439	92%	
Total	1.571.784	100%	7,81	9.635.916	100%	7,21	23.613.738	100%	8,02	53.806.545	100%	

Evolution of the Clients Portfolio Rating and Receivables Amount

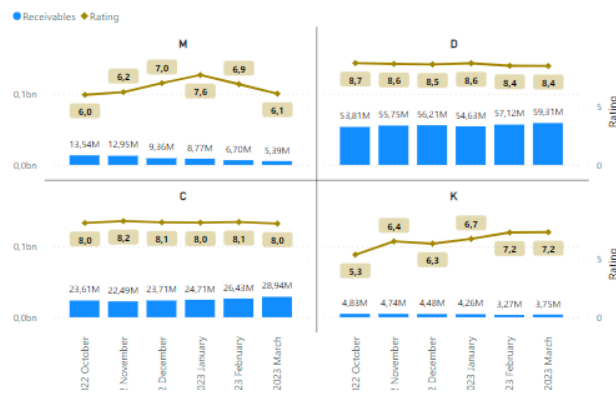


Figura I. B. Separador "Rating Evaluation"

Credit Control

Countries

País A	País B	País C	País D	País E	País F
--------	--------	--------	--------	--------	--------

Companies

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Limpar Filtros

Rating: Customer Type: Date: Clients:

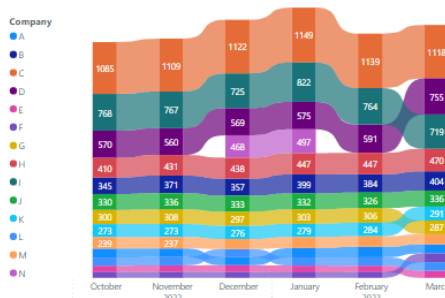
Quantity of Old Clients vs. News

Year	2022			2023		
Company	October	November	December	January	February	March
A	186	182	168	195	218	188
B	345	371	357	399	384	404
C	1.085	1.109	1.122	1.149	1.139	1.118
D	570	560	569	575	591	755
E	135	137	141	143	137	152
Old	135	122	126	129	126	131
New	15	15	15	14	11	21
F	120	125	123	114	119	182
G	300	308	297	303	306	287
H	410	431	438	447	447	470
I	768	767	725	822	764	719
J	330	336	333	332	326	336
K	273	273	276	279	284	291
L	171	173	171	171	176	179
Total	4.931	5.004	5.397	5.652	5.108	5.289

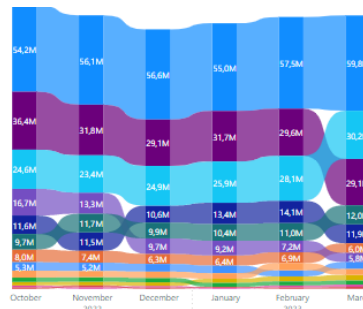
New Clients in Debt vs. Old and Quantity of New Clients



Quantity of Clients



Amount Owed from Clients by SOCP



Clients Rating Evolution

Company	2022			2023			2022			2023		
	October	November	December	January	February	March	October	November	December	January	February	March
Cliente1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1
Cliente10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cliente100												
Cliente1000												
Cliente1001												
Cliente1002												
Cliente1003												
Cliente1004												

Receivables Amount Detail by Client

Company	Year	Month	October 2022						November 2022					
			0 a 30 Days	31 a 60 Days	61 a 90 Days	91 a 120 Days	121 a 180 Days	> 180 Days	Total	0 a 30 Days	31 a 60 Days	61 a 90 Days	91 a 120 Days	121 a 180 Days
Cliente1			0	0	0	0	0	40.474	40.474	0	0	0	0	0
Cliente10			0	797	0	0	0	0	797	0	0	732	0	0
Cliente100			0	0	0	0	0	-1.479	-1.479	0	0	0	0	0
Cliente1000														
Cliente1001														
Cliente1002														
Cliente1003														
Cliente1004														
Cliente1005														
Total			774.393	252.375	145.377	73.713	154.177	841.768	2.241.803	694.645	436.059	161.574	109.505	

Figura I. C. Separador "New/Old Clients"

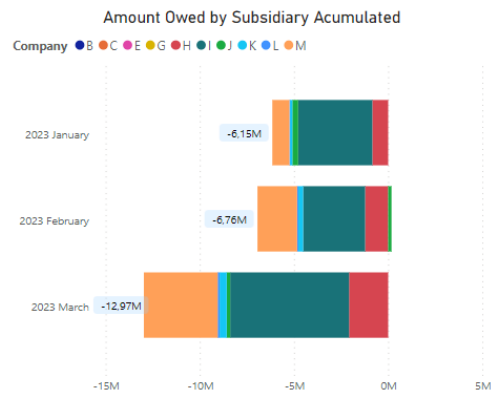
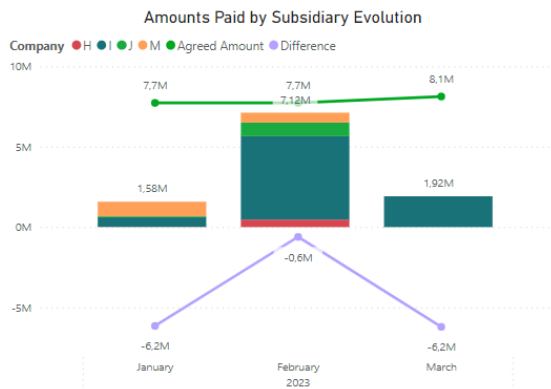
Countries

País A País B País C País D País E País F

Companies

A B C D E F G H I J K L M N

Rating:
Customer Type:
Date:
Clients:



Amounts paid by subsidiary

Year	2023					
	Month	January	February	January	February	January
Country	Received	Agreed Amount	Difference	Received	Agreed Amount	Difference
País A	4.276.547	0	0,00	2.182.252	0	
País B	255.516	0	0,00	1.310.851	0	
País C	81.462	1.214.450	-1.147.241,57	1.312.777	1.214.450	98.3
País D	158.900	158.900	-158.900,00	158.900	158.900	-158.9
País E	1.511.164	6.356.000	-4.844.836,03	5.805.194	6.356.000	-550.8
I	601.859	4.540.000	-3.938.141,28	5.187.527	4.540.000	647.5
M	909.305	1.816.000	-906.694,75	617.667	1.816.000	-1.198.0
Total	6.124.689	7.729.350	-6.150.977,60	10.611.073	7.729.350	-611.3

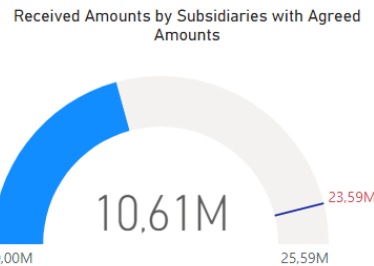


Figura I. D. Separador "Payments Control"

Countries

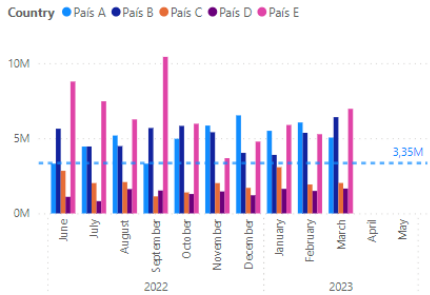
País A País B País C País D País E País F

Companies

A B C D E F G H I J K L M N

Rating:
Customer Type:
Date:
Clients:

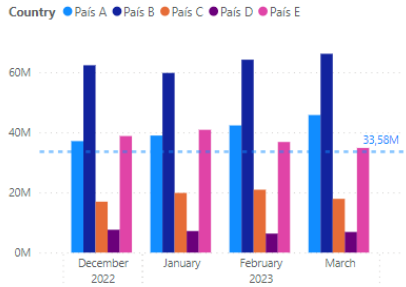
Turnover by Country



Average Collection Period (Months)

Year Country	2022			2023		
	October	November	December	January	February	March
País A	11,87	10,52	9,02	8,93	9,15	9,54
País B	15,24	14,00	13,08	12,36	12,77	12,99
País C	12,04	10,57	8,75	9,99	10,44	8,62
País D	7,99	7,19	6,23	5,60	4,70	4,98
País E	9,90	7,94	6,40	6,61	5,93	5,45
I	9,28	7,62	6,45	6,92	6,42	5,95
M	11,57	8,86	6,25	5,72	4,50	3,82
Total	11,82	10,35	12,43	15,67	8,88	8,69

Receivables by Country



Average Collection Period (Months)



Figura I. E. Separador "ACP"

Apêndice II – Separadores Power BI sobre Análise das Linhas de Financiamento



Figura II. A. Separador do Custo Efetivo

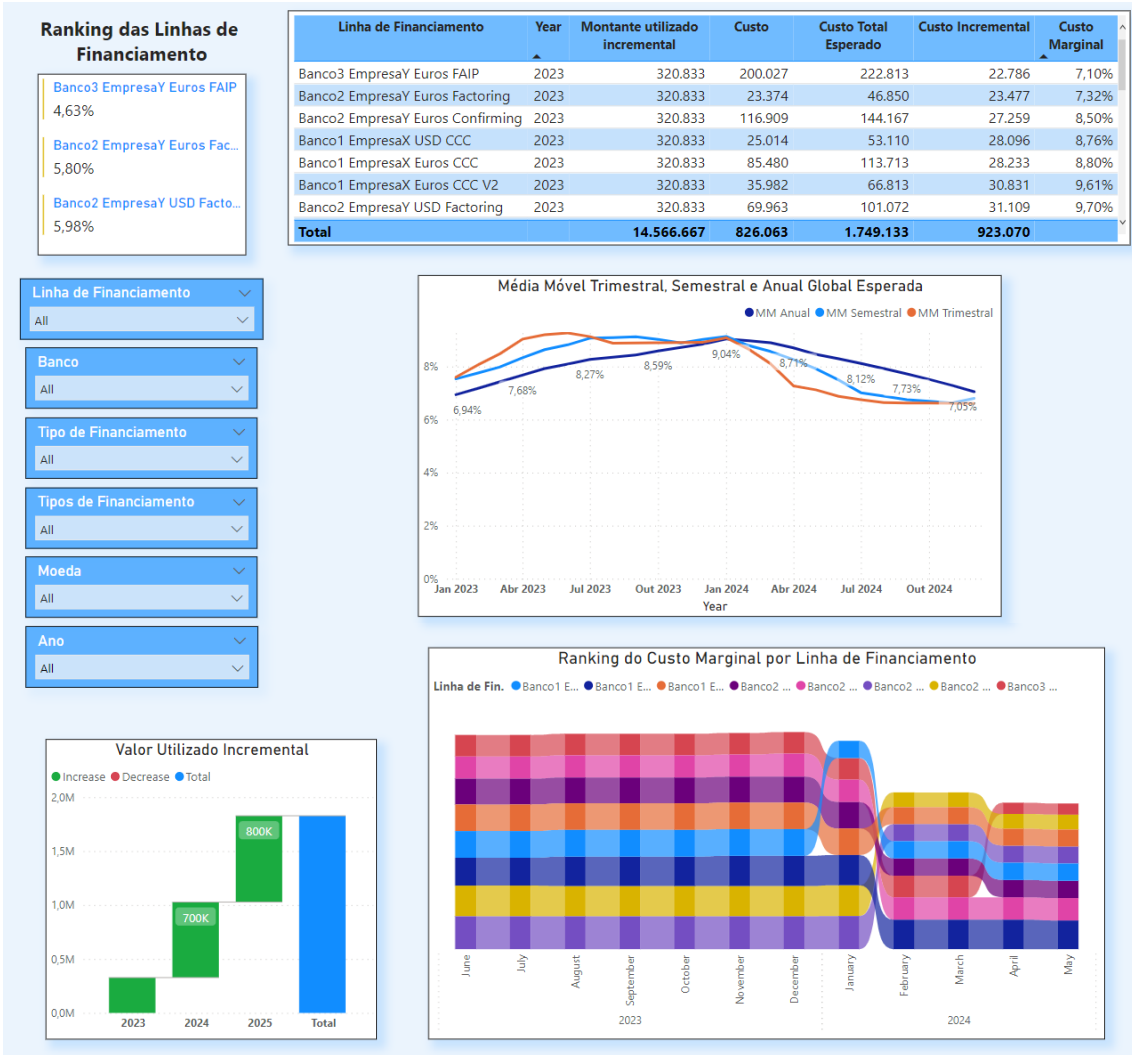


Figura II. B. Separador do Custo Marginal