



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Business Analytics para Controlo de Gestão

Construção de um sistema de acompanhamento e
monitorização de investimentos

Sofia Maria da Silva Miranda

Católica Porto Business School

Maio 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Business Analytics para Controlo de Gestão

Construção de um sistema de acompanhamento e
monitorização de investimentos

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Sofia Maria da Silva Miranda

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School

Maio 2020

Agradecimentos

O realizar e concretizar deste trabalho marca o término de uma importante etapa da minha vida. Para o sucesso do mesmo foi necessário estar rodeada das pessoas certas, e deixo um muito obrigado a todos os que intervieram.

Ao Professor Dr. Luís Marques por ter aceite o desafio de orientar o meu Trabalho Final de Mestrado e por todo o tempo disponibilizado, comentários pertinentes, sugestões valiosas e partilha de conhecimento, que enriqueceram o meu trabalho.

À equipa Flexdeal SIMFE S.A., sem eles este projeto não seria exequível, pela sinceridade e confiança depositada para a execução do mesmo.

Ao Professor Dr. Luís Krug pela disponibilidade e ajuda prestada, que tão útil foi para a melhoria deste trabalho.

Aos meus colegas, pela entreaajuda e tempo dispensados na partilha e transmissão de conhecimentos, ao longo de todo este percurso.

Aos meus amigos, pelo apoio e força que me transmitiram, que foi essencial ao desenvolvimento deste trabalho.

À minha família, por acreditarem em mim e me possibilitarem realizar o sonho de concluir esta etapa da minha vida na Universidade Católica Portuguesa. A eles, dedico este trabalho.

Resumo

Com a crescente evolução que se regista, tanto a nível da globalização como a nível da evolução tecnológica, o recurso a ferramentas e sistemas de gestão que acompanhem esta realidade, torna-se fundamental para as organizações.

Este projeto decorreu ao abrigo de um estágio entre a empresa Flexdeal SIMFE S.A. e a Universidade Católica Portuguesa, visando o desenvolvimento e melhoramento do modelo de risco e supervisão, carecendo este de mais *outputs* para a otimização da gestão e da tomada de decisão.

A empresa Flexdeal SIMFE S.A., enquanto Sociedade de Investimento Mobiliário para Fomento da Economia, assume a necessidade de ser portadora de um sistema fiável de gestão e de acompanhamento e monitorização da *performance* das empresas participadas, a fim de colmatar os riscos a que se encontra exposta. Com um *feedback* obtido junto dos intervenientes e o diagnóstico das práticas envolvidas à data, foi desenvolvido um modelo de intervenção a fim de responder às necessidades sentidas.

O principal *output* do Trabalho Final de Mestrado é uma proposta de um modelo de acompanhamento e monitorização das suas participadas e da *performance* correspondente, com a mais-valia de um auxílio à tomada de decisões e proporcionando uma mitigação do risco.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Modelo de Risco, Procedimentos Internos, *Key Performance Indicators*.

Abstract

Nowadays it is vital to understand that the growing level of globalization and technological revolution are intertwined with new ways and tools of management, that had become substantial key points to the current functionality of all types of organizations.

This study took place alongside an internship on the company Flexdeal SIMFE S.A. facilitated by Universidade Católica Portuguesa. It aimed on developing and improving a risk and supervision model which, by itself, was lacking some outputs for the management optimization and decision-making process.

Flexdeal SIMFE S.A. is a fund management investment company that promotes economy therefore, it needs a reliable system for managing and monitoring the performance of its subsidiaries in order to address the risks to which is exposed. With a feedback obtained from the stakeholders and a diagnosis of the practices involved at that time, an intervention model was developed in order to respond to their urgent needs.

The main output of the Masters' Final Work is a model proposal for monitoring and supervising the subsidiaries and their current performance. It also added value on assisting decision making and providing risk mitigation.

Keywords: Management Control, Risk Model, Internal Procedures, Key Performance Indicators.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Glossário	xviii
Introdução.....	20
Capítulo 1	23
Flexdeal SIMFE S.A.	23
1.1. Apresentação da empresa	23
1.2. Modelo de negócio.....	24
1.3. Estrutura organizacional.....	28
Capítulo 2	31
Modelo de Acompanhamento atual	31
2.1. Modelo de decisão interno	31
2.2. Análise crítica	35
2.2.1. Visita à participada.....	35
2.2.2. Decisão de investimento e processo negocial.....	39
2.2.3. Acompanhamento da participada.....	44
2.2.4. <i>Rating</i>	48

Capítulo 3	50
Modelo de Acompanhamento sugerido.....	50
3.1. <i>Key Performance Indicators</i>	50
3.2. Divisão das empresas participadas	52
3.2.1. Nível simples.....	54
3.2.2. Nível moderado	59
3.2.3. Nível intenso	63
3.3. Metodologia de acompanhamento.....	66
3.4. Modelo de gestão de risco	69
3.4.1. Análise financeira	69
3.4.2. Análise não financeira.....	72
3.4.3. Análise de <i>rating</i>	74
3.4.4. Análise de KPI anuais	74
3.4.5. Construção da <i>dashboard</i>	75
3.4.6. Acompanhamento mensal.....	77
3.4.7. Qualidade da gestão.....	78
 Capítulo 4	 80
Discussão	80
4.1. Síntese do trabalho.....	80
4.2. Limitações e sugestões	81
4.3. Apresentação final	82
 Conclusão.....	 83
Bibliografia.....	84

Apêndices	91
I. Balanço patrimonial.....	91
II. Demonstração de resultados por natureza	92
III. Balanço funcional.....	93
IV. Demonstração de resultados por funções	94
V. Demonstração de <i>cash-flows</i>	95
VI. Valor acrescentado bruto	95
VII. Autofinanciamento	95
VIII. <i>Due diligence</i>	96
IX. Sumário executivo.....	97
X. <i>Rating</i>	98
XI. KPI anuais	99
XII. Indústria	100
XIII. Comércio	101
XIV. Modelo de qualidade da gestão.....	102
XV. Manual de utilização	103
Anexos.....	112
I. Decreto-Lei nº77-2017.....	112
II. CAE das participadas	131
III. Manual de procedimentos junto das participadas.....	133
IV. Modelo de decisão interno	140
i. Novo investimento	140
ii. Renovação de investimento.....	142

Índice de Figuras

Figura 1. <i>The Business Model Canvas</i>	26
Figura 2. Percentagem das participações setoriais das participadas.	27
Figura 3. Organograma da Flexdeal SIMFE S.A.	29
Figura 4. Ilustração da metodologia de acompanhamento das participadas.	67
Figura 5. Ilustração da construção da <i>dashboard</i>	77

Índice de Tabelas

Tabela 1. Vantagens da implementação de um CRM na Flexdeal.....	38
Tabela 2. Relação entre CRM e capacidade de inovação.....	38
Tabela 3. Listagem de documentos do processo de <i>due diligence</i>	40
Tabela 4. Listagem de documentos da subconta do portal das finanças.	44
Tabela 5. Composição do <i>rating</i> (financeiro) desenvolvido pela Flexdeal.	46
Tabela 6. Composição do <i>rating</i> não financeiro.....	48
Tabela 7. Ilustração da divisão das participadas por nível de risco.	53
Tabela 8. Decomposição dos níveis de risco.	53
Tabela 9. Lista dos KPI financeiros anuais.	55
Tabela 10. Lista dos KPI não financeiros anuais.....	57
Tabela 11. Lista dos KPI mensais para setor da indústria.....	60
Tabela 12. Lista dos KPI mensais para setor do comércio.	61
Tabela 13. Composição do modelo de qualidade da gestão.....	64
Tabela 14. Quadro-síntese de acompanhamento das participadas.	68
Tabela 15. Questionário do modelo de qualidade da gestão.....	79

Glossário

AT – Autoridade Tributária

CA – Conselho de Administração

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CE – Comissão Executiva

CEO – *Chief Executive Officer*

CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários

CRBP – Central de Responsabilidades do Banco de Portugal

CRM – *Customer Relationship Management*

DD – *Due Diligence*

DL – Decreto-Lei

EBITDA – *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*

FM – Fundo de Maneio

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

KPI – *Key Performance Indicator*

PAC – Prestação Acessória de Capital

PME – Pequenas e Médias Empresas

PT – *Personal Trainer*

RCBE – Registo Central do Beneficiário Efetivo

RL – Resultado Líquido

SIMFE – Sociedade de Investimento Mobiliário para Fomento da Economia

SS – Segurança Social

S, AI e C – Supervisão, Auditoria Interna e *Compliance*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TPA – Terminal de Pagamento Automático

Introdução

Dada a instabilidade e a crescente competitividade da atual conjuntura económica, há cada vez mais a necessidade de as organizações se protegerem, reunindo informações e dados que lhes permitam uma resposta global e adaptada às constantes e imprevisíveis mudanças a que estão sujeitas.

O estágio curricular, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado (TFM), ocorreu na Flexdeal SIMFE S.A., com o intento de um estudo para a implementação de *business analytics* no sistema de acompanhamento e monitorização dos seus investimentos. Estes investimentos são realizados junto de empresas para a obtenção de capital e um compromisso de entreaajuda, onde a Flexdeal se compromete a fazer chegar conhecimento, cooperação e colaboração, à empresa, no seu percurso.

O *business analytics* é um termo inglês que, dada a sua tradução, nos leva à análise de negócios. Aqui, fornecem-se importantes informações, orientadas por dados, nos processos de estratégia. É uma prática usada por empresas, indústrias, e outras organizações para determinar o planeamento de negócios futuros.

O plano individual de estágio contemplou diversas tarefas, nomeadamente o desenvolvimento do modelo de risco, dos procedimentos e controlos internos e de gestão, a criação de *outputs* para uma otimização da gestão e da tomada de decisão, assim como o melhoramento do modelo de controlo de gestão, com recurso à implementação de *Key Performance Indicators* (KPI) de gestão de negócio. O objetivo do TFM procura a maximização da eficiência do processo que a Flexdeal utiliza no momento de acompanhamento e monitorização dos investimentos efetuados junto das suas participadas, tal como solicitado pela empresa à aluna, após o início do estágio.

Numa primeira fase do estágio, o foco inicial prendeu-se a todo o levantamento de informações, procedimentos, dinâmicas e dados, pela empresa realizado até ao momento, para uma posterior análise crítica. Através de observação

participante, documentos internos, reuniões e trabalho diário, foi possível uma contínua coleta de dados. Com opiniões e *feedbacks*, comunicação e percepções já sentidas e experienciadas pelos envolvidos, foi possível a construção de um modelo mais completo onde se procurou eliminar as lacunas existentes no modelo anterior e implementar melhorias. Baseado no modelo atual da Flexdeal, o modelo proposto procurou aprofundar a eficácia e a eficiência, ao interligar o controle de gestão à monitorização da *performance* e desempenho das participadas.

Dado o desenrolar do projeto ser em processo emergente, optou-se, no momento na sua escrita, e com sugestão do meu Professor orientador, pelo formato narrativo. Encontrado e inserido um desafio, a descrição do atual implementado faz-se acompanhar por uma proposta de melhoria e pela literatura de suporte.

Neste sentido, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro partes.

Numa primeira parte será feita a apresentação e descrição da empresa que recebeu e acolheu este projeto. Na segunda parte estará o descritivo do modelo de acompanhamento implementado pela Flexdeal à data de início do estágio. A terceira parte consistirá na apresentação do modelo de acompanhamento que foi desenvolvido e sugerido à Flexdeal. Este relatório de estágio termina com a conclusão, onde se procede à identificação das principais conclusões do estudo, bem como das limitações e sugestões do mesmo.

Capítulo 1

Flexdeal SIMFE S.A.

1.1. Apresentação da empresa

A Flexdeal SIMFE S.A. é uma Sociedade de Investimento Mobiliário para Fomento da Economia, daí a designação abreviada SIMFE na sua firma. Segundo o Decreto-lei n.º 77/2017¹, estas sociedades são caracterizadas como organismos de investimento coletivo sob forma societária de capital fixo, correspondendo a sociedades de investimento mobiliário que têm como objeto o investimento em valores mobiliários de empresas elegíveis. O universo elegível de investimento das SIMFE abrange, além das Pequenas e Médias Empresas (PME), as empresas classificadas como *mid caps* e *small caps*. Exclui-se, no entanto, a possibilidade de uma SIMFE realizar qualquer tipo de investimentos no setor imobiliário e financeiro. Além de que, não serão admitidas participações em sociedades cuja sede ou direção efetiva não se situe no território português.

A Flexdeal é, então, uma sociedade de investimento, mas não um intermediário financeiro. Enquanto SIMFE, a 24 de dezembro de 2018, estreou-se na bolsa de valores da *Euronext*, com uma capitalização bolsista de 16 milhões de euros (Oliveira, 2018). Está sediada no norte do país, em Barcelos, e foi a primeira SIMFE em Portugal, sendo a única até à data.

O alvo prioritário da Flexdeal assenta na identificação de PME portuguesas de elevado potencial de crescimento que necessitam de um parceiro, que as acompanhe nos diversos estágios de desenvolvimento e crescimento no mercado nacional e internacional. Adicionalmente, procurará oportunidades de investimento em empresas elegíveis, facultando às mesmas a liquidez necessária

¹ Anexo I. Decreto-Lei n.º 77-2017, por facilidade de consulta pelo leitor.

para a prossecução da sua atividade produtiva e comercial. No seu normal funcionamento, a empresa preza por alguns valores, que sempre os acompanham no serviço prestado: proximidade, colaboração, cooperação, transparência, competência técnica, ética empresarial, melhoria contínua e excelência.

1.2. Modelo de negócio

Com o auxílio de pesquisa, documentos e reuniões internas, apresento o modelo de negócio da Flexdeal segundo o instrumento de gestão *The Business Model Canvas*, aprovado pela empresa. Esta é uma ferramenta de gestão estratégica, que permite desenhar e desenvolver modelos de negócios, através da sua estrutura. É abrangente tanto para negócios novos como para negócios já existentes (Moura, 2014). O pioneiro do modelo foi Alexander Osterwalder, baseado num trabalho anterior desenvolvido sobre a ontologia de modelos de negócios (Osterwalder, 2004). Em 2010, com apoio do docente Yves Pigneur, é apresentado o *The Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Os autores defendem que o ponto de partida para a elaboração de um modelo de negócio, além de uma boa discussão, deve ser uma ferramenta que alcance a perceção a todos os colaboradores, para que partam todos do mesmo ponto e falem todos sob o mesmo nível de orientação. O modelo está dividido em duas grandes secções, que se compõem na totalidade de nove blocos de trabalho, onde estão representados os componentes essenciais de uma organização, e onde o *layout* descreve como os mesmos se encaixam. A secção da direita, mais subjetiva e emocional, abrange os blocos: segmentos de clientes, oferta de valor, canais de vendas, relacionamento com o cliente e fontes de receitas. A secção da esquerda, mais lógica e estrutural, abrange os blocos: recursos-chave, atividades-chave, parceiros-chave e fontes de custos.

Quanto à aplicabilidade do *The Business Model Canvas* ao modelo de negócio da Flexdeal, na figura 1², estão identificados os seus segmentos de clientes, que se prendem às PME portuguesas com potencial elevado e que carecem de um parceiro sólido. A sua oferta de valor compromete-se a uma parceria financeira e estratégica, aliada ao seu compromisso enquanto *Personal Trainer* (PT) das empresas, que trará mais saúde³ à empresa, e pode ser alcançada pelo cliente por via de três canais distintos: *word-of-mouth*, experiência dos colaboradores ou contactos espontâneos. O seu relacionamento com o cliente é destacado por um carácter de proximidade, colaborativo, cooperativo e de melhoria contínua. Prestação de serviços de consultoria e prestação acessória de capital constituem as suas fontes de receitas provenientes do cliente, podendo a Prestação Acessória de Capital (PAC) ser obtida sob três tipos de pagamento: terminal de pagamento automático, faturas como comprovativo ou transferência bancária.

Os recursos-chave da Flexdeal são o capital, o conhecimento e os colaboradores, que procuram conduzir as suas atividades-chave. Estas descrevem-se pelo contínuo acompanhamento e monitorização dos investimentos, pela procura de novos negócios e pela busca, constante, de uma melhoria e desenvolvimento da sua *performance*. Os seus parceiros-chave são, primordialmente, os acionistas, seguindo-se a Instituição Financeira de Desenvolvimento, empresas de consultoria e serviços jurídicos e intermediários bancários. A sua estrutura de custos, é composta por gastos com colaboradores, fornecimento de serviços externos e serviços jurídicos, de contabilidade, consultoria e auditoria.

² **Figura 1.** *The Business Model Canvas*, p.25.

³ Dado a Flexdeal se apresentar como PT das PME, e considerando a verdadeira aplicabilidade do termo, associei a sua designação laboral à saúde das empresas.










Parceiros chave  Acionistas Instituição Financeira de Desenvolvimento Empresas de consultoria e serviços jurídicos Intermediários Bancários	Atividades chave  Acompanhamento Monitorização Procura de novos negócios Recursos chave  Capital <i>Know-how</i> Colaboradores	Oferta de valor  Uma parceria financeira e estratégica, aliada ao seu compromisso enquanto PT das empresas, que trará mais saúde à empresa.	Relacionamento com o cliente  Proximidade Colaboração Cooperação Melhoria contínua Canais de Vendas  <i>Word-of-mouth</i> Experiência dos colaboradores Contactos espontâneos	Segmentos de clientes  PME portuguesas com potencial elevado, que precisam de um parceiro sólido e de longa duração.
Fontes de custos Gastos com colaboradores  Fornecimentos de serviços externos Serviços jurídicos, de contabilidade, consultoria e auditoria		Fontes de receitas Prestação Acessória de Capital  <ul style="list-style-type: none"> • Terminal de Pagamento Automático • Faturas como Comprovativo • Transferência Bancária Prestação de serviços de consultoria		

Figura 1. *The Business Model Canvas*.
 Fonte: Elaboração própria.

A Flexdeal é uma SIMFE e, como tal, rege-se pelas características e forma societária das SIMFE. É uma sociedade aberta, constituída sob forma de sociedade anónima, cujo capital social é integralmente representado por ações nominativas, e em que o capital social mínimo é de 125 000 euros.

Em 30 de setembro de 2019, a empresa Flexdeal somava um total de 37 empresas participadas. As sociedades com participação eram constituídas, essencialmente, na forma de sociedades por quotas, fazendo-se acompanhar, também, por sociedades anónimas. No total das 37 empresas, 30 são sociedades por quotas e 7 são sociedades anónimas, correspondendo a 33 participações minoritárias e 4 participações maioritárias. O universo das sociedades com participação da Flexdeal é formado por empresas de distintos ramos de atividade, sendo os setores de atividade que preenchem a sua estratégia de investimento, os seguintes: indústrias transformadoras, comércio por grosso ou a retalho,

prestação de serviços e saúde. Na sua totalidade, abrangem, maioritariamente, o setor do comércio com 73.0% da sua atividade e 27.0% com o setor da indústria.

Do total de empresas participadas, estão presentes as seguintes 25 Classificações das Atividades Económicas (CAE)⁴: 13920, 13991, 14131, 1390, 15201, 24540, 33200, 46190, 46422, 46494, 46630, 46731, 47530, 47640, 47711, 47712, 47782, 47784, 70220, 71120, 77390, 82300, 86906, 90020, 93110.

Quanto ao contexto geográfico, o alvo preferencial de investimento da Flexdeal encontra-se na região norte do país.

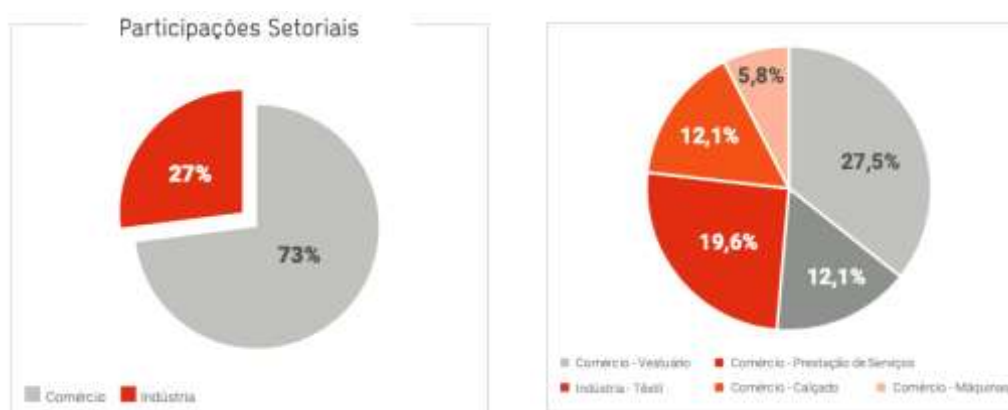


Figura 2. Percentagem das participações setoriais das participadas.
Fonte: Relatório Anual de Contas Flexdeal SIMFE S.A. 2018/2019.

O exercício fiscal da Flexdeal SIMFE S.A. decorre entre 1 de outubro e 30 de setembro. No ano de 2019 apresentou um volume de negócios de 478.950,19 euros – correspondente a 475.551,84 de vendas e serviços prestados e 3.398,35 de subsídios à exploração. Os rendimentos de prémios de prestações acessórias foram de 1.926.175,93 euros, que levou a um *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) de 825.976,53 euros e um Resultado Líquido (RL) de 877.274,36 euros.

⁴ Anexo II. CAE das participadas.

1.3. Estrutura organizacional

A Flexdeal é, até à data, composta por um total de catorze membros. É dirigida por um Conselho de Administração (CA), formado por cinco dos catorze membros, dois administradores executivos – compondo a Comissão Executiva (CE) – e três administradores não executivos. O papel da CE passa pela gestão corrente da Sociedade, respeitando as competências próprias do CA. Ainda no topo do organograma, está o Secretário da Sociedade, que é responsável pelas relações com os investidores e com a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

A corporação da Flexdeal divide-se em três áreas primordiais, dirigidas pelos administradores executivos, sendo elas: Supervisão, Investimento e Corporativo.

A área de Risco e Supervisão é constituída por três departamentos: Gestão de Risco, Gestão Financeira e Supervisão, Auditoria Interna e *Compliance* (S, AI e C). O departamento de risco, como o próprio nome indica, é responsável pela gestão de riscos. O financeiro é responsável pela orçamentação, planeamento e análise financeira, pela relação com entidades financeiras e pelo controlo de gestão. Já o departamento de S, AI e C trata da monitorização do cumprimento das regras, regulamentação, legislação e *reporting*. Em todos eles há um diretor e um especialista, à exceção da S, AI e C que assume unicamente o diretor.

A área de Investimento – comprometida ao *marketing* e mercados, decisão de investimento e desinvestimento, contratação e gestão do portfólio – decompõe-se em dois departamentos: Capital e Dívida. O departamento de capital presta apoio na avaliação de ativos, identificação de oportunidades de investimento e no acompanhamento da *performance* de ativos. As funções do departamento de dívida passam, além das funções anteriormente mencionadas, pelos instrumentos de dívida. Ambos assumem um diretor e um especialista e, no caso do capital, dois especialistas.

A área Corporativo é responsável pelos recursos humanos, jurídico e contencioso, tecnologias de informação, *outsourcing*, formação, logística e comunicação institucional, e assume exclusivamente um diretor, o *Chief Executive Officer* (CEO).

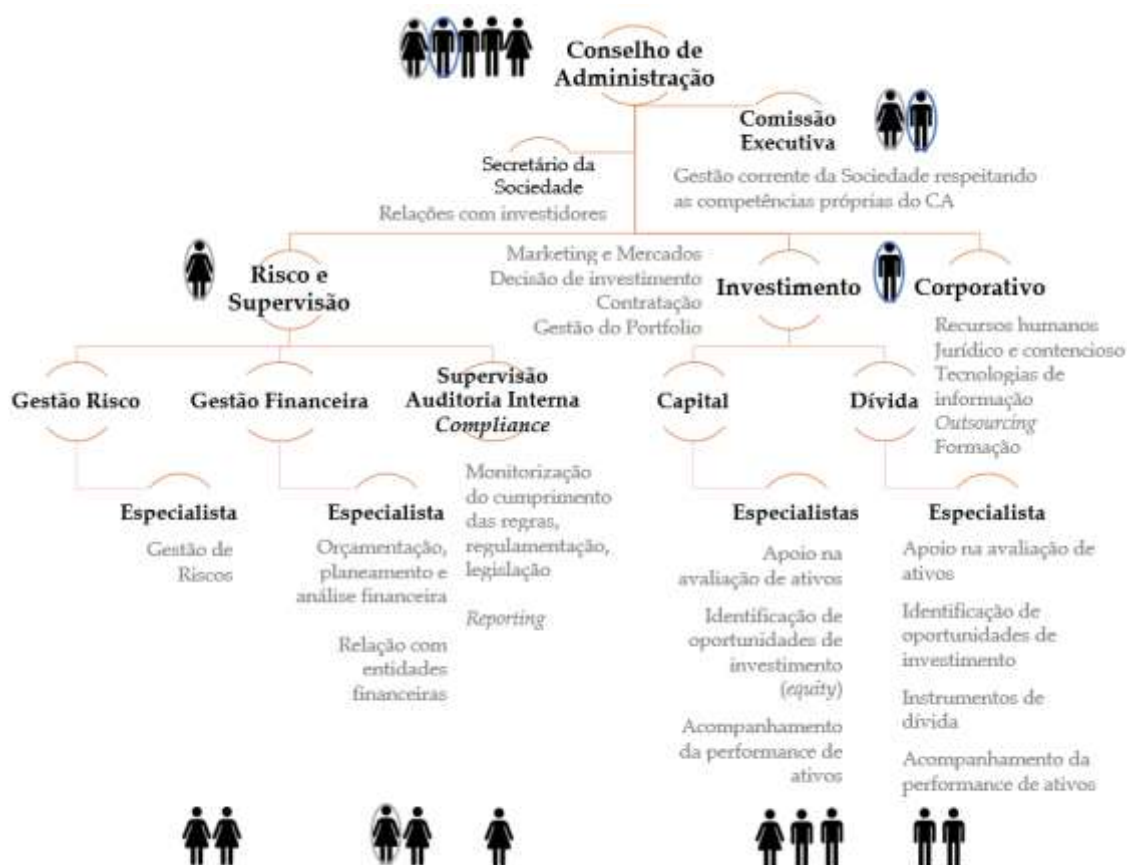


Figura 3. Organograma da Flexdeal SIMFE S.A.
 Fonte: Elaboração própria.

O enquadramento regulamentar da Flexdeal determina que o seu investimento em ações e outros instrumentos equiparáveis a capital de empresas elegíveis devem ter em consideração algumas limitações. O investimento deve representar, pelo menos, 50% do ativo total da sociedade e obedecer a regras de diversificação, designadamente ao limite de 15% do património da SIMFE em instrumentos de uma única empresa elegível, ou de empresas elegíveis em relação ao grupo.

Quanto ao financiamento destes investimentos, as SIMFE não podem contrair empréstimos sob qualquer forma num montante superior a 10% dos seus capitais próprios, e o ativo total destas sociedades é financiado fundamentalmente através de capitais próprios (DL 77/2017, art.5). A supervisão e regulamentação compete à CMVM, dispondo para o efeito, das competências e poderes previstos no Registo Geral dos Organismos de Investimento Coletivo (DL 77/2017, art.14).

É o gabinete de relações com investidores que tem a responsabilidade de representar a Flexdeal junto da CMVM e dos investidores, assegurando as atividades de relacionamento com o mercado, o apoio e esclarecimentos necessários.

Capítulo 2

Modelo de Acompanhamento atual

A Flexdeal, ao assumir-se no mercado como uma sociedade diferenciadora e única, acarreta consigo uma panóplia de riscos que faz com que careça de um modelo que lhe permita otimizar a gestão desses mesmos riscos.

A sua missão passa por tornar as PME mais saudáveis, fazendo com que as mesmas a vejam como *player* de referência e que, aliado ao seu compromisso de ser PT, apoie as empresas no seu processo de desenvolvimento e crescimento através de soluções integradas de capital e conhecimento. Assim sendo, o modelo de supervisão e gestão de riscos da Flexdeal, além de um controlo financeiro, precisa de reunir, também, informações operacionais. Enquanto SIMFE, a Flexdeal assume uma maior preocupação em acompanhar permanentemente todas as suas empresas participadas, e respetivas atividades, pelo que se torna decisivo a adoção de ferramentas de gestão que permitam, de forma eficiente, avaliar e acompanhar a *performance* organizacional das mesmas.

Quando os gestores gozam da oportunidade de examinar os dados antes da tomada de uma decisão, estarão mais propensos à tomada de uma decisão bem informada e sólida, e menos propensos a um futuro arrependimento da decisão tomada (Harmon, 2020).

2.1. Modelo de decisão interno

Com a presença e interação diária, quer pessoal quer documental, e com o acesso ao “Manual de Procedimentos junto das Participadas”⁵, de 07 de agosto de 2019, foi possível reunir grande parte dos procedimentos implementados no modelo

⁵ Anexo III. Manual de procedimentos junto das participadas.

utilizado pela Flexdeal, à data. O acesso ao detalhe e à caracterização de cada momento decisório, permite a possibilidade da sua melhoria e a sua adequação àquele que é um modelo mais eficaz.

O modelo de decisão interno⁶ da Flexdeal divide-se, essencialmente, em cinco fases, estando elas repartidas por toda a empresa. Sumariamente, são:

1. Visita à empresa
2. Decisão de investimento e processo negocial
3. Concretização da operação
4. Acompanhamento da participada
5. Desinvestimento

A primeira fase do modelo desenvolve-se, maioritariamente, no departamento de Capital, em conjunto com o Risco, iniciando-se numa análise preliminar da empresa, com visita presencial à mesma e elaboração do relatório, seguindo-se o processo de avaliação da viabilidade e análise do investimento. Nesta fase avaliam a relevância e a elegibilidade da empresa, bem como definem o perfil de risco, considerando as naturezas operacional, financeira e societária da empresa. Quantificam o custo do capital a investir e delineiam a proposta do investimento a realizar. Da visita presencial é exportado um relatório que, aos dias de hoje, é elaborado, firmado e impresso, para anexo ao processo da participada.

A segunda fase diz respeito à decisão de investimento e processo negocial, inicia-se com o pedido de elementos de apoio à decisão e elaboração da proposta de investimento, pela área de Capital, que os leva à decisão, em CE. Depois é enviada a proposta comercial de investimento para a potencial participada, pelo Capital, e comunicado o potencial investimento ao Conselho Fiscal, pelo departamento de S, AI e C. É revista e confirmada a *Due Diligence* (DD), chegando-se à aprovação final, já com o parecer dos três departamentos e da CE, e ao envio do *dossier* de avaliação. No *dossier* permanente de cada participada, é obrigatório o cumprimento dos elementos do processo DD – tratando-se de um

⁶ Anexo IV. Modelo de decisão interno.

total de 23 elementos. Para a decisão final é fundamental haver conformidade no modelo de gestão de risco, no *dossier* de avaliação e no parecer do gestor.

A terceira fase, a concretização do investimento, está a cargo do departamento de Capital, com estreita relação com a área jurídica. Realiza-se o pedido de emissão do contrato, a assinatura do mesmo, a aquisição de quota e respetivo registo, e o registo no Registo Central do Beneficiário Efetivo (RCBE). O departamento de S, AI e C está encarregue do próximo passo, a verificação da DD contratual. Esta fase termina com a concretização da operação de investimento, a cargo dos departamentos de Capital e Financeira, e do CEO.

A quarta fase é cumpridora do acompanhamento junto das participadas, pelos departamentos de Capital, Risco e S, AI e C. O acompanhamento direto e regular da participada é feito pelo Especialista de Capital, e a solicitação da documentação necessária à atualização da DD é feita com o auxílio do departamento de Controlo. Segue-se uma reunião semanal de acompanhamento, entre os departamentos de Capital, Risco e S, AI e C, e uma reunião regular do departamento de Capital com a equipa de gestão da empresa participada. Com a elaboração dos relatórios das visitas, termina esta fase, procedendo à atualização dos mesmos e de informação individual de acompanhamento das empresas. O departamento de Capital tem, além do diretor, dois especialistas que dirigem cada um a sua lista de participadas, em curso. São, por isso, quem se responsabiliza pela relação mais próxima e direta, acompanhando de perto a empresa. Os elementos que compõem o processo da DD podem estar sujeitos a data de validade, daí a importância da Flexdeal manter a atualização dos mesmos. O procedimento, neste momento, passa pelo pedido direto à participada. O acompanhamento da participada, além de ser feito direto com a empresa assume, também, um procedimento de monitorização interno. Reuniões internas, entre departamentos, CE e CEO, para garantir que todos estão alinhados com a estratégia e que os processos fluem nesse sentido. Atualmente, além da reunião semanal descrita e da reunião regular com a equipa de gestão

da participada, ocorre uma reunião mensal com a CE e um acompanhamento contínuo dos relatórios elaborados por parte do CEO.

O desinvestimento é a última fase do processo, que passa pela área de Risco e Supervisão e pelo departamento de Capital. É neste momento que celebram o contrato de cessão de quotas ou de valores mobiliários, a ata de restituição de PAC, uma atualização do RCBE, um novo pacto social e uma procuração para delegação de poderes de registo.

O processo descrito sintetiza a dinâmica da Flexdeal quando está perante a possibilidade de um novo investimento.

Quando se trata de uma renovação de investimento, há uma ligeira alteração no modelo, em particular na segunda e terceira fase.

Na primeira fase dá-se uma atualização da informação económica e financeira da participada, seguindo-se pela habitual visita e relatório da mesma, e processo de avaliação de viabilidade e análise do investimento.

A segunda fase sofre algumas alterações, mas em prol da simplificação da mesma. Uma vez que se trata da renovação, e não iniciação de um investimento, há uma natural diminuição da documentação associada. Surge o envio da proposta comercial de investimento à participada, pelo Capital, seguindo-se a DD da operação, pelo Risco e pela S, AI e C, terminando com o envio do *dossier* de avaliação, pela S, AI e C.

Quanto à terceira fase, também a concretização da operação é mais simplificada, visto tratar-se de uma renovação. Inicia-se pelo pedido de aditamento ao contrato, pelo Risco, segue a assinatura do mesmo pelo Capital, e termina com a concretização da operação, pelos departamentos de Capital e Financeira, junto do CEO.

Tanto a quarta como a quinta fase se mantêm inalteráveis, isto é, o processo de acompanhamento e de desinvestimento é similar, quer seja um novo investimento ou uma renovação de investimento.

2.2. Análise crítica

Descrito o modelo e os procedimentos que a Flexdeal executa junto das suas participadas e dos seus investimentos, surge, forçosamente, uma análise crítica acompanhada por possíveis soluções. Perante tal informação, o desafio é a procura pela maximização da eficiência do modelo, apontando praticáveis melhorias na primeira, segunda e quarta fase do processo organizacional interno.

Para acompanhar a crescente competição na realidade empresarial, a globalização e a veloz evolução da tecnologia, há a necessidade, por parte das organizações, de dispor de informação útil e atempada para conseguir responder a estes desafios. No ambiente empresarial cada vez mais competitivo em que se vive, o recurso à tecnologia pode ver-se como o passaporte da modernização empresarial (Zenone, 2007).

2.2.1. Visita à participada

Na primeira fase do procedimento organizacional que a Flexdeal desempenha à data, e pegando na sua atuação com a participada, sugiro a implementação de um *Customer Relationship Management* (CRM). O CRM é uma combinação de pessoas, processos e tecnologia, que procura entender os clientes de uma empresa (Chen & Popovich, 2003). Definido por Peppers & Rogers (2000), do ponto de vista tecnológico, um CRM captura todos os dados de um cliente, ao longo da empresa, consolidando-os num banco central de dados. Analisa os dados recolhidos, bem como os distribui aos vários pontos de contacto do cliente com a empresa, dando a possibilidade de usufruto da informação em qualquer um dos pontos de contacto. O principal objetivo de um CRM é melhorar a relação que existe entre a empresa e o seu mercado-alvo e, com isso, beneficiar ambos. Permitir que o mercado veja as suas necessidades satisfeitas, e que a empresa alcance os resultados pretendidos (Zenone, 2007).

Para Zenone (2007) não restam dúvidas que, em resultado de um bom investimento em tecnologia, processos e pessoas aplicados na melhoria do relacionamento com o mercado-alvo, surgirá uma redução de custos e um ganho em vantagem competitiva. O começo de uma nova era dá-se com a entrada da tecnologia e dos sistemas de informação no desenvolvimento empresarial.

O uso da tecnologia e das ferramentas a si associadas, é cada vez mais frequente e é um passo que precisa de ser dado pelas empresas. O atual procedimento de interação da Flexdeal com os seus clientes é feito, na sua grande parte, com recurso ao uso de papel. Desde relatórios de visitas, propostas de investimento, *dossiers* de avaliação, a informações recolhidas acerca da participada, são exemplos de documentos que poderiam ser convertidos e tratados em formato digital. O CRM seria o banco de dados de cada participada, onde se reuniria toda a documentação e informação pertinentes sobre a mesma. Além de uma boa ação de responsabilidade ambiental, com a redução do consumo de papel, a implementação de um CRM no modelo de atuação da Flexdeal, permitiria um acesso mais facilitado à totalidade dos dados recolhidos sobre a participada. Qualquer departamento que tivesse algo a reportar acerca da empresa, teria acesso ao banco de dados e à imediata divulgação e partilha da mesma com toda a equipa Flexdeal.

O CRM não é apenas uma aplicação tecnológica para marketing, vendas e serviços, pois quando implementado com sucesso, é visto como uma estratégia de gestão de negócios, orientada para o cliente que, integrada à tecnologia, maximiza as relações e abrange toda a empresa (Goldenberg, 2000). Os autores Chen & Popovich (2003) vêm confirmar a afirmação de Goldenberg (2000), ao defender que o sistema de CRM acumula, armazena, mantém e distribui as informações do cliente por toda a organização.

Considerando o acesso à plataforma CRM pelo departamento de capital, que é o departamento responsável pela interação direta com a participada, permitiria que este estivesse sempre atualizado e fosse conhecedor de todos os dados partilhados sobre cada participada. Como os próprios autores Khodakarami &

Chan (2014) defendem, o conhecimento que as empresas têm sobre os seus clientes é um recurso muito importante. Daí, em momentos decisivos ou reuniões, a consulta do CRM pode ver-se como um contributo à otimização na tomada de decisões.

Há ainda quem afirme que, o CRM objetiva garantir a criação de valor, tanto para a empresa quanto para os seus clientes (Ngai, Xiu & Chau, 2009). Dada a missão da Flexdeal e o compromisso que assume com as participadas, o conhecimento que possui das mesmas é crucial para a concretização do compromisso com sucesso. Ao assumir-se no mercado como o PT das PME, e ao querer levar mais saúde ao negócio das mesmas, é fundamental reunir o máximo de informações sobre cada empresa.

Embora a literatura não aponte uma definição padrão para o conceito de CRM, pois existem diferentes pontos de vista, o CRM não é mais do que uma estratégia que gere um novo ambiente de negócios, permitindo uma gestão real das relações com os clientes (Soltani & Navimipour, 2016).

Autores	Literatura	Aplicado à Flexdeal
Peppers & Rogers (2000)	CRM captura todos os dados de um cliente, consolidando-os num banco central de dados.	Permitiria à Flexdeal o acesso a todos os dados das participadas de forma rápida e intuitiva.
Goldenberg (2000)	CRM acumula, armazena, mantém e distribui as informações por toda a organização.	Permitiria o acesso de todos os departamentos da Flexdeal às diversas informações das empresas.
Zenone (2007); Ngai et al. (2009)	CRM objetiva garantir a criação de valor, tanto para a empresa quanto para os seus clientes.	Quanto maior for o conhecimento da Flexdeal sobre as suas participadas, maior será a probabilidade de sucesso para ambas as empresas.

Greenberg (2001); Kumar & Reinartz (2012)	CRM oferece uma forma mais sistemática de gerir as relações com os clientes numa escala maior.	Permitiria à Flexdeal uma gestão sustentável da sua carteira de clientes, proporcionando um aumento da mesma.
Sin, Tse & Yim (2005)	CRM permite identificar, adquirir, reter e nutrir clientes rentáveis, construindo e mantendo relações entre eles.	Permitiria à Flexdeal dar especial atenção aos clientes com maior taxa de rentabilidade.
Elkordy (2014)	CRM possibilita a gestão de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes.	Permitiria à Flexdeal cumprir um dos seus objetivos primordiais, que se prende nas relações de longa duração.
Zenone (2007); Bhat & Darzi (2018)	CRM sugere redução de custos e ganho em vantagem competitiva.	Permitiria à Flexdeal identificar, mais facilmente, eventuais debilidades nas empresas, tornando-as mais competitivas.

Tabela 1. Vantagens da implementação de um CRM na Flexdeal.

Fonte: Elaboração própria.

Os autores Lin, Chen & Chiu (2010) vão ainda mais longe, ao desenvolver um estudo que relaciona o CRM com a capacidade de inovação da organização. Existe, ainda, pouca revisão de literatura sobre o tema, contudo estes autores afirmam que as práticas de CRM apresentam um efeito positivo nas capacidades de inovação de uma empresa.

Práticas de CRM:	Capacidades de Inovação em:
<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de informações • Envolvimento do cliente • Relação de longo prazo • Solução conjunta de problemas • CRM baseado em tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Processos • Administração • Marketing • Serviços

Tabela 2. Relação entre CRM e capacidade de inovação.

Fonte: Lin et al. (2010), p.119.

Com a implementação de um CRM, à exceção do marketing, a Flexdeal conseguiria inovar em todas as capacidades referidas. Assumindo as características e vantagens apontadas à utilização de um CRM pela Flexdeal, as melhorias a nível de produto, processos, administração e serviços seriam inevitáveis. Considerando os progressos a nível de sistemas de informação, a facilidade de interação com o cliente, a disponibilidade imediata de acesso a todos os dados das participadas, e a integração das tecnologias de informação e comunicação no quotidiano da empresa, permitiriam um *upgrade* das capacidades predispostas até ao momento.

2.2.2. Decisão de investimento e processo negocial

No que diz respeito à segunda fase do procedimento organizacional, que se caracteriza pela decisão de investimento e processo negocial, é fundamental o cumprimento do processo de DD. Esta é uma das metodologias de acompanhamento onde, através da leitura dos documentos exigidos, a Flexdeal se assegura da legitimidade e conformidade legal da participada. Os documentos, além de natureza legal, assumem, também, natureza financeira e física, permitindo um conhecimento global da participada: ativos, passivos, temas jurídicos e fiscais.

A criação das SIMFE surge da consequência da dificuldade do acesso ao crédito bancário, por parte das micro, pequenas e médias empresas, que representam o motor na economia nacional, e da dificuldade acrescida de acesso a financiamento que possibilite retomar, ou relançar, as respetivas atividades económicas. Sucintamente, a criação e regulação das SIMFE ambicionou a geração de novas soluções de financiamento societário, as quais colocam ao dispor das empresas novas fontes de financiamento (Barros, 2018).

Este modelo de atuação coloca a Flexdeal num mercado de alta instabilidade e risco, e onde toda a informação reunida robusteceria a sua tomada de decisão.

Após uma análise à listagem dos mesmos, fica a sugestão do pedido de novos documentos, bem como alteração ao pedido de documentos já mencionados.

Periodicidade	Documento	Classificação
Mensal	Balancete Razão e Analítico	Normal
	Central de Responsabilidades do Banco de Portugal	Crítico
	Extrato TPA ⁷ /caixa das lojas (se aplicável)	Normal
	SAF-T Faturação (se aplicável)	Normal
	Seguro de Crédito (se aplicável)	Normal
Trimestral	Declaração de não dívida à Autoridade Tributária	Crítico
	Declaração de IVA ⁸ (se aplicável)	Normal
Quadrimestral	Declaração de não dívida à Segurança Social	Crítico
Anual	Certificado de PME	Normal
	Certificação Legal de Contas (se aplicável)	Normal
	Declaração de IMI sócios e avalistas	Normal
	Informação Empresarial Simplificada	Normal
	Plano Orçamental ou <i>Business Plan</i>	Normal
	Relatório Único	Normal
Validade	Certidão Permanente da Empresa	Normal
Exclusiva	Documento de Identificação dos Sócios	Normal
	Certificação Patrimonial dos Sócios	Normal
Sem validade	Declaração de Acordos Parassociais	Normal
	Estatutos	Normal
	Faturas como Comprovativo (se aplicável)	Normal
	Listagem de Imóveis detidos, locados ou arrendados	Normal
	Listagem de Processos Judiciais	Normal
	Marcas Registadas	Normal
	Mapa de Vendas das lojas (se aplicável)	Normal
	Organograma	Normal
	Registo Central de Beneficiários Finais	Normal
	Seguro Multirriscos de Imóveis onerados pela Flexdeal	Normal

Tabela 3. Listagem de documentos do processo de *due diligence*.

Fonte: Elaboração própria.

⁷ Terminal de Pagamento Automático.

⁸ Imposto sobre o Valor Acrescentado.

Os documentos que se encontram com fundo sombreado, são os sugeridos ou em que foi sugerida alguma alteração. O sombreado mais claro assinala os novos documentos, e o sombreado mais escuro os documentos sujeitos a alteração.

O cumprimento do processo de DD é visto como um fator crítico ao seguimento de qualquer negócio, ou seja, é fundamental que a empresa esteja em conformidade nos documentos exigidos. Apesar de todos os documentos enunciados apresentarem caráter obrigatório para o cumprimento do processo, há três documentos em que a sua presença é crítica ao seguimento do investimento, estando os próprios classificados como críticos.

Na interação diária com o funcionamento da Flexdeal, e em reuniões com os vários departamentos, foi perceptível a dificuldade na obtenção de alguns dos documentos, quer pela presença física dos mesmos quer pela fiabilidade das informações reportadas. Com o objetivo de melhorar a obtenção dos documentos requeridos e a qualidade das informações reunidas, foram sugeridas alterações ao modelo atualmente instalado. Com base nas palavras dos autores Khodakarami & Chan (2014), a ação de uma organização em reunir, gerir e partilhar informações e conhecimentos acerca dos seus clientes, pode ser vista como uma atividade competitiva valiosa.

Os documentos Plano Orçamental e Seguro de Crédito foram sujeitos a uma alteração quanto à periodicidade da sua recolha pois, no modelo atual, encontram-se sem periodicidade estabelecida.

O Plano Orçamental permitiria à Flexdeal tomar conhecimento dos planos que a participada pretende atingir e, a partir disso, acompanhar a sua evolução e o cumprimento dos mesmos. Deste modo, a sugestão passa para uma periodicidade anual, em que obrigaria a participada a rever os seus objetivos e planos futuros, a cada ano.

O Seguro de Crédito pode ser visto como um outro indicador na análise da Flexdeal. Em situação afirmativa de a participada assumir a presença de seguro

de crédito, com a alteração para a periodicidade mensal, a Flexdeal acede ao montante assegurado mensalmente por cada cliente coberto pelo seguro.

O SAF-T Faturação é um dos novos documentos propostos a solicitar, mensalmente, e que entra numa possível complementaridade com o Seguro de Crédito. O SAF-T Faturação é o requerido método de comunicação dos documentos de faturação à Autoridade Tributária (AT), com periodicidade mensal obrigatória. Daqui, é possível extrair todo o tipo de dados envolvidos na faturação da empresa, desde a evolução das vendas a todo o tipo de informações acerca dos seus clientes. Dada a periodicidade mensal obrigatória para reportar o documento à AT, a Flexdeal estaria livre de duas das suas maiores barreiras na obtenção dos documentos: a entrega atempada e fiável. Com o acesso ao SAF-T Faturação, a Flexdeal tomaria conhecimento da identidade dos clientes, bem como do peso de cada cliente no volume de faturação da participada. O cruzar destes dados com os dados exportados do Seguro de Crédito, permitiria averiguar o nível de cobertura do seguro nos diversos clientes. Dado os clientes serem a principal fonte de receitas de qualquer empresa, esta análise é crucial para a Flexdeal e para a sua segurança e garantia na restituição das PAC e seguimento do negócio.

Olhando à percentagem das participações setoriais das participadas⁹, o Extrato TPA/caixa das lojas, quando aplicável, é um documento de importante análise mensal. Quando no modelo de negócio de TPA, o reembolso da PAC fica associado a TPA de lojas. Após a seleção das lojas a que se pretende associar, a Flexdeal deverá ter sempre o controlo ou análise da evolução das vendas totais. Uma vez que o pagamento pelos clientes em loja pode ser via TPA ou via caixa, torna-se relevante a Flexdeal acompanhar a evolução de ambos os sistemas de pagamento. Cruzando os dados fornecidos pelos extratos com os dados do SAF-T Faturação, é possível verificar o posicionamento das lojas associadas à Flexdeal no volume de vendas total do Grupo das lojas.

⁹ **Figura 2.** Percentagem das participações setoriais das participadas, p.26.

A capacidade de uma organização criar conhecimento, depende da sua capacidade de converter e combinar o conhecimento de várias fontes (Khodakarami & Chan, 2014).

O cruzamento de informações entre o volume de vendas e o IVA declarado, possibilita à Flexdeal uma observação crítica quanto à atividade da empresa participada. Apesar de a consulta do valor do IVA poder ser feita no Balancete Analítico, voltamos às barreiras na obtenção dos documentos: prazos de entrega e fiabilidade dos próprios documentos. Dado que, a Declaração de IVA assume uma periodicidade obrigatória de divulgação perante a lei e, a própria apresentação da informação é mais detalhada, sugere-se a sua requisição por partir do princípio que teriam uma maior facilidade na sua obtenção, e futuro usufruto da informação disponibilizada.

A designação “se aplicável” que se faz seguir em alguns documentos, remete para a impossibilidade da sua obtenção, dado a empresa e/ou a natureza associada ao reembolso da PAC.

Quando a Flexdeal deteta que um documento está perto de caducar, ou mesmo caducado, procede à comunicação, através de e-mail, para informar a participada e remeter ao pedido de envio do documento atualizado. O levantamento e verificação de todos os documentos indexados ao processo de DD é, à data, feito via e-mail. Considerando que uma total automação neste procedimento ainda não é possível, e objetivando uma simplificação do atual sistema, é proposta a criação de uma subconta no portal das finanças junto da empresa participada. Ao criar a subconta, a participada delegaria os documentos a que permitiria o acesso direto da Flexdeal, evitando a atual metodologia de comunicação e recolha. Contudo, é importante referir que a criação da subconta está dependente da autorização da participada, devendo estar refletida no clausulado do Acordo de Investimento.

A combinação de uma boa estrutura organizacional com habilidades pessoais e de processo, permite que as empresas criem conhecimento sobre os clientes (Khodakarami & Chan, 2014).

Sigla	Descrição
ARR	Arrendamento, Contratos e Recibos Eletrônicos de Renda
CA	Contribuição Autárquica/Imposto Municipal sobre Imóveis
DIV	Dívidas Fiscais
IVA	Imposto sobre Valor Acrescentado

Tabela 4. Listagem de documentos da subconta do portal das finanças.

Fonte: Elaboração própria.

Dado a Flexdeal não estar fisicamente dentro da participada, toda a informação recolhida, e que possibilite a sua análise, é fulcral para o seu acompanhamento e monitorização da *performance* da participada.

Da listagem total dos documentos solicitados ao processo de DD, com a criação da subconta, a Flexdeal passaria a ter acesso direto a dois documentos, sendo que um deles é classificado como crítico – Dívidas Fiscais.

Olhando novamente a importância de a Flexdeal reunir o máximo de informações sobre as empresas participadas, todo o cruzamento de dados é relevante. Considerando o documento “Listagem de Imóveis detidos, locados e arrendados” pertencente à listagem do processo de DD, o acesso direto aos dois documentos que se encontram a sombreado, possibilitaria um cruzar de dados pertinente. Com o acesso aos documentos ARR e CA através da subconta, a Flexdeal não teria o problema da entrega fora de prazos e, com a leitura dos mesmos, excluiria o problema da fiabilidade, ao confirmar os dados.

2.2.3. Acompanhamento da participada

A quarta fase, destacada pelo acompanhamento da participada, foi onde exigiu mais esforço e dedicação na procura da sua eficiência máxima.

Objetivando assegurar a capitalização das participadas, bem como uma maior solidez e equilíbrio financeiros nas estruturas empresariais (Barros, 2018) exige

um nível de acompanhamento e supervisão que corresponda ao risco e incerteza da atividade da Flexdeal.

A 30 de setembro de 2019, a Flexdeal transportava consigo um grupo de 37 empresas participadas. Trata-se de um número que tende a aumentar, dada a sua estratégia e, em resultado disso, os procedimentos devem acompanhar essa evolução. Numa observação crítica à homogeneidade do modelo que têm implementado, uma divisão das empresas participadas por nível de risco assumiu-se crucial para um ajustamento do modelo. O modelo atual foi criado a fim de satisfazer as primeiras necessidades de informação da Flexdeal enquanto SIMFE, estando o mesmo a tornar-se insuficiente e a não responder à totalidade das necessidades de informação de que, atualmente, carece de reunir sobre as suas participadas.

O modelo de gestão de risco é um documento em formato *Excel* que exporta, conforme os dados inseridos acerca da participada, um valor de *rating* que servirá como elemento de apoio à decisão. Este modelo reporta, unicamente, conteúdo económico e financeiro. O *rating* é o indicador de medição do risco da participada, que surge de um cálculo previamente desenvolvido com recurso a elementos financeiros pertencentes à empresa. Esse valor, além de numérico, reporta uma letra correspondente.

Indicador	Fórmulas
Solvabilidade	$\frac{\text{CAPITAL PRÓPRIO}}{\text{PASSIVO}}$
Dívida Bancária	$\frac{\text{FINANC. OBTIDOS (C + nC)}}{\text{PASSIVO}}$
Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{RESULTADO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO}}$
Cobertura de Dívida	$\frac{\text{RAI + DEPREC.}}{\text{JUROS SUPORTADOS}}$
Cobertura de Dívida	$\frac{\text{RAI + DEPREC.}}{\text{PASSIVO}}$

Liquidez Geral	<u>ATIVO CORRENTE</u> PASSIVO
Custos Financeiros	<u>JUROS SUPORTADOS</u> VENDAS

Tabela 5. Composição do *rating* (financeiro) desenvolvido pela Flexdeal.

Fonte: Modelo de gestão de risco da Flexdeal.

Dada a já indicação do valor de *rating*, é a partir do mesmo que surgiria uma, posterior, divisão das empresas pelo grau de risco. Os níveis seriam dependentes do valor obtido no *rating*, que pode variar entre 0% e 100%, e a cada nível estaria associada uma cor, que percecionaria um imediato alerta visual do nível de risco da participada. Considerando a introdução de três níveis de risco – simples, moderado e intenso – surge a possibilidade da implementação de três níveis de controlo.

No modelo atual, o processo de acompanhamento é homogéneo, não destacando os negócios mais incertos e analisando todas as participadas por igual. A proposta de divisão das empresas participadas por nível de risco, possibilitaria à Flexdeal uma diferenciação das mesmas, e focar-se na análise e monitorização dos investimentos mais críticos. Após a obtenção do valor de *rating* e o posicionamento da participada quanto ao nível do risco associado, a Flexdeal aplicaria o tipo de controlo e de acompanhamento correspondente.

Segundo a experiência de Kaplan & Norton (2001a), o importante da dinâmica do controlo não é apenas o que é medido, mas como são utilizados os resultados, pois determinam o sucesso organizacional.

Uma das principais limitações que o modelo de acompanhamento apresenta é basear-se, maioritariamente, em medidas financeiras, o que pode tornar-se limitador do ponto de vista estratégico. Esta situação não é só desta empresa, mas sim de várias, como apontam Kaplan & Norton (2001b), ao assumir que as limitações expostas às administrações que se baseiam apenas em medidas financeiras já são conhecidas há décadas.

Jordan, Neves & Rodrigues (2015) deram o seu contributo na temática do controlo de gestão ao defender oito princípios básicos que assumem estar inerentes à construção de qualquer sistema de controlo de gestão. Com destaque ao primeiro princípio defendido, que remete precisamente para a não focalização apenas da dimensão financeira, os objetivos organizacionais deverão assumir diferentes naturezas, assim como a análise organizacional deve assumir as dimensões financeiras e não financeiras da mesma. Kaplan & Norton (1993) vão mais além, defendendo que, ampliando os sistemas de mensuração, isso provocaria uma melhoria do desempenho da organização. Dado a missão da Flexdeal, e o processo inerente de apoio às PME, o abrigo de componentes financeiras e não financeiras vira crucial. Também Anthony & Govindarajan (2008) defendem a análise balanceada entre as duas dimensões, afirmando que os gestores não devem apenas olhar para os parâmetros financeiros, que indicam os resultados das decisões tomadas, mas olhar, também, para os parâmetros não financeiros, que são importantes indicadores do desempenho futuro. Aquando da definição dos oito princípios pertencentes à construção de qualquer sistema de controlo de gestão, Jordan et al. (2015) destacam ainda para a relevância da componente comportamental, dado as ações serem as responsáveis pelos resultados financeiros.

De acordo com Eccles & Mavrinac (1995), a importância dos indicadores não financeiros é reconhecida pelos próprios analistas financeiros, que confirmam a relevância para as suas avaliações, onde usufruem dessa informação como um indicador estratégico que lhes será útil para o sucesso financeiro numa gestão de longo prazo. Porém, o alcance das medidas não financeiras não é tão fácil quanto das medidas financeiras, que estão sujeitas a regras de divulgação, e são os próprios autores Dempsey, Gatti, Grinnell & Cats-Baril (2005) quem o afirmam.

Este foi um tema desenvolvido ao longo do estágio com o intento de maximizar o modelo atual. O modelo de acompanhamento sugerido contempla a

clarificação dos KPI implementados e a proposta de novos, apresentado na secção de *Key Performance Indicators*¹⁰.

2.2.4. *Rating*

O valor de *rating* é o ponto de partida da medição do nível de risco das empresas participadas, e considerando a literatura que remete para a limitação de uma análise baseada maioritariamente na componente financeira, é sugerido um ajuste na composição do *rating*. À data, é composto apenas por rácios financeiros¹¹, e a sugestão passa pela incorporação de uma análise qualitativa complementar. Considerando os 100% totais do *rating*, propõe-se uma divisão para: 80% de análise quantitativa e 20% de análise qualitativa. A análise quantitativa ou financeira seria para manter a atualmente desenvolvida pela Flexdeal. Quanto à análise qualitativa ou não financeira consideraria a existência de incidentes e a experiência da Flexdeal com o cliente/participada.

Análise Qualitativa	Indicadores
Incidentes	Dívida/Planos à Autoridade Tributária
	Dívida/Planos à Segurança Social
	Conformidade da CRBP ¹²
	Conformidade do <i>Citius</i>
	Registos na Conservatória do Registo Comercial
Experiência com o cliente	Gestão da empresa
	Reembolsos das PAC
	Rentabilidade do negócio
	Crescimento da empresa
	Antiguidade da relação

Tabela 6. Composição do *rating* não financeiro.

Fonte: Elaboração própria.

¹⁰ 3.1. *Key Performance Indicators*, p.49.

¹¹ **Tabela 5.** Composição do *rating* (financeiro) desenvolvido pela Flexdeal, p.45.

¹² Central de Responsabilidades do Banco de Portugal.

Os incidentes teriam um peso negativo no *rating*, ao contrário das componentes da experiência com o cliente que teriam um peso positivo.

Segundo a *Association of Universities and Colleges of Canada* (AUCC, 1995), os indicadores de desempenho assumem uma leitura quantitativa ou qualitativa, fazendo chegar informações estratégicas sobre as condições de saúde e sobre o funcionamento do sistema da organização. Enquanto alguns autores argumentam que a junção destes dois paradigmas não é possível nem desejável, há outros estudiosos que os contradizem. Defendem que, embora as abordagens tenham natureza diferente, não são por isso contraditórias. Segundo Santos (1999), a literatura defende a integração das duas abordagens – quantitativa e qualitativa – visto as vantagens de uma abordagem compensar as limitações da outra, a sua integração seria necessária e deviam ser utilizadas como complementares.

Considerando as PME portuguesas com potencial de crescimento e que careçam de um parceiro sólido como o alvo prioritário da Flexdeal, coloca-a numa posição de constante procura de dados relativos à empresa. Com uma participação física ausente na empresa, isto é, sem vivenciar a realidade e o dia-a-dia da mesma, para o acompanhamento nos diversos estágios de desenvolvimento e crescimento, é crucial o reunir de informações realistas, fiáveis e das várias naturezas possíveis.

O poder de atuação da Flexdeal surge da necessidade de capital por parte das empresas que, dentro dos termos negociados, deverá ser devolvido. Para assumir o compromisso de fazer chegar crescimento e desenvolvimento às participadas, e a garantia do reembolso das PAC, é imprescindível para o modelo de atuação da Flexdeal, obter dados quantitativos e qualitativos fiáveis sobre as empresas.

Capítulo 3

Modelo de Acompanhamento sugerido

As SIMFE foram criadas como um novo tipo de veículo de investimento, predestinado o apoio a empresas que não se apresentem dotadas de meios económicos que lhes são necessários para efeitos de financiamento via mercado de capitais. Esse mesmo apoio estabilizar-se-ia direta ou indiretamente à empresa, isto é, por via de participação nas empresas veículo ou via participação nas empresas financiadas, respetivamente (Barros, 2018).

A proposta de modelo de acompanhamento e monitorização, procura aplicar ferramentas de gestão que permitam um acompanhamento mais eficiente das suas participadas, gerando valor para a empresa.

3.1. *Key Performance Indicators*

Pela década de 90, Kaplan & Norton (2000) estudaram a forma como as empresas americanas definiam as suas estratégias. Selecionaram algumas empresas distintas e dividiram-nas em dois grupos. O primeiro grupo detinha as empresas que baseavam a sua análise do negócio apenas em indicadores financeiros, enquanto que, o segundo grupo detinha as empresas que baseava a sua análise entre indicadores financeiros e operacionais. Em tom conclusivo do estudo realizado, os autores afirmaram que o grupo que relacionava ambos indicadores financeiros e operacionais, apresentava maior desempenho e melhores resultados, do que o grupo que não relacionava as duas vertentes. Em linha com a teoria dos autores que defendem que, para um bom acompanhamento da evolução do negócio, é necessário relacionar vários indicadores diferentes, fica a sugestão de se implementarem indicadores-chave de desempenho não financeiros, além dos financeiros. Em recurso à tradução para a língua inglesa, e

em linguagem de entendimento público, designam-se por *Key Performance Indicators*.

Com o aumento da competitividade entre empresas, e o impacto do mesmo nas suas rotinas de gestão, a monitorização do seu desempenho apresenta-se como prioridade da sua gestão (Carlucci, 2010). O recurso a indicadores-chave de *performance* deve-se pelo facto de, segundo Branco (2008), os indicadores revelarem o desempenho de uma característica ou parâmetro.

Segundo Padoveze (1997), um KPI é um número que nos leva à clarificação da situação da empresa, apurando a tendência dos acontecimentos e transmitindo aos gestores de topo os esforços corretivos nas direções necessárias, pelo que se torna imprescindível monitorizar o desempenho das empresas em qualquer setor de atividade (Vieira, Laureano & Pedrosa, 2018). De encontro com a linguagem empresarial, estes indicadores são utilizados para medir e avaliar a *performance* das organizações, sendo por norma, apresentados em formato percentual. São projetados para um resumo de dados para comparação e, para a transmissão sucinta do máximo de informação possível Peterson (2006).

Os autores Meier, Lagemann, Morlock & Rathmann (2013) entendem o KPI como um exemplo de métrica, onde o seu uso provém da medição, quantitativa, do desempenho e dos processos de uma empresa, tendo como principal objetivo a averiguação da eficácia e da eficiência das medidas tomadas, para um melhor funcionamento da empresa. Em perfil de concordância com o objetivo apontado, os autores Vieira, Laureano & Pedrosa (2018) referem a monitorização de desempenho como uma ferramenta para que a gerência seja conhecedora se as ações da organização estão a ser desenvolvidas de acordo com o esperado. Os KPI são importantes instrumentos para o controlo de gestão, onde, além de aumentarem a transparência da gestão, facilitam na tomada de decisão. Machado (2004) sugere dois lados relevantes deste tipo de indicadores, apontando-os como importantes ferramentas de gestão e como um instrumento fundamental para a fiscalização da gestão. São apontados como um elemento essencial no apoio à

tomada de decisão, pela obtenção de transparência na informação financeira e não financeira proporcionada.

Duric, Maksimovic & Adamovic (2010) confirmam que estes são elementos-chave para as organizações, pois permite que a mesma aprenda, com base na experiência e mudanças apresentadas, a fim de uma melhoria futura do seu desempenho. Defendem, ainda, que este tipo de indicadores são determinados sob a perspectiva de processos internos, o que faz com que não se possam generalizar, pois cada um pertence a uma dada indústria e a uma dada organização. Também Callado, Cunha Callado & Machado (2007) afirmam que a seleção destes indicadores varia de empresa para empresa, estando dependente do negócio de atuação por ter que considerar para a sua elaboração características específicas. É fundamental que, ao estabelecer-se indicadores de desempenho, estes sejam adequados à dimensão e área de negócio da organização para que as informações que fornecem sirvam de apoio ao acompanhamento das ações.

De acordo com a literatura do tema, a implementação desta métrica deve-se ao facto de permitir o acompanhamento dos objetivos definidos, permitindo tirar conclusões do que é necessário redimensionar para que assim seja possível o seu alcance, e a garantia do sucesso organizacional.

3.2. Divisão das empresas participadas

Com uma divisão das empresas de acordo com o nível de risco das mesmas, surge a possibilidade de se implementar tipos de controlo distintos. Considerando a existência de três níveis de risco, podem ser assumidos três tipos de controlo. O primeiro nível seria o nível simples, o segundo o nível moderado e o terceiro seria o nível intenso.

		Intenso 0% a 49% B, C, D, E	3º nível de controlo
	Moderado 50% a 74% A2, A3		2º nível de controlo
Simple 75% a 100% A, A1			1º nível de controlo

Tabela 7. Ilustração da divisão das participadas por nível de risco.

Fonte: Elaboração própria.

O valor do *rating* é o fator determinante pela divisão das participadas, que pode variar entre 0% e 100%. A cada nível é composto um conjunto de letras e uma cor, a fim de uma indicação visual do risco da participada. Dentro dos três níveis propostos – simples, moderado e intenso – existem subdivisões representadas pelo conjunto de letras.

Valor de <i>rating</i>	Letra correspondente
0.0%	E
12.5%	D
25.0%	C
37.5%	B
50.0%	A3
62.5%	A2
75.0%	A1
87.5%	A

Tabela 8. Decomposição dos níveis de risco.

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, o processo de seleção e classificação das participadas segue o valor obtido no *rating* e pelo tipo de controlo associado.

- Nível simples: colorido a verde, correspondente ao valor de *rating* entre 75% e 100% (inclusive) e representado pelas letras A e A1;
- Nível moderado: colorido a amarelo, corresponde aos valores entre 50% e 75% e às letras A2 e A3;
- Nível intenso: colorido a vermelho, em sinal de alerta extremo, os seus valores de *rating* são os mais baixos, entre 0% e 50% (inclusive), e representado pelo conjunto de letras B, C, D e E.

3.2.1. Nível simples

Quando uma participada está no primeiro nível de risco, isto é, com valores de *rating* pertencentes ao nível simples, fica sujeita ao modelo de acompanhamento implementado atualmente na Flexdeal. O modelo é composto pelo cumprimento obrigatório do processo da DD e pelo preenchimento, e posterior análise, do modelo de gestão de risco. O modelo de gestão de risco desenvolvido e utilizado pela Flexdeal divulga um conjunto de KPI financeiros anuais referentes à participada.

Com a proposta de um novo modelo, foi possível clarificar e sugerir a implementação de novos KPI financeiros, bem como a implementação de alguns KPI não financeiros anuais. Dada a variedade dos setores de atividade das participadas, considera-se relevante a possibilidade de comparação dos KPI financeiros anuais da empresa participada com os verificados no seu setor de atuação, através da consulta de dados fornecidos pela Informa D&B¹³.

¹³ Informa D&B é a empresa que, em Portugal e Espanha, lidera a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, ajudando a fundamentar as decisões de negócio dos seus clientes, há mais de 100 anos (Base de Dados Informa D&B, 2019).

Tipo de Rácios	Rácios
Liquidez	Fundo de Maneio
	Necessidades/Recursos de Fundo de Maneio
	Tesouraria Líquida
	Liquidez Geral
	Liquidez Reduzida
Atividade	Grau de Rotação do Ativo
	Prazo Médio de Recebimento Clientes (dias)
	Prazo Médio de Pagamento Fornecedores (dias)
	Prazo Médio de Inventários (dias)
	Ciclo de Caixa (dias)
	Prazo Outras Contas a Receber (s/clientes) (dias)
	Prazo Outras Contas a Pagar (s/fornecedores) (dias)
	VAB sobre Vendas
Endividamento	Grau de Autonomia Financeira
	Grau de Dependência Financeira
	Endividamento Corrente
	Endividamento não Corrente
	Efeito de Juros Suportados
	Custo de Financiamentos Obtidos
	Custos Financeiros suportados pelas Vendas
	Custos Financeiros suportados pelo EBITDA
	Efeito Alavanca Financeira
	Dívida sobre Capital Próprio
Período Recuperação Dívida (anos)	
Rendibilidade	Rendibilidade do Ativo
	Rendibilidade das Vendas
	Rendibilidade do Capital Próprio
	Rendibilidade do Capital Investido
Risco	<i>Breakeven</i> Operacional (faturação)
	Margem de Segurança (faturação)

Tabela 9. Lista dos KPI financeiros anuais.

Fonte: Elaboração própria conjunta com Flexdeal SIMFE S.A.

Na tabela supra é apresentada a totalidade dos indicadores-chave de *performance* financeira que o modelo de gestão contempla. Para além de uma ordenação dos já existentes por tipo de rácios, a sombreado estão os novos KPI sugeridos para análise.

O fundo de maneio (FM) é uma componente da gestão financeira de extrema importância e, como refere o autor Deloof (2003), a forma como o mesmo é gerido terá um impacto significativo na rentabilidade da organização. Para a gestão do FM, a empresa tem que encontrar o ponto de equilíbrio entre o investimento em inventários e clientes, e a utilização do crédito concedido pelos fornecedores, tal como aponta Smith (1982). É importante considerar o volume e a natureza de atuação da empresa, bem como, o que leva a que cada empresa procure o seu ideal de ponto de equilíbrio. Este terá impacto na tesouraria, visto que um valor insuficiente ou excessivo, repercutir-se-á numa tesouraria deficitária ou excedente, respetivamente (Pires, 2006). Em síntese, o FM representa o valor que está a ser aplicado na atividade da empresa, fornecendo informações acerca da eficiência operacional da participada e do capital que é necessário para o normal funcionamento da empresa. Com estes dados, a Flexdeal consegue uma perceção da rotação do FM da participada e da forma como a mesma gere a sua atividade, para além de perceber melhor o seu ciclo de tesouraria e identificar oportunidades de investimento.

O rácio da rotação do ativo é o rácio que dá indicações quanto ao grau de utilização dos ativos da empresa. É um rácio elevado indica que a empresa poderá estar a trabalhar perto do seu limite de capacidade, enquanto que, o rácio sendo um valor baixo, pode indicar uma subutilização dos recursos. Defendido por Myers, Allen & Brealey (2008), os analistas optam por este tipo de rácios para uma avaliação da eficiência da utilização dos ativos.

O endividamento mede o peso dos capitais alheios, permitindo uma avaliação do grau de dependência financeira e do risco associado. Assumindo a relevância que lhe compete, é igualmente fulcral para a Flexdeal ser conhecedora de como este se estrutura – endividamento corrente e endividamento não corrente.

O rácio da dívida sobre capital próprio mede a relação entre o capital contraído por dívida e o capital contraído pelos acionistas. É visto como um indicador financeiro que indica a alavancagem financeira usada pelas empresas e, fornece à Flexdeal, uma ideia do quanto a participada recorre à dívida para se financiar.

O cálculo do período de recuperação de dívida permite, numa estimativa média, que a Flexdeal conheça o tempo necessário, em anos, que a participada precisaria para conseguir saldar as suas dívidas.

Os rácios de risco indicam informação quanto ao risco da atividade. O *breakeven* (ou ponto crítico) corresponde ao volume de faturação em que a empresa não apresenta lucro nem prejuízo, ou seja, em que apresenta um resultado nulo. Esse pode ser visto como o volume de faturação mínimo que a empresa tem que faturar. A margem de segurança dá, precisamente, a distância entre o *breakeven* e o que a empresa fatura, no momento. Pode ser visto como o volume de faturação que a empresa pode reduzir, ou tem que aumentar, para não apresentar prejuízo. Dado a quantidade de participadas e a variabilidade dos setores de atividade das mesmas, o *breakeven* deve ser tido como um importante indicador de análise no acompanhamento e evolução da atividade da participada. A partir do valor obtido no rácio *breakeven*, e procedendo à comparação do mesmo com o valor do volume de vendas, a Flexdeal consegue ter uma perceção da eficiência da atividade da participada. Essa comparação é, no fundo, o cálculo do rácio da margem de segurança, e demonstraria se o mesmo se apresenta positivo e se a empresa se encontra com o comportamento desejável.

Fonte	Indicador
Informa D&B	Concorrentes novos
IES	Descontos
Relatório Único	Colaboradores totais
Modelo	Vendas por Colaborador

Tabela 10. Lista dos KPI não financeiros anuais.
Fonte: Elaboração própria.

Estes são rácios cujos dados são reportados apenas anualmente, daí que a sugestão da sua implementação recaia no acompanhamento anual, já estabelecido, para todas as empresas participadas. A análise destes indicadores permite apurar o posicionamento da empresa quanto à competitividade, à qualidade do serviço prestado e à produtividade laboral.

O índice de concorrência e competitividade pode ser um fator curioso a ter em atenção, numa análise anual. O número de novos concorrentes pode ser obtido, facilmente, junto de entidades que se encarregam desse tipo de estudos – como a Informa D&B – e permitiria à Flexdeal uma perceção, embora geral, do posicionamento da participada no seu mercado de atuação. Considerando a relação entre quantidade de empresas e competitividade, quantas mais empresas existentes, maior a concorrência e a competitividade do mercado. Para a Flexdeal realizar com sucesso o seu compromisso, este indicador anual torna-se pertinente aquando da leitura e definição da estratégia da participada.

O valor dos descontos pode ser considerado em análise aquando do índice da qualidade do serviço prestado. O mesmo pode ser adquirido junto da Informação Empresarial Simplificada e corresponde ao valor de descontos que a participada foi sujeita por parte dos seus clientes. Partindo do princípio que o que leva um cliente a exigir desconto é o descontentamento com o produto/serviço recebido, valores altos da rúbrica dos descontos, dariam um alerta à Flexdeal de que algo não estaria bem na empresa.

A quantidade anual de colaboradores de uma empresa pode ser vista como um indicador de qualidade das condições de trabalho fornecidas. Uma análise ao mesmo possibilita uma perceção da rotação dos colaboradores da participada e, em caso de valores atípicos, dá a oportunidade à Flexdeal de perceber que algo não estaria bem na empresa. É de reter que, apesar de bons equipamentos e materiais de trabalho, são as pessoas quem os conduzem e os fazem produzir, objetivando alcançar os resultados pretendidos. Os recursos humanos são considerados a parte mais importante da atividade de uma empresa (Osmani, 2016) devendo, por isso, ser tratados com a máxima atenção por parte dos

gerentes, acionistas e *stakeholders* (Daraban, 2019). O volume de vendas é, na sua maioria, a maior fonte de receitas das empresas, que depende da qualidade do produto/serviço entregue proveniente da produção/entrega dos seus colaboradores. Se os mesmos não se sentirem motivados e em boas condições de trabalho, o desenvolvimento e crescimento da participada revelar-se-ia condicionado.

O rácio das vendas por colaborador vem otimizar a análise não financeira anual, reportando uma estimativa da produtividade laboral da participada, e complementando a análise de capital humano. O resultado deste rácio indica se a participada opera acima ou abaixo das suas possibilidades de mão-de-obra. Em situações atípicas, a empresa poderia revelar ter excesso de pessoal para o volume de vendas referente, ou o contrário, e revelar uma produtividade excessiva por colaborador dado o volume.

3.2.2. Nível moderado

Estando a Flexdeal perante uma participada com valores de *rating* que se posicionam no nível de risco moderado, esta carece de um acompanhamento e monitorização que vai além do controlo estabelecido para o nível simples. O *rating* indica um nível de risco superior ao primeiro nível e, daí, um controlo mais próximo e adequado ser necessário.

O tipo de controlo proposto para o nível de risco moderado é o controlo mensal. Sendo que a participada já teria sido submetida à análise anual das áreas financeira e não financeira – tipo de controlo do nível simples – uma monitorização mensal do desempenho e *performance* da participada assumiu-se relevante.

Dado ser fundamental estabelecer KPI adequados à dimensão e tipo de negócio da empresa (Vieira et al., 2018), e considerando o leque de setores das empresas participadas da Flexdeal, e o respetivo peso de 27.0% para o setor industrial e

73.0% para o setor do comércio, é exequível aplicar uma heterogeneidade neste nível de controlo.

Começando pelo ramo industrial, e tendo em conta o modelo de negócio da grande parte das empresas industriais, é proposto uma recolha e análise aos onze KPI mensais seguintes.

Fonte	Indicador
SAF-T Faturação	Volume de vendas mensal
	Volume de vendas mensal por cliente
	Volume de vendas mensal por país
	Volume de exportações
	Volume de produtos vendidos
Modelo	Variação do volume de vendas
	Variação homóloga das vendas
Participada	Volume de encomendas próximo mês
CRBP	Montante em dívida
	Incumprimento
SGC	Desvios

Tabela 11. Lista dos KPI mensais para setor da indústria.

Fonte: Elaboração própria.

Com o acesso ao SAF-T Faturação, é possível extrair dados mensais relativos à atividade da participada. Uma recolha mensal e contínua dos mesmos possibilitaria, ao modelo, exportar uma análise da evolução da atividade e produtividade da empresa.

Apesar de o documento CRBP já fazer parte do processo de DD, e ser até classificado como um elemento crítico ao seguimento do investimento, com o risco acrescido da participada, o acompanhamento ao montante em dívida e à evolução da percentagem do mesmo em incumprimento, assume-se ainda mais importante. No modelo atual, a supervisão do documento é feita através da leitura do mesmo e com registo no modelo, mas sem peso no cálculo do *rating*.

Os desvios é outro indicador crucial aquando da monitorização da *performance* de uma participada. Corresponde ao valor que a participada já devia ter devolvido à Flexdeal, face aos termos negociados, e que se encontra em desvio. A Flexdeal dispõe de uma plataforma – SGC – em que reúne, diariamente, os montantes em desvio por parte das empresas participadas.

No setor do comércio é de considerar o modelo de negócio das empresas prestadoras de serviços, em particular de comércio, bem como o tipo de negócio inerente à Flexdeal num investimento desta natureza. Aqui, os TPA assumem um papel fundamental no reembolso das PAC para a Flexdeal.

Fonte	Indicador
SAF-T Faturação	Volume de vendas mensal do Grupo
	Volume de vendas por TPA
	Quantidade de transações por TPA
Extrato	Volume de vendas por caixa
	Quantidade de transações por caixa
	Valor devolvido
Sensor	Quantidade de visitantes
Modelo	Variação do volume de vendas
	Variação homóloga das vendas
Participada	Volume de encomendas próximo mês
CRBP	Montante em dívida
	Incumprimento
SGC	Desvios

Tabela 12. Lista dos KPI mensais para setor do comércio.

Fonte: Elaboração própria.

Para além do controlo semelhante para o ramo industrial – como o volume de vendas mensal, a evolução da atividade, o comportamento perante as dívidas no Banco de Portugal e os desvios da participada – quando perante um investimento desta natureza, a Flexdeal carece de reunir informações mais específicas. Quando num investimento com uma empresa que representa uma cadeia de lojas, a

Flexdeal faz a seleção das lojas onde pretende associar um TPA e, assim, obter o reembolso das PAC. No modelo atual, não está estipulado um controlo ou acompanhamento específico para este tipo de negócio.

O controlo do nível moderado surge com uma análise pormenorizada e detalhada da evolução das vendas, quer das lojas associadas, quer da empresa no volume de vendas total. Esta monitorização mensal permite à Flexdeal extrair dois dados cruciais referentes à estabilidade do negócio: a quota-parte das lojas associadas no volume de vendas total e a percentagem de vendas por TPA face às vendas por caixa, das lojas associadas.

Segundo Shahin & Mahbod (2007), os KPI derivam, e refletem, dos objetivos organizacionais. Considerando a obrigatoriedade do plano orçamental anual, os indicadores mensais permitem um acompanhamento da evolução da atividade da participada, tendo por base de comparação os objetivos traçados pela empresa. Com este tipo de monitorização, Sandes & Loos (2019) sugerem que é possível identificar problemas laborais que dificultam as atividades e a obtenção de bons resultados, que colocam em causa a saúde organizacional. Também Kaplan & Norton (1993) são defensores deste pensamento, onde sugerem que uma análise baseada em componentes financeira e operacional permite aos gestores uma visão mais ampla da *performance* organizacional, conseguindo identificar questões originárias de quedas, ou subidas, dos indicadores.

Considerando que o sucesso e desenvolvimento empresarial da Flexdeal está dependente do sucesso e boa saúde financeira das suas participadas, assume-se crucial a identificação e a análise das fraquezas das mesmas. O acompanhamento mensal permite à Flexdeal perceber, mais de perto, as fragilidades da participada, tornando mais acessível a ajuda para que esta consiga alcançar os seus objetivos. Objetivando, com isto, o concretizar do compromisso entre as empresas, num relacionamento saudável e de longa duração.

3.2.3. Nível intenso

O nível de controlo intenso é aplicável em empresas cuja *performance* não seria recomendável. Significaria que há registo de um valor de *rating* bastante baixo – entre 0% e 50% (inclusive) – e onde a monitorização dos níveis de controlo simples e moderado não são suficientes para a confirmação de uma fiável continuidade do investimento com a participada.

No modelo de acompanhamento e monitorização das empresas participadas proposto, uma divisão das mesmas pelo risco do investimento possibilitou a implementação de três níveis de controlo. Quando uma participada se situa no nível de risco intenso está sujeita ao último nível de controlo, o que significa que já tinha sido sujeita à análise financeira e não financeira anual e ao controlo mensal, correspondente ao seu setor de atividade. Dado já ter sido recolhida e analisada uma vasta informação da participada, para o terceiro e último nível do controlo e monitorização da *performance*, propõe-se uma avaliação da qualidade da gestão da mesma.

Como defendem os autores Kaplan & Norton (2001a), a qualidade pode ser articulada segundo duas maneiras, em que as melhorias do processo se vinculam com os resultados estratégicos. Um dos métodos é com a melhoria de qualidade na perspetiva interna, a fim de melhorar a perspetiva do cliente. A outra hipótese apontada, é a possível redução de custos, derivada da melhoria da qualidade, que resultará em melhores perspetivas financeiras. Desde a inspeção do produto, o controlo do processo, os sistemas que garantem a qualidade, que vão de encontro à busca pela satisfação do cliente e a melhoria contínua de produtos e processos (Filho, Carvalho & Ramos, 2009).

Dada a relevância da qualidade da gestão e da tipologia do controlo simples e do moderado, para o nível intenso faria sentido um modelo que permita avaliar a qualidade da gestão da participada, alcançando, assim, a estrutura necessária para a Flexdeal acompanhar, monitorizar e melhorar a *performance* da participada.

Um conjunto de elementos – pessoas, recursos, máquinas e procedimentos – que estando dinamicamente relacionados e funcionando como um todo, conduzem um propósito organizacional específico ou global (Bertolino, 2007).

O modelo aplicado no tipo de controlo intenso para a avaliação da qualidade da gestão da empresa participada, é da autoria da *World Management Survey*¹⁴, e sofreu algumas alterações em prol da sua adaptação ao modelo de negócio da Flexdeal.

Gestão de Operações
1. Introdução de técnicas modernas de fabrico.
2. Justificação para adoção das técnicas modernas de fabrico.
Monitorização da Performance
3. Documentação do processo.
4. Acompanhamento da <i>performance</i> .
5. Revisão da <i>performance</i> .
6. Diálogo de revisão da <i>performance</i> .
7. Gestão das consequências.
Definição de Metas
8. Tipo de metas.
9. Interconexão das metas.
10. Horizonte de tempo de metas.
11. Alcance de metas.
12. Clareza das medidas de desempenho.
Gestão de Talento
13. Inculcar uma mentalidade de talento.
14. Mérito ao bom desempenho.
15. Decisão de baixo desempenho.
16. Promoção de talento.
17. Valor diferenciador para o colaborador.
18. Retenção de talento.

Tabela 13. Composição do modelo de qualidade da gestão.

Fonte: Elaboração própria.

¹⁴ O *World Management Survey* é o primeiro conjunto de dados entre países e entre indústrias, criado para medir a qualidade das práticas de gestão nos estabelecimentos.

O modelo apresentado vem assegurar a afirmação de Bertolino (2007), englobando as várias dinâmicas presentes, e essenciais, numa organização: as operações, o desempenho, as metas e as pessoas. Cada dinâmica é composta por um conjunto de questões¹⁵, de resposta rápida, que se encontram por detrás dos enunciados enumerados. As questões foram simplificadas para que a resposta pudesse ser dada de forma rápida e numerária, de 0 a 5, facilitando a utilização do modelo e a sua própria interpretação. Estas alterações objetivaram uma eficaz adaptação do modelo à realidade da Flexdeal. A atual competição do mercado força as empresas a procurar mecanismos, instrumentos e ferramentas que permitam obter respostas rápidas e eficientes, aperfeiçoando a gestão e o acompanhamento do desempenho.

Após o total preenchimento do modelo, é possível verificar o posicionamento da participada quanto a outras empresas do mesmo setor, dimensão e país. Isto é praticável através do *website* "www.worldmanagementsurvey.org/benchmark-your-organization/".

Através deste sistema de avaliação, é possível averiguar onde devem surgir melhorias de processo, sendo esta ação assumida como essencial para as empresas responderem às mudanças no seu ambiente de atuação e para assegurar a competitividade do sistema produtivo (Paim, Caulliraux & Cardoso, 2008). Estes autores sugerem ainda que, gerir os processos organizacionais reduz o tempo entre a identificação de um problema de desempenho e a implementação da sua solução.

De salientar que, tanto uma análise baseada apenas em indicadores financeiros, como uma análise baseada apenas na qualidade da gestão, se mostram insuficientes (Kaplan & Norton 1992). Daí que, o modelo de qualidade da gestão apresentado surja em complementaridade dos modelos de controlo anteriores.

Por uma questão de adequação e conformidade, considera-se pertinente definir a mesma periodicidade para os indicadores, procurando obter um *feedback* anual

¹⁵ **Tabela 15.** Questionário do modelo de qualidade da gestão, p.78.

e mensal, que permitiria uma otimização na tomada de decisões e assegure o alinhamento dos resultados pretendidos.

O tipo de acompanhamento e proximidade de uma participada, tanto pode ser dependente do nível de risco associado como da estratégia definida pela Flexdeal para a empresa participada.

3.3. Metodologia de acompanhamento

Com a implementação da divisão das empresas, sugere-se que a metodologia e procedimentos de acompanhamento sofram alterações em benefício de uma melhoria e otimização dos processos internos.

Um estudo feito pelos autores Ashrafi, Zare Ravasan, Trkman & Afshari (2019) revelou que o recurso a *business analytics* nas empresas provocou um impacto significativo na agilidade das mesmas, melhorando a qualidade das suas informações e a sua capacidade de inovação. Com isto, uma empresa utiliza os seus dados passados para determinar formas de crescer o seu negócio futuro, melhorar a sua *performance* e conquistar novos clientes (Harmon, 2020).

O procedimento de acompanhamento da Flexdeal junto das participadas, além do modelo de gestão de risco e do cumprimento do processo de DD, faz-se com visitas e, posteriores, relatórios das mesmas. Considerando a sugerida divisão das participadas, a periodicidade das visitas poderia existir em função do nível de risco da empresa. O estabelecer de uma periodicidade de visita às participadas em função do nível de risco, sugere-se como uma ferramenta de gestão. Quanto mais alto o nível de risco, maior deve ser o nível de frequência de visitas presenciais à empresa.

Os relatórios são o método de análise e supervisão, quer do CEO, quer da CE. O volume de participadas é alto, e tende a aumentar, daí que a estrutura do acompanhamento deve ser filtrada e ajustada à realidade das suas empresas. No

modelo atual, o CEO acusa um acompanhamento regular de todas as empresas participadas, através dos relatórios individuais de avaliação elaborados pelo departamento de Capital e Risco. Com a possibilidade das participadas segmentadas pelo nível de risco, e o reporte dos relatórios a si associados, permite ao CEO um ajuste da periodicidade da sua supervisão.

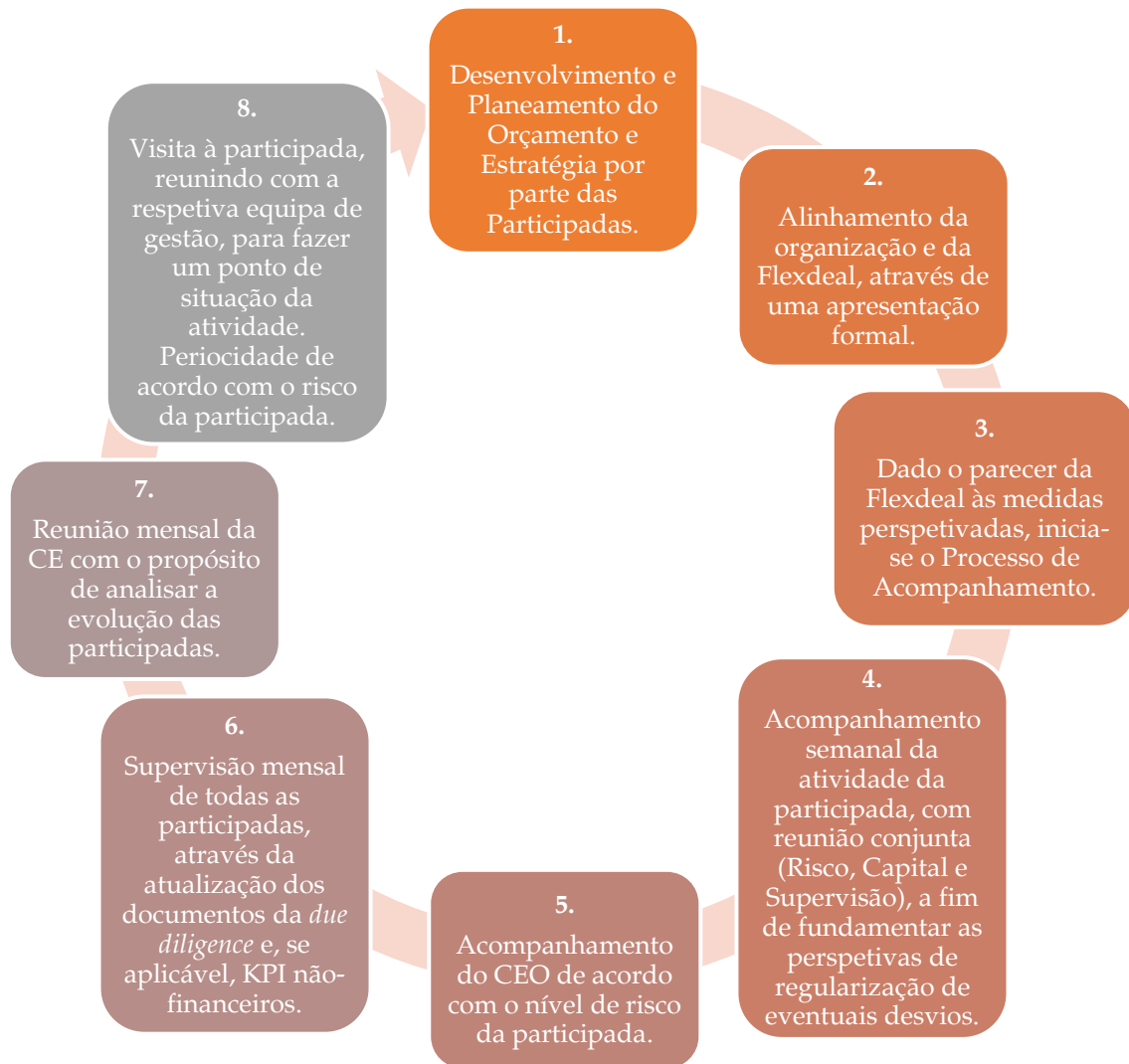


Figura 4. Ilustração da metodologia de acompanhamento das participadas.
Fonte: Elaboração própria.

Fase	Título	Ferramentas de apoio	Informação a analisar/recolher	Responsável
1.	Desenvolvimento do Plano Orçamental.	Reunião com a equipa de gestão e administração da participada.	Traçar objetivos e planos futuros com a ambição do seu atingimento.	Participada.
2.	Apresentação formal.	Reunião entre as empresas.	Alinhamento entre as empresas quanto às medidas prospetivadas.	CE; Participada.
3.	Processo de Acompanhamento.	Modelo de acompanhamento e monitorização das participadas.	Dependente do nível de risco da participada.	Risco; Capital; Supervisão; CE e CEO.
4.	Acompanhamento semanal da atividade da participada.	Reunião interna presencial semanal.	Análise de desvios e comportamento das participadas.	Risco; Capital; Supervisão.
5.	Acompanhamento do CEO.	CRM (se aplicável).	Dependente do nível de risco da participada.	CEO.
6.	Supervisão mensal de todas as participadas.	Modelo de acompanhamento e monitorização das participadas.	Cumprimento do processo de DD e, se aplicável, KPI não financeiros.	Risco; Capital; Supervisão.
7.	Reunião mensal da Comissão Executiva.	Dados extraídos do Modelo de acompanhamento.	Evolução da <i>performance</i> da participada.	CE.
8.	Visita à participada.	Reunião entre as partes presentes.	Abordagem ao ponto de situação da atividade da empresa. Dependente do nível de risco da participada.	Equipa de gestão da participada; Diretor de Capital e Especialista; CEO.

Tabela 14. Quadro-síntese de acompanhamento das participadas.

Fonte: Elaboração própria.

O plano estratégico da Flexdeal assenta em PME com potencial e que necessitam de um parceiro sólido que as acompanhe nos diversos estágios de desenvolvimento e crescimento. Desde logo, o modelo de acompanhamento não avalia unicamente o reembolso das obrigações financeiras da participada para com a Flexdeal, mas tem como objetivo o acompanhamento do funcionamento e *performance* da empresa para o alcançar das metas planeadas e prospetivadas.

3.4. Modelo de gestão de risco

Uma vez que o valor de *rating* é um ponto crucial no modelo proposto, e a sua obtenção ser através do modelo de gestão de risco, foi reforçado o modelo com um *upgrade* na sua forma e composição. Com o intuito de obter um sistema de avaliação e medição de *performance* estratégica, o modelo presente procura englobar a totalidade de métricas utilizadas no processo de acompanhamento e monitorização.

Como defende Harmon (2020), uma tomada de decisão com base numa análise analítica difere de uma decisão tomada com fundamentos em palpites e perceções. Geralmente, as decisões que não são baseadas em dados não fornecem os melhores retornos e podem levar a arrependimentos e perdas de receitas.

Com o foco na criação de *outputs* para a otimização da gestão e da tomada de decisão, no modelo apresentado foi desenvolvida uma *dashboard* referente ao primeiro nível de controlo e acompanhamento – o nível simples – que fará parte da análise e avaliação base de todas as empresas participadas.

O modelo de gestão de risco apresentado como sugestão a implementar foi desenvolvido com recurso à ferramenta *Microsoft Office Excel*.

3.4.1. Análise financeira

3.4.1.1. Folha de cálculo 1: Contas

Num primeiro momento, e com o fecho de contas da empresa participada, sugere o preenchimento manual dos valores do balanço patrimonial¹⁶ e da demonstração de resultados por natureza¹⁷, onde todas as variáveis económicas estariam já ordenadas e organizadas na folha.

¹⁶ Apêndice I. Balanço patrimonial.

¹⁷ Apêndice II. Demonstração de resultados por natureza.

Daí, seria exportada, automaticamente, uma análise relativa de ambos os elementos, balanço e demonstração de resultados, que permitiria extrair o respetivo peso das variáveis, na sua causa-raiz. Seguir-se-ia a análise, também de cariz automático, de crescimento das mesmas, onde seria possível fazer uma leitura da evolução do crescimento, ou decrescimento, das variáveis. Ambas as análises se fariam acompanhar de, no mínimo, três anos laborais para uma análise histórica.

3.4.1.2. Folha de cálculo 2: Funcional

Com a recolha de dados económico financeiros, e com recurso a fórmulas, são apresentados o balanço funcional, a demonstração de resultados por funções e a demonstração de *cash-flows*. O balanço funcional¹⁸ é preparado a partir do balanço patrimonial (que representa a posição financeira da entidade), e é visto como um instrumento de avaliação e análise financeira, ao facilitar a análise do equilíbrio financeiro, das origens e aplicações de fundos, e criação de valor. O cálculo da evolução do crescimento da dívida também faz parte, para uma interpretação do comportamento da empresa participada e do, eventual, recurso a capital alheio.

É de notar a diferença entre a demonstração de resultados por natureza e a demonstração de resultados por funções. A demonstração de resultados por natureza é de cariz obrigatório e, como o próprio nome indica, apresenta os resultados das operações de uma empresa de acordo com a respetiva natureza. Isto é, apresenta os custos e os proveitos, num determinado período de tempo, classificados pela natureza dos mesmos. A demonstração de resultados por funções¹⁹, embora não seja de elaboração obrigatória, é de grande utilidade para a gestão da maior parte das empresas. Esta ferramenta apresenta bastante

¹⁸ **Apêndice III.** Balanço funcional.

¹⁹ **Apêndice IV.** Demonstração de resultados por funções.

flexibilidade e adaptação à atividade de cada empresa, ao apurar os resultados de acordo com as funções organizacionais.

Uma vez recolhidos os dados, o preenchimento da demonstração de resultados por funções seria feito de forma automática, com recurso a fórmulas.

A demonstração de *cash-flows*²⁰ aborda possíveis alterações na posição financeira, relatando os movimentos de caixa no período em estudo, e determinando o impacto das atividades operacionais, de investimento e de financiamento, nas quantias de caixa e seus equivalentes. Num sentido amplo, e de acordo com Marques (2004), a demonstração de *cash-flows* é a demonstração financeira que indica como a organização está quanto à liquidez, solvência e flexibilidade financeira. Em suma, mostra a posição financeira da organização. Ainda nesta folha, é possível obter o cálculo do valor acrescentado bruto e do valor do autofinanciamento.

O valor acrescentado bruto²¹ apresenta-se como o resultado final da atividade produtiva, durante um determinado período. Este origina excedentes, pelo seu cálculo da diferença entre o valor da produção e o valor dos consumos intermédios totais.

O autofinanciamento²², como nos é indicado pelo nome, refere-se ao possível financiamento gerado dentro da empresa, que deriva diretamente da sua atividade normal de exploração. Na estrutura de financiamento, a capacidade de autofinanciamento assume um papel relevante ao expressar como os fluxos de caixa são usados numa empresa (Hada & Avram, 2014), dando nota da capacidade real da empresa financiar o seu crescimento a partir de recursos próprios. É importante para uma perceção da saúde financeira da empresa e da sua probabilidade de recurso a financiamento externo. O autofinanciamento cria benefícios tanto para a empresa como para os seus acionistas. A autora Diana

²⁰ **Apêndice V.** Demonstração de *cash-flows*.

²¹ **Apêndice VI.** Valor acrescentado bruto.

²² **Apêndice VII.** Autofinanciamento.

(2010) defende que os acionistas beneficiam em três dimensões, pois capitalizam parte do lucro, aumentam o valor da empresa e o valor das suas ações.

Embora com alterações de formatação, o enunciado até ao momento já existia no modelo de gestão de risco implementado pela Flexdeal, à exceção da possibilidade de comparação setorial. Sendo o valor de um rácio isolado um mero número, para dar sentido ao mesmo, este deve ser comparável a um padrão ou a uma relação estabelecida entre rácios (Jagels & Coltman, 2004). Neste seguimento, objetivando a máxima eficácia do recurso à tua utilidade e relevância de análise, considerou-se pertinente comparação setorial no modelo.

O que se segue são folhas de cálculo propostas à implementação no novo modelo.

3.4.2. Análise não financeira

3.4.2.1. Folha de cálculo 3: *Due diligence*

Uma vez que o cumprimento do processo da DD²³ é obrigatório em qualquer momento de avaliação à participada, pela sua utilidade e relevância de análise é apresentado, numa lógica de pertinência e continuidade, no modelo. Alguns dos documentos exigidos estão sujeitos a validade, daí ser requerida uma contínua atualização dos mesmos para o sucesso do negócio.

Foi construída uma folha de cálculo em que os documentos se encontram ordenados por periodicidade, e com a possibilidade de marcação “ok” ou “n\ok”, dependendo da presença ou ausência, e conformidade, dos mesmos.

Na presença de uma indicação “n\ok”, esta aparece a vermelho de modo a emitir um alerta visual como sinal de que algo não está em conformidade. Uma vez que, a periodicidade dos documentos é variável, podendo assumir carácter mensal, trimestral, quadrimestral ou uma data exclusiva, o seu acompanhamento é feito na coluna do respetivo ano.

²³ **Apêndice VIII.** *Due diligence.*

Na lateral direita, existe uma coluna intitulada de “notas” para que algo relativamente ao documento possa ser comunicado de um modo transversal a toda a organização. A título de exemplo:

- a. No caso de uma dívida, é colocado o valor em incumprimento;
- b. No caso de um documento em falta que já havia sido comunicado junto da participada, coloca-se a indicação do mesmo para evitar que outro colaborador o refizesse;
- c. No caso de ser um documento com data de validade, é oportuno colocar a data limite da sua validade.

3.4.2.2. Folha de cálculo 4: Sumário executivo

Esta folha de cálculo foi pensada com o objetivo de apresentar um resumo dos principais tópicos de análise da empresa. Com a consulta do sumário executivo²⁴, obtém-se uma fotografia rápida da empresa. O tipo de informações presente contempla dados financeiros e não financeiros. Algumas componentes seriam de preenchimento automático, por se alimentarem de informações já descarregadas, e as restantes seriam de preenchimento manual de acordo com a realidade vivida no momento.

Na obrigatoriedade do cumprimento do processo de DD, há a condicionante da presença de três documentos para o seguimento do negócio, sendo eles os documentos classificados como críticos – a CRBP e a conformidade para com a AT e a SS. Deste modo, existem dois tipos de alertas quanto ao cumprimento da DD. Um primeiro em que a listagem corresponde à totalidade dos documentos pertencentes, e um segundo em que apenas estão associados os três documentos classificados como críticos. Com isto, é possível a leitura imediata dos documentos em inconformidade, assegurando-se dos documentos fundamentais ao seguimento do investimento.

²⁴ Apêndice IX. Sumário executivo.

Dado estarem já descarregados os dados económico financeiros e preenchido o conteúdo comportamental e qualitativo da empresa, seria possível obter, nesta folha, o valor do novo *rating*.

3.4.3. Análise de *rating*

3.4.3.1. Folha de cálculo 5: *Rating*

Na folha seguinte é apresentada a composição do *rating*²⁵ que permite a leitura pormenorizada das componentes e dos seus valores. Após o preenchimento manual do valor de *rating* lançado pela empresa Informa D&B é possível uma comparação dos valores, a fim de assegurar a veracidade dos mesmos.

3.4.4. Análise de KPI anuais

3.4.4.1. Folha de cálculo 6: KPI ano

Uma vez descarregados os dados financeiros da participada na primeira folha do modelo, a parte que abrange a componente financeira da análise, é de preenchimento automático. Fica apenas a faltar os KPI não financeiros para posterior preenchimento manual. Além da leitura da evolução da totalidade dos KPI²⁶ da empresa, é possível uma comparação com os valores setoriais reportados, considerando a dimensão da participada.

3.4.4.2. Folha de cálculo 7: Formulário

De seguida surge o formulário correspondente aos indicadores-chave de *performance* anuais definidos, onde além da fórmula correspondente para o cálculo, é apresentada a definição da sua aplicabilidade.

²⁵ Apêndice X. *Rating*.

²⁶ Apêndice XI. KPI anuais.

3.4.5. Construção da *dashboard*

3.4.5.1. Folha de cálculo 8: *Dashboard*

Para que um sistema de gestão seja eficaz no seu resultado, a informação que é depositada e a forma como a mesma é tratada são a chave do seu sucesso. Como afirmam os autores Jordan et al. (2015), informação oportuna é aquela que é disponibilizada no momento que for necessária para o apoio à tomada de decisão e que, com o conhecimento da mesma, se pode melhorar desempenho.

O autor Skorka (2017) sugere, para os tempos atuais, que se faça a distinção entre o princípio HiPPO – *the Highest Paid Person's Opinion* – e o princípio BIRD – *Business Intelligence Related Decisions*. Afirma que a liderança racional requer conhecimento e que, para uma gestão bem-sucedida, é fundamental a recolha da informação certa. Ao contrário de, ainda, alguns gestores recorrerem ao poder da intuição e da experiência, são cada vez mais os gestores de topo que seguem o princípio BIRD nas suas tomadas de decisões. O próprio escritor alemão Johann Wolfgang von Goethe²⁷ afirmou: “Nada é mais terrível do que a ignorância em plena ação”. Assumindo que, nada seria mais frustrante do que uma oportunidade reconhecida tarde demais, nem nada seria mais assustador do que um risco reconhecido tarde demais.

No último momento do modelo de gestão de risco do nível de controlo simples, é proposta a sugestão da apresentação de uma *dashboard*. Após o processamento e análise dos dados reportados ao longo do modelo, surge um painel que permite a visualização estratégica desses mesmos dados recolhidos, a fim de melhorar a tomada de decisão. É uma ferramenta de gestão cujo principal objetivo se prende a fornecer uma visão de planeamento, comunicação, monitoramento, consistência e análise (Noonpakdee, Khunkornsiri, Phothichai & Danaisawat 2018). O autor Malik (2005) chega mesmo a recorrer à comparação do termo com o ecrã *display* de um automóvel, onde são mostrados os vários indicadores, compartimentos e instrumentos de controlo. Defende que a beleza de uma

²⁷ Johann Wolfgang von Goethe foi um autor e estadista alemão que viveu entre os anos 1749 e 1832, sendo uma das figuras mais importantes da literatura alemã e do Romantismo europeu.

dashboard está na sua funcionalidade. A *dashboard* deve ser interativa e flexível e, assume-se crucial uma definição prévia do tipo de informação que se pretende analisar (Tokola, Gröger, Järvenpää & Niemi, 2016) pelo seu propósito estar dependente do usuário da mesma, quer pelo posicionamento estratégico quer pela tarefa que desempenha (Noonpakdee et al., 2018).

O modelo descrito neste relatório foi desenvolvido durante o estágio curricular na Flexdeal SIMFE S.A. e foi, por isso, possível adequá-lo ao funcionamento e estratégia da empresa.

Através de reuniões com os diretores das várias áreas que compõem a empresa, é apresentada uma *dashboard* que exporta os elementos fundamentais para uma tomada de decisão, de todas as áreas de atuação. O objetivo passa por criar um sistema que disponibilize informações relevantes sob a forma de um grafismo de interpretação acessível. Com isto, é possível exportar uma fotografia rápida e eficaz da realidade da participada, acompanhada do, eventual, impacto visual dos alertas que podem suceder.



28

²⁸ Salvo para a inexistência de valores e a impossibilidade de perceção e visualização dos resultados, a pedido da empresa para a sua remoção.



Figura 5. Ilustração da construção da *dashboard*.

Fonte: Modelo de acompanhamento sugerido.

3.4.5.2. Folha de cálculo 9: Mapas

Para a realização e desenvolvimento da *dashboard* é necessária uma folha de cálculo auxiliar, de apoio à concretização dos gráficos presentes. Tem como propósito o auxílio à folha de cálculo da *dashboard*.

3.4.6. Acompanhamento mensal

3.4.6.1. Folha de cálculo 10: Indústria

O intento desta folha de cálculo surge na presença de uma participada de nível de risco moderado e do ramo industrial²⁹. Com o preenchimento manual das componentes de controlo mensal mencionadas, é praticável um acompanhamento mais próximo e mais atento da atividade da participada.

3.4.6.2. Folha de cálculo 11: Formulário I.

Na página seguinte apresenta-se um formulário das componentes reportadas, bem como a definição da sua aplicabilidade.

²⁹ Apêndice XIII. Indústria.

3.4.6.3. Folha de cálculo 12: Comércio

A utilização desta folha de cálculo é oportuna quando perante uma empresa de nível de risco moderado, mas do setor de comércio³⁰. Para a leitura das componentes, é necessário um anterior preenchimento dos dados, que possibilita uma monitorização mensal, mais próxima e detalhada, da evolução comportamental da empresa participada.

3.4.6.4. Folha de cálculo 13: Formulário C.

De seguida há um formulário das componentes reportadas, bem como a definição da sua aplicabilidade.

3.4.7. Qualidade da gestão

3.4.7.1. Folha de cálculo 14: Modelo Qualidade Gestão³¹

Este é o último momento de avaliação e aplica-se em empresas de nível de risco intenso. Dado já terem sido sujeitas a todos os tipos de controlo anteriores, uma avaliação à qualidade da gestão da empresa mostrar-se-ia crucial ao seguimento do negócio.

Gestão de Operações

Introdução de técnicas modernas de fabrico.

1. Os principais aspetos de fabrico moderno foram introduzidos? Desde automação, mão de obra flexível, sistemas de suporte, atitudes e comportamentos.
-

Justificação para adoção das técnicas modernas de fabrico.

2. Foram introduzidas para permitir atingir os seus objetivos de negócio?
-

Monitorização da *Performance*

Documentação do processo.

3. Aquando de um problema, este é exposto de forma estruturada para que ocorra uma resolução como parte dos processos normais?
-

³⁰ Apêndice XIV. Comércio.

³¹ Apêndice XV. Modelo de qualidade da gestão.

4.	Acompanhamento da <i>performance</i> . O acompanhamento é feito continuamente e comunicado a toda a equipa?
	Revisão da <i>performance</i>.
5.	A <i>performance</i> é revista frequentemente e numa perspetiva de melhoria contínua, com comunicação dos resultados a todos os colaboradores?
	Diálogo de revisão da <i>performance</i>.
6.	As conversas de revisão de <i>performance</i> são uma oportunidade de <i>feedback</i> e avaliação construtiva, sendo os pontos claros à compreensão de todos?
	Gestão das consequências.
7.	O não cumprimento de objetivos acordados leva à reciclagem de áreas detetadas com fraqueza/mover indivíduos para onde as suas habilidades são apropriadas?
	Definição de Metas
8.	Tipo de metas. As metas são financeiras e não financeiras, para toda a empresa?
9.	Interconexão das metas. São os objetivos corporativos centrados no valor do acionista?
	Horizonte de tempo de metas.
10.	O planeamento é feito numa perspetiva de objetivos de curto prazo para serem uma “escada” ao alcance de objetivos de longo prazo?
11.	Alcance de metas. Metas exigentes, mas atingíveis, por toda a organização?
	Clareza das medidas de desempenho.
12.	As medidas de desempenho são bem definidas e comunicadas de forma clara, e tornadas públicas?
	Gestão de Talento
	Incutir uma mentalidade de talento.
13.	Os gestores são avaliados e responsabilizados pelo conjunto de talentos que desenvolvem dentro da empresa?
	Mérito ao bom desempenho.
14.	O desempenho dos colaboradores está claramente relacionado às recompensas e prémios individuais?
	Decisão de baixo desempenho.
15.	Quando a empresa deteta um colaborador com baixo desempenho, recorre à mudança de posto?
	Promoção de talento.
16.	Identifica, desenvolve e promove ativamente os seus colaboradores com melhor desempenho?
	Valor diferenciador para o colaborador.
17.	Destaca-se dos concorrentes ao oferecer uma proposta de valor de incentivo a pessoas talentosas?
18.	Retenção de talento. Se um colaborador excelente quiser sair, a empresa faz o necessário para o reter?

Tabela 15. Questionário do modelo de qualidade da gestão.

Fonte: Modelo de acompanhamento sugerido.

Capítulo 4

Discussão

4.1. Síntese do trabalho

O protocolo entre a Universidade Católica Portuguesa e a Flexdeal SIMFE S.A. teve como objetivo a construção de um sistema de acompanhamento e monitorização das suas participadas, com recurso ao *business analytics* para controlo de gestão. A Flexdeal é uma empresa recente no mercado e representa a primeira e, à data, única SIMFE em Portugal. Abraçou o desafio do estágio curricular e tornou possível a exploração de uma temática ainda pouco desenvolvida.

O trabalho diário nos quatro meses de estágio foi bastante interativo com a realidade e o funcionamento da Flexdeal, onde se procurou reunir o máximo de informação e perceber, ao detalhe, como a atividade era exercida. Com passagens pelos vários departamentos, onde tudo foi explicado e transmitido ao pormenor, e com a liberdade de pesquisa e disponibilidade de ajuda que sempre foram predispostas, foi adquirido um conjunto de dados e conhecimentos que foram imprescindíveis para a realização deste TFM.

Dada a natureza jurídica única da Flexdeal, o contributo da vivência diária proporcionado pelo estágio, foi fundamental para o incremento da construção de um sistema de acompanhamento e monitorização dos seus investimentos. Ao longo de todo o tempo de estágio, houve a oportunidade de reunir e expor o trabalho, ambicionando a melhor adaptação do mesmo ao exercício da Flexdeal. À medida que o modelo de acompanhamento sugerido foi construído, foram promovidas reuniões com a CE, chegando mesmo a estar presente o Prof. Dr. Luís Marques, a fim de uma otimização do modelo para a aplicabilidade do mesmo na Flexdeal.

Detalhando a atividade da Flexdeal enquanto SIMFE e encontrando as suas maiores necessidades de informação, foi contruído um modelo que, quando aplicado e usufruída a sua utilidade, acrescentará valor à empresa.

4.2. Limitações e sugestões

Para um eficiente modelo de acompanhamento e monitorização, este necessita de desenvolvimento informático para a construção de um programa sofisticado que conecte todas as atuais necessidades de informação que a Flexdeal carece de acompanhar e monitorizar.

Uma imediata implementação de um novo modelo não é realizável, de maneira que novos procedimentos e o desenvolvimento do próprio modelo se apresentam como uma limitação. Convenientemente, haverá ainda um caminho a percorrer até à sua total aplicabilidade, porém, algumas medidas predisõem de uma implementação imediata.

Uma vez realizado o modelo de acompanhamento sugerido em *Microsoft Office Excel*, e o detetar das necessidades de informação primordiais da Flexdeal, a leitura do mesmo será um forte contributo para a sua construção via informática. À data, o modelo de acompanhamento da Flexdeal é reportado, também, via um documento *Microsoft Office Excel*, embora ambicionem a sua passagem para um sistema informático.

É de salientar a dependência da vontade das participadas na disponibilização da documentação essencial para a análise sugerida, assumindo-se esta como uma limitação ao modelo de acompanhamento e monitorização proposto.

4.3. Apresentação final

À data do término do estágio curricular, mais concretamente no último dia, foi proposta uma apresentação a toda a equipa que compõe a Flexdeal. O objetivo da mesma passou por dar a conhecer o trabalho final a todos.

Perspetivando um *feedback* sincero e global, no final da apresentação foi questionado aos presentes a credibilidade e aplicabilidade do modelo na realidade do exercício da Flexdeal. Considerando que são os responsáveis pela atividade e exercício da empresa, ambicionou-se a aceitação do modelo e dos procedimentos sugeridos.

Embora apontadas algumas sugestões de melhoria, que foram salvaguardadas e mais tarde implementadas, obteve-se a confirmação de um projeto futuro a desenvolver com base no modelo apresentado.

Pela administração da empresa Flexdeal SIMFE S.A. houve retorno da certeza de que este TFM acrescentou valor à empresa e ao seu modelo de acompanhamento e monitorização de investimentos junto das participadas.

Ainda no momento da apresentação informaram de que, em dezembro de 2019, haviam alterado o “Manual de Procedimentos junto das Participadas”, onde novas medidas implementadas vão de encontro a sugestões expostas.

Conclusão

O objetivo primordial do TFM passou pelo desenvolvimento e concretização de um modelo de acompanhamento e monitorização dos investimentos feitos junto das suas empresas participadas. Este foi idealizado a fim de criar mais *outputs* de suporte de gestão, otimizando a tomada de decisão.

O desenvolvimento prático do modelo de acompanhamento sugerido foi realizado, na totalidade, durante o tempo de estágio. Passou pelo aperfeiçoamento do modelo de risco implementado, sugerindo temáticas como uma divisão das participadas por nível de risco, a implementação de KPI de gestão de negócio, uma avaliação da qualidade da gestão, e uma melhoria dos procedimentos internos implementados à data.

Uma criação do modelo com apoio ao *Microsoft Office Excel* foi um requisito da administração da Flexdeal, objetivando uma análise crítica, a fim da sua implementação na atividade e funções dos vários departamentos envolvidos. Com o recurso a reuniões, apresentações a colegas dos vários departamentos, opiniões e *feedbacks* recolhidos, o modelo alcançou a máxima adaptação possível ao exercício da Flexdeal.

Após a realização do presente trabalho, foi possível concluir que a sua concretização acrescentou valor à empresa Flexdeal SIMFE S.A., nomeadamente pela atualização do “Manual de Procedimentos junto das Participadas” onde constam algumas das sugestões propostas ao longo do estágio. Desde uma segmentação das empresas, a um acompanhamento mensal, à implementação de KPI não financeiros, a uma otimização dos processos internos e uma revisão dos documentos sujeitos ao processo de *due diligence*, são exemplos do contributo da elaboração deste projeto.

Bibliografia

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2008. *Sistemas de Controle Gerencial* (12^a ed.). McGraw Hill Brasil.
<https://books.google.pt/books?id=6GorvjvTrSAC>.
- Ashrafi, A., Zare Ravasan, A., Trkman, P., & Afshari, S. 2019. The role of business analytics capabilities in bolstering firms' agility and performance. *International Journal of Information Management*, 47(January): 1–15.
- AUCC. 1995. A primer on performance indicators. *Research File*, 1(2): 1–8.
- Barros, J. N. 2018. Sociedades de Investimento Mobiliário para Fomento da Economia (SIMFE): Primeiras Notas. *Revista Electrónica de Direito. RED*, 15(1): 39–67.
- Bertolino, M. T. 2007, March. Construindo os sistemas de gestão e integrando os elementos. *Banas Qualidade*, 64.
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. 2018. Service, People and Customer Orientation: A Capability View to CRM and Sustainable Competitive Advantage. *Vision*, 22(2): 163–173.
- Branco, R. F. 2008. *O Movimento da Qualidade em Portugal*. (Vida Económica, Ed.).
- Callado, A., Cunha Callado, A., & Machado, M. 2007. Indicadores de Desempenho Operacional e Económico: Um estudo exploratório no contexto do agronegócio. *Revista de Negócios*, 12.
<https://doi.org/10.7867/1980-4431.2007v12n1p03-15>.
- Carlucci, D. 2010. Evaluating and selecting key performance indicators: An ANP-based model. *Measuring Business Excellence*, 14(2): 66–76.
- Chen, I. J., & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process*

- Management Journal*, 9(5): 672–688.
- Daraban, M. 2019. Human Resources - A Value Driven Perspective. *Economic Sciences Series*, XIX(February): 255–260.
- Decreto-lei nº77/2017. 2017. *DIÁRIO DA REPÚBLICA: I SÉRIE*: 3292–3297.
- Deloof, M. 2003. Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance and Accounting*, 30(3–4): 573–588.
- Dempsey, S. J., Gatti, J. F., Grinnell, D. J., & Cats-Baril, W. L. 2005. The Use of Strategic Performance Variables as Leading Indicators in Financial Analyst's Forecasts. *SSRN Electronic Journal*, (802).
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2346>.
- Diana, I. V. 2010. Self-Financing of the Firm-Profitable or Limitative. *Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti*, 8(14): 21–26.
- Duric, Z., Maksimovic, R., & Adamovic, Z. 2010. Key performance indicators in a joint-stock company. *African Journal of Business Management*, 4(6): 890–902.
- Eccles, R. G., & Mavrinac, S. C. 1995. Improving the Corporate Disclosure Process. *Sloan Management Review*, 36(4).
- Elkordy, M. 2014. Impact of CRM capability dimensions on organizational performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(10): 128–146.
- Filho, F. B., Carvalho, M. M., & Ramos, A. W. 2009. Gerenciamento de projetos: o impacto do uso dos indicadores de desempenho no resultado do projeto. *Produto & Produção*, 10(1): 38–53.
- Flexdeal SIMFE S.A. 2020. *Relatório anual de contas 30 de setembro de 2019*.
<https://admin.flexdeal.pt/uploads/investorAgenda-36.pdf>.
- Goldenberg, B. 2000. What is CRM? What is an e-customer? Why you need

- them now. *Proceedings of DCI Customer Relationship Management Conference*. Boston.
- Greenberg, P. 2001. *CRM (Customer Relationship Management) - Na Velocidade da Luz*. Janeiro de 2001: Editora Campus.
- Hada, T., & Avram, T. M. 2014. Ranking Opportunities of Companies listed at the Bucharest Stock Exchange according to their Self Financing Capacity. *Studies in Business & Economics*, 9(3): 125–137.
- Harmon, A. 2020. Business analytics (BA). *Salem Press Encyclopedia*. Salem Press.
- Jagels, M. G., & Coltman, M. M. 2004. *Hospitality Management Accounting* (8th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. 2015. *O Controle de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (Á. Editora, Ed.) (10ª ed.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. The Strategy-focused Organization. *Harvard Business School Press*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. <https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002>.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001a. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2): 147–160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001b. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1): 87–104.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. 2014. Exploring the role of customer

- relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management*, 51(1): 27–42.
- Kumar, V., & Reinartz, W. 2012. Strategic Customer Relationship Management Today. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*: 3–20. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. 2010. Customer relationship management and innovation capability: An empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 110(1): 111–133.
- Machado, S. B. 2004. *Utilização de indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada pelo TCU*. PGCE do Instituto Serzedello Corrêa do Tribunal de Contas da União.
- Malik, S. 2005. *Enterprise Dashboards: Design and Best Practices for IT*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Marques, J. A. V. da C. 2004. *Análise Financeira das Empresas: Liquidez, Retorno e Criação de Valor*. (Ufrj, Ed.) (1ª ed.).
- Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. 2013. Key performance indicators for assessing the planning and delivery of industrial services. *Procedia CIRP*, 11: 99–104.
- Moura, L. A. R. 2014. *Oficina com Alexander Osterwalder - Canvas Model*. Sebrae Paraná.
- Myers, S. C., Allen, F., & Brealey, R. A. 2008. *Princípios de Finanças Empresariais*. (McGraw Hill, Ed.) (8ª ed.).
- Ngai, E. W. T., Xiu, L., & Chau, D. C. K. 2009. Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36(2 PART 2): 2592–2602.
- Noonpakdee, W., Khunkornsiri, T., Phothichai, A., & Danaisawat, K. 2018. A Framework for Analyzing and Developing Dashboard Templates for Small

- and Medium Enterprises. *2018 5th International Conference on Industrial Engineering and Applications*, 479–483.
- Oliveira, A. B. 2018. Flexdeal entra em bolsa no Natal a valer 16 milhões. Quer espalhar “magia” pelas PME. *Jornaldenegocios.pt*.
<https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/flexdeal-entra-em-bolsa-no-natal-a-valer-16-milhoes-quer-espalhar-magia-pelas-pme>.
- Osmani, F. 2016. The importance of human resources for companies with energy profiles and their influence in raising the operating efficiency. *Review of Innovation and Competitiveness*, 2(2): 115–124.
- Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach*. Universite de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*.
- Padoveze, C. L. 1997. *Contabilidade Gerencial - um enfoque em sistemas de informação contábil*. (Atlas, Ed.) (7ª ed.).
- Paim, R., Caulliraux, H. M., & Cardoso, R. 2008. Process management tasks: A conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14(5): 694–723.
- Peppers, D., & Rogers, M. 2000. Successful Web sites. *DMReview.Com*.
- Peterson, E. T. 2006. The Big Book of Key Performance Indicators. *Web Analytics Demystified*, 266.
- Pires, A. 2006. O Fundo de maneiio: A sua importância enquanto variável a considerar para a determinação do valor da empresa. *Revista CTOC*, 77(5): 1–13.
- Sandes, A. D. S. T., & Loos, M. J. 2019. Implementação de uma rotina de acompanhamento de indicadores de performance como base para a tomada

- de decisão. *Exacta*, 17(2): 1–16.
- Santos, S. R. Dos. 1999. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa biomédica. *Journal of Pediatric*, 75(6): 401–406.
- Shahin, A., & Mahbod, M. A. 2007. Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3): 226–240.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1264–1290.
- Skorka, A. 2017. Successful dashboard implementation in practice: how to overcome implementation barriers and ensure long-term sustainability. *International Journal of Market Research*, 59(2): 239–262.
- Smith, K. V. 1982. *Readings on the Management of Working Capital*. (K. V. Smith, Ed.) (2nd ed.). West Publishing Company.
<https://books.google.pt/books?id=zUZlYrd7wOoC>.
- Soltani, Z., & Navimipour, N. J. 2016. Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61: 667–688.
- Tokola, H., Gröger, C., Järvenpää, E., & Niemi, E. 2016. Designing manufacturing dashboards on the basis of a Key Performance Indicator survey. *49th CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 57: 619–624. Elsevier B.V.
- Vieira, M. I. P., Laureano, R. M. S., & Pedrosa, I. M. M. 2018. Monitoring performance through Dashboards. *13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, June: 1–6.
- Zenone, L. C. 2007. *CRM - Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial* (1st ed.).

Novatec Editora Ltda.

Apêndices

I. Balanço patrimonial

Balanço	dez 16	dez 17	dez 18	dez 19	Setorial
ATIVO					
Ativos fixos tangíveis					
Propriedades de investimento					
Goodwill					
Ativos intangíveis					
Ativos biológicos					
Participações financeiras - método equivalência					
Participações financeiras - outros métodos					
Acionistas/sócios não correntes					
Outros ativos financeiros					
Ativos por impostos diferidos					
Investimentos financeiros					
ATIVO NÃO CORRENTE	0	0	0	0	0
Inventários					
Ativos biológicos					
Clientes					
Adiantamentos a fornecedores					
Estado e outros entes públicos					
Acionistas (sócios) correntes					
Outras contas a receber					
Diferimentos					
Ativos financeiros detidos para negociação					
Outros ativos financeiros correntes					
Ativos não correntes detidos para venda					
Outros ativos correntes					
Caixa e depósitos bancários					
ATIVO CORRENTE	0	0	0	0	0
TOTAL DO ATIVO	0	0	0	0	0
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO					
Capital realizado (social)					
Ações (quotas) próprias					
Outros instrumentos de capital próprio					
Prêmios emissão					
Reservas legais					
Outras reservas					
Resultados transitados					
Ajustamentos em ativos financeiros					
Excedentes de revalorização					
Outras variações nos capitais próprios					
Resultado líquido do período					
Dividendos antecipados					
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO	0	0	0	0	0
Provisões					
Financiamentos obtidos não correntes					
Responsabilidades por benefícios pós-emprego					
Passivos por impostos diferidos					
Outras contas a pagar não correntes					
PASSIVO NÃO CORRENTE	0	0	0	0	0
Fornecedores					
Adiantamentos de clientes					
Estado e outros entes públicos					
Acionistas (sócios)					
Financiamentos obtidos correntes					
Outras contas a pagar correntes					
Diferimentos					
Passivos financeiros detidos para negociação					
Outros passivos financeiros					
Passivos não correntes detidos para venda					
Outros passivos correntes					
PASSIVO CORRENTE	0	0	0	0	0
TOTAL DO PASSIVO	0	0	0	0	0
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	0	0	0	0	0
Check!	ok!	ok!	ok!	ok!	ok!

II. Demonstração de resultados por natureza

Demonstração de Resultados	dez 16	dez 17	dez 18	dez 19	Setorial
Vendas e serviços prestados (+)					
Subsídios à exploração (+)					
Ganhos/perdas imp. de subs, asso. e empre. conj(+/-)					
Variação nos inventários da produção (+/-)					
Trabalhos para a própria entidade (+/-)					
Custo mercadorias vendidas, matérias consumidas (-)					
Fornecimentos e serviços externos (-)					
Gastos com o pessoal (-)					
Imparidade de inventários (perdas/reversões) (-/+)					
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) (-/+)					
Provisões (aumentos/reduções) (-/+)					
Impa. de invest. não dep./amort. (perdas/reversões) (-/+)					
Imparidades-outras (perdas/reversões) (-/+)					
Aumentos/reduções de justo valor (+/-)					
Outros rendimentos e ganhos (+)					
Outros gastos e perdas (-)					
EBITDA	0	0	0	0	0
Gastos/reversões de depreciação e de amortização (-)					
Impari. de invest. deprec./amorti(perdas/reversões) (-/+)					
Resultado Operacional	0	0	0	0	0
Juros e rendimentos similares obtidos (+)					
Juros e gastos similares suportados (-)					
Resultado Antes de Impostos	0	0	0	0	0
Imposto sobre o rendimento do período (-)					
Resultado Líquido	0	0	0	0	0

III. Balanço funcional

BALANÇO FUNCIONAL	dez 16	dez 17	dez 18	dez 19	Setorial
Ativo fixo operacional	0	0	0	0	0
Ativo fixo financeiro	0	0	0	0	0
Ativo fixo	0	0	0	0	0
Existências	0	0	0	0	0
Clientes	0	0	0	0	0
Doutros ativos de exploração	0	0	0	0	0
Ativo cíclico	0	0	0	0	0
Fornecedores	0	0	0	0	0
Doutros passivos de exploração	0	0	0	0	0
Passivo cíclico	0	0	0	0	0
Necessidades de fundo de manei	0	0	0	0	0
Caixa e equivalentes	0	0	0	0	0
Doutros ativos não relacionados com a exploração	0	0	0	0	0
Tesouraria ativa	0	0	0	0	0
Capital investido	0	0	0	0	0
CAPITAIS OBTIDOS					
Capital próprio da empresa/grupo	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Doutros financiadores	0	0	0	0	0
Passivo médio/longo prazo	0	0	0	0	0
Financiamentos obtidos	0	0	0	0	0
Doutros financiadores	0	0	0	0	0
Tesouraria passiva = Dívida financeira CP	0	0	0	0	0
Dívida financeira	0	0	0	0	0
Capital investido	0	0	0	0	0
<i>check!</i>	0	0	0	0	0

CRESCIMENTO DÍVIDA

#DIV/0!

#DIV/0!

#DIV/0!

IV. Demonstração de resultados por funções

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	dez 16	dez 17	dez 18	dez 19	Setorial
Vendas e serviços prestados	0	0	0	0	0
Subsídios à exploração	0	0	0	0	0
VOLUME DE NEGÓCIOS	0	0	0	0	0
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0	0
Trabalhos para a própria entidade	0	0	0	0	0
Doutros rendimentos e ganhos operacionais	0	0	0	0	0
PROVEITOS OPERACIONAIS	0	0	0	0	0
Custo das mercad. vendidas e das matérias consu	0	0	0	0	0
Fornecimentos e serviços externos variáveis	0	0	0	0	0
<i>Custos variáveis</i>	0	0	0	0	0
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0	0	0	0	0
Fornecimentos e serviços externos fixos	0	0	0	0	0
Gastos fixos com o pessoal fixo	0	0	0	0	0
Doutros gastos e perdas operacionais fixos	0	0	0	0	0
<i>Custos fixos</i>	0	0	0	0	0
EXCEDENTE BRUTO DE EXPLORAÇÃO	0	0	0	0	0
Provisões recorrentes (aumentos/reduções)	0	0	0	0	0
Gastos/reversões de depreciação e amortização	0	0	0	0	0
RESULTADO DE EXPLORAÇÃO	0	0	0	0	0
Ganhos/perdas de invest. não afetos à exploração	0	0	0	0	0
RESULTADO OPERACIONAL	0	0	0	0	0
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0
RESULTADO CORRENTE	0	0	0	0	0
Imparidades (-/+)	0	0	0	0	0
Aumentos/reduções de justo valor (+/-)	0	0	0	0	0
Doutros rend. e ganhos não correntes ou extr. (+)	0	0	0	0	0
Doutros gastos e perdas não correntes ou extra. (-)	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTO	0	0	0	0	0
Imposto sobre o rendimento do período (-)	0	0	0	0	0
RESULTADO LÍQUIDO	0	0	0	0	0
<i>Check!</i>	0	0	0	0	0
Meios Libertos	0	0	0	0	0
EBITDA	0	0	0	0	0
<i>Taxa efetiva de imposto</i>					
Resultado Operacional Líquido de Impost	0	0	0	0	0

V. Demonstração de *cash-flows*

DEMONSTRAÇÃO DE CASH FLOW	dez 16	dez 17	dez 18	dez 19	Setorial
Resultado operacional líquido de impostos (ROLI)	0	0	0	0	0
Investimento em necessidades de fundo de manei		0	0	0	0
Investimento em ativo fixo operacional		0	0	0	0
Varição de caixa e equivalentes		0	0	0	0
FREE CASH-FLOW	0	0	0	0	0
Resultados de investimentos não afetos à exploração	0	0	0	0	0
Proveitos financeiros	0	0	0	0	0
Resultados não correntes ou extraordinários	0	0	0	0	0
Impostos sobre resultados não operacionais					
Investimento em ativo fixo financeiro		0	0	0	0
Invest. em out. ativos A relacionados c/ exploração		0	0	0	0
CASH-FLOW NÃO OPERACIONAL	0	0	0	0	0
Cash-flow disponível para os investidores	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0
Varição de dívida financeira		0	0	0	0
Varição no Capital		0	0	0	0
Cash-flow disponível para os investidores	0	0	0	0	0
<i>check1</i>	0	0	0	0	0

VI. Valor acrescentado bruto

Vendas
Custos das Vendas
Outros Custos Operacionais
Outros Proveitos Operacionais
VAB

VII. Autofinanciamento

Resultado Líquido
Amortizações
Provisões
Autofinanciamento

VIII. Due diligence

Documentação e Periodicidade	Validação					Notas
	2016	2017	2018	2019	2020	
Mensal						
Balancete Razão e Analítico	ok					
Central de Responsabilidades do Banco de Portugal	niok					
Extrato TPA/cash das lojas (se aplicável)						
SAF-T Faturação (se aplicável)						
Seguro de Crédito (se aplicável)						
Trimestral						
Declaração à Autoridade Tributária						
Declaração de IVA (se aplicável)						
Quadrimestral						
Declaração à Segurança Social						
Anual						
Certificado de PME						
Certificação Legal de Contas (se aplicável)						
Declaração IMI sócios e avalistas						
Informação Empresarial Simplificada						
Plano Orçamental ou <i>Business Plan</i>						
Relatório Único						
Validade exclusiva						
Certidão Permanente da Empresa						
Documento Identificação dos Sócios						
Sem validade						
Certificação Patrimonial dos Sócios						
Declaração de Acordos Parassociais						
Estatutos						
Faturas como Comprovativo (se aplicável)						
Listagem de Imóveis detidos, locados ou arrendados						
Listagem de Processos Judiciais						
Marcas Registadas						
Mapa de Vendas das lojas (se aplicável)						
Organograma						
Registo Central de Beneficiários Finais						
Seguro Multirisco de Imóveis onerados pela Flexdeal						

IX. Sumário executivo

Sumário Executivo					
CAE					
Ano de constituição:					
Estrutura financeira	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19	Notas
Vendas					
EBITDA					
Resultado Líquido					
Ativo					
Capital Próprio					
Endividamento					
Corrente					
Não Corrente					
Análise qualitativa					
Incidências	01	02	03	04	05
Divida/Planos à AT					
Divida/Planos à SS					
CRBP					
Citius					
Registos com. reg. comercial					
Experiência com o cliente					
Gestão da empresa					
Reembolso PAC					
Rentabilidade do negócio					
Crescimento da empresa					
Antiguidade da relação					
Empresa					
Colaboradores					
Dimensão por Vendas					
Património					
Estrutura societária					
Limite de Investimento					
Empresa					
Negócio					
Concorrentes					
Due Diligence total					
CRBP, AT e SS					
SGC					(designação temporal)
Desvios					
Rating Fidejussal					
Financeiro	✓	✓	✓	✓	
Não Financeiro					

X. Rating

Indicador	Peso	Fórmula	Escala	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19
SOLVABILIDADE		$\frac{\text{CAPITAL PRÓPRIO}}{\text{PASSIVO}}$	>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
DÍVIDA BANCÁRIA		$\frac{\text{FINANC. OBTIDOS (C + 8C)}}{\text{PASSIVO}}$	<	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
RENTABILIDADE ATIVO		$\frac{\text{RESULTADO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO}}$	>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA DE DÍVIDA		$\frac{\text{RAJ} + \text{DEPREC.}}{\text{IMRS REPORTADA}}$	>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
COBERTURA DE DÍVIDA		$\frac{\text{RAJ} + \text{DEPREC.}}{\text{PASSIVO}}$	>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
LIQUIDEZ GERAL		$\frac{\text{ATIVO CORRENTE}}{\text{PASSIVO}}$	>	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
CUSTOS FINANCEIROS		$\frac{\text{IMRS SUPORTADOS}}{\text{VENDAS}}$	<	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Rating 100%

0,0%	E
12,5%	D
25,0%	C
37,5%	B
50,0%	A3
62,5%	A2
75,0%	A1
87,5%	A

Rating financeiro #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!

Quantidade de incidentes

Quantidade de CKs

Rating não financeiro

Rating Global #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0! #DIV/0!

Preencher manual
Informa D&B

XI. KPI anuais

KPI Financeiros anuais		dez/16	dez/17	dez/18	dez/19	Setorial
	Rádios de Liquidez					
FM	Fundo de Maneio					
	Necessidades/Recursos de FM					
	Tesouraria Líquida					
	Liquidez Geral					
	Liquidez Reduzida					
	Rádios de Atividade					
	Grau de Rotação do Ativo					
PMR	Prazo Médio Recebimentos Clientes (dias)					
PMI	Prazo Médio Inventários (dias)					
PMP	Prazo Médio Pagamentos Fornecedores (dias)					
	Ciclo de Caixa (dias)					
	Prazo Outras Contas a Receber (s/clientes) (dias)					
	Prazo Outras Contas a Pagar (s/fornecedores) (dias)					
	VAB sobre Vendas					
	Rádios de Endividamento					
	Grau de Autonomia Financeira					
	Grau de Dependência Financeira					
	Endividamento Corrente					
	Endividamento não Corrente					
	Efeito de Juros Suportados					
	Custos Financiamentos Obtidos					
	CF suportados pelas Vendas					
	CF suportados pelo EBITDA					
	Efeito Alavanca Financeira					
	Dívida sobre Capital Próprio					
	Período Recuperação Dívida (anos)					
	Rádios de Rendibilidade					
	Rendibilidade do Ativo					
	Rendibilidade das Vendas					
	Rendibilidade do Capital Próprio					
	Rendibilidade do Capital Investido					

Rádios de Risco						
	Breakeven Operacional (faturação)					
	Margem de Segurança (faturação)					
KPI não Financeiros anuais						
Informo D&B	Concorrentes novos					
IES	Descontos (reclamações)					
Relatório Único	Colaboradores totais					
	Vendas por Colaborador					

XII. Indústria

KPI mensais		jan/20	%	fev/20	%	mar/20	%
SAFT	Volume de vendas						
	Cliente A		✓		✓		✓
	Cliente B		✓		✓		✓
	Cliente C		✓		✓		✓
	Cliente D		✓		✓		✓
	País A		✓		✓		✓
	País B		✓		✓		✓
	País C		✓		✓		✓
	Portugal		✓		✓		✓
	Volume de exportações		✓		✓		✓
SAFT	Volume de produtos						
	Δ Vendas				✓		✓
	Δ Homóloga						
	Volume encomendas próx mês						
CRBP	Montante em dívida				✓		✓
	Incumprimento		✓		✓		✓
SGC	Desvios						

XIII. Comércio

	KPI mensais	jan/20	%	fev/20	%	mar/20	%
SAF-T	Volume de vendas						
	País A						
	País B						
	Portugal						
	Volume de exportações						
	Loja A						
	TPA						
	Transações						
	Cash						
	Transações						
	Visitantes						
	Valor devolvido						
	Loja B						
	TPA						
	Transações						
	Cash						
	Transações						
	Visitantes						
	Valor devolvido						
	Δ Vendas						
	Δ Homóloga						
CRBP	Montante em dívida						
	Incumprimento						
SGC	Desvios						

XIV. Modelo de qualidade da gestão

	Data	jan/20	abr/20	jul/20	out/20
Gestão de Operações					
1.	Introdução de técnicas modernas de fabrico - Os principais aspetos de fabrico moderno foram introduzidos? Desde automatização, mão de obra flexível, sistemas de suporte, atitudes e comportamentos.				
2.	Justificação para a adoção das técnicas modernas de fabrico - Foram introduzidas para permitir atingir os seus objetivos de negócio?				
Monitorização da Performance					
3.	Documentação do processo - Aquando de um problema, este é exposto de forma estruturada para que ocorra uma resolução como parte dos processos normais?				
4.	Acompanhamento da performance - O acompanhamento é feito continuamente e comunicado a toda a equipa?				
5.	Revisão da performance - A performance é revista frequentemente e numa perspetiva de melhoria contínua, com comunicação dos resultados a todos os colaboradores?				
6.	Diálogo de revisão da performance - As conversas de revisão de performance são uma oportunidade de <i>feedback</i> e avaliação construtiva, sendo os pontos claros à compreensão de todos?				
7.	Gestão das consequências - O não cumprimento de objetivos acordados leva à reciclagem de áreas detetadas com fraqueza/mover indivíduos para onde as suas habilidades são apropriadas?				
Definição de Metas					
8.	Tipo de metas - As metas são financeiras e não financeiras, para toda a empresa?				
9.	Interconexão das metas - São os objetivos corporativos centrados no valor do acionista?				
10.	Horizonte de tempo de metas - O planeamento é feito numa perspetiva de objetivos de curto prazo para serem uma "escada" ao alcance de objetivos de longo prazo?				
11.	Alcance de metas - Metas exigentes, mas atingíveis, por toda a organização?				
12.	Clareza das medidas de desempenho - As medidas de desempenho são bem definidas e comunicadas de forma clara, e tornadas públicas?				
Gestão de Talento					
13.	Incutir uma mentalidade de talento - Os gestores são avaliados e responsabilizados pelo conjunto de talentos que desenvolvem dentro da empresa?				
14.	Mérito ao bom desempenho - O desempenho dos colaboradores está claramente relacionado às recompensas e prémios individuais?				
15.	Decisão de baixo desempenho - Quando a empresa deteta um colaborador com baixo desempenho, recorre à mudança de posto?				
16.	Promoção de talento - Identifica, desenvolve e promove ativamente os seus colaboradores com melhor desempenho?				
17.	Valor diferenciador para o colaborador - Destaca-se dos concorrentes ao oferecer uma proposta de valor de incentivo a pessoas talentosas?				
18.	Retenção de talento - Se um colaborador excelente quiser sair, a empresa faz o necessário para o reter?				

XV. Manual de utilização

Modelo de gestão de risco sugerido

Uma vez que o documento foi contruído com recurso à ferramenta *Microsoft Office Excel* para a aplicabilidade do modelo de gestão de risco, no processo de acompanhamento e monitorização das participadas, para uma eficiente aplicação do mesmo foi desenvolvido um manual de utilização. Com isto, qualquer utilizador do modelo usufruiria do mesmo sem precisar de questionar colegas quanto à sua funcional utilização.

Folhas cálculo do documento *Excel*

1. Contas

Num primeiro momento, deve escrever-se o nome da participada, na primeira linha do documento, que alimentará a mesma em todas as folhas que se seguem.

Com o fecho de contas da participada, é possível o preenchimento dos valores do balanço patrimonial e da demonstração de resultados por natureza, embora que manual, onde todas as variáveis económicas estão já ordenadas e organizadas.

Em ambas as tabelas, quer no balanço patrimonial quer na demonstração de resultados, as células que se encontram sombreadas a cinzento são preenchidas de forma involuntária, após descarregar os valores a si correspondentes. O preenchimento da coluna intitulada “Setorial” deve ser manual e de acordo com os dados mais recentes do setor em questão. Na segunda célula da coluna “Setorial” deve constar a indicação da dimensão das empresas envolvidas e do ano correspondente.

Na última linha da tabela do Balanço Patrimonial aparece uma indicação, de duas possíveis, relacionada com a igualdade entre o “TOTAL DO ATIVO” e o “TOTAL

DO CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO". Ou seja, se houver igualdade entre as variáveis, aparece "OK!", em caso contrário, aparece "VERIFICAR".

A partir do descarregamento dos dados anteriores, é exportada automaticamente uma análise relativa de ambos os elementos, balanço e demonstração de resultados, que permite extrair o respetivo peso das variáveis, na sua causa-raiz. Segue-se a análise, também de cariz automático, de crescimento das mesmas, onde é possível fazer uma leitura da evolução do crescimento, ou decréscimo, das variáveis.

2. Funcional

Com o descarregamento dos dados financeiros, e com recurso a fórmulas, são apresentados: o balanço funcional, a demonstração de resultados por funções e a demonstração de *cash-flows*.

Ainda na primeira página, correspondente ao balanço funcional, está o cálculo da evolução do crescimento da dívida contraída pela empresa participada.

Na terceira página, correspondente à demonstração de *cash-flow*, está presente o cálculo auxiliar do Valor Acrescentado Bruto e do Autofinanciamento.

3. Due diligence

Corresponde à folha de registo do cumprimento do processo de *due diligence*. Os documentos encontram-se ordenados por periodicidade, e com a possibilidade de marcação com "OK", "n\OK" ou "n\A", dependendo da presença, conformidade ou não aplicabilidade dos mesmos à empresa. Esta informação encontra-se num comentário afixado na célula "Validação". Aquando da indicação "n\OK", esta aparece a vermelho para que um alerta visual seja emitido, como sinal de que algo está em falta e/ou não está em conformidade.

Uma vez que a periodicidade é variável, podendo assumir caráter mensal, trimestral, quadrimestral ou até mesmo uma data exclusiva de validade, o seu acompanhamento é para ser feito na coluna do respetivo ano.

Apresenta-se, ainda, uma coluna intitulada de “Notas” com o intuito de comunicar algo relativamente ao documento a si associado. A título de exemplos:

- a. Em caso de uma dívida, coloca-se o valor em incumprimento por parte da empresa;
- b. Em caso de um documento em falta e que já foi comunicado à empresa, coloca-se indicação do mesmo para evitar que um colega o refaça;
- c. Em caso de data de validade, é oportuno colocar a data em que o documento perde a sua validade.

Na célula “Documentação e Periodicidade” está presente um comentário que disponibiliza esta mesma informação.

4. Sumário executivo

Consiste num resumo dos principais tópicos de análise e avaliação da empresa, isto é, num sumário executivo.

Os componentes da “Estrutura financeira” e as células “Dimensão por Vendas”, “*Due diligence*” e “*Rating Flexdeal*” são de preenchimento automático. As restantes células são de preenchimento manual, e deve ser feito de acordo com a realidade do momento.

Considerando a importância da componente qualitativa na análise empresarial, esta está presente e foi dividida em dois grupos. Um primeiro grupo relativo aos incidentes da participada, em que o peso dos mesmos será negativo. E um segundo grupo relativo à experiência com o cliente, mas este com peso positivo na análise qualitativa. O preenchimento das células correspondentes aos incidentes deve ser feito com “OK” ou “n\OK”, na célula da esquerda, dependendo se houve ou não incidentes, seguindo-se as células da quantidade dos mesmos e da data da última revisão. O preenchimento das células

correspondentes à experiência com o cliente deve, também, ser feito com “OK” ou “n\OK” de acordo com o sentido de englobar, ou não, a variável no *rating* visto que terá um peso positivo no mesmo.

O número de “Colaboradores”, “Património” e “Estrutura societária” são de preenchimento manual de acordo com a realidade vivida. Com base no valor das “Vendas”, e a procura desse mesmo valor na tabela abaixo desenvolvida, é preenchido o campo da “Dimensão por Vendas”.

O valor do limite de investimento pode variar entre empresas, daí a sua presença no modelo. Na célula do limite de investimento da “Empresa” deve constar o valor do limite de investimento determinado para aquela empresa, e na célula “Negócio” deve constar o valor solicitado para o negócio.

O número de concorrentes só é possível obter através da empresa Informa D&B.

Dependente da marcação feita na folha “DD”, aparece nas células “*Due diligence total*” e “CRBP, AT e SS” a indicação relativa à conformidade dos documentos. Podem surgir dois alertas distintos, mas ambos associados à mínima presença de uma não conformidade dos documentos a si relacionados. A célula “*Due diligence total*” está associada à lista total de documentos do processo de *due diligence*, enquanto que a “CRBP, AT e SS” está associada a uma lista parcial, composta por três documentos: Central de Responsabilidades do Banco de Portugal, declaração de não dívida à AT e declaração de não dívida à SS. Dada a relevância destes três documentos para o seguimento do negócio, foram criados dois possíveis alertas. Em caso de algum destes três documentos não estar em conformidade, ambas as células aparecerão coloridas a vermelho. Caso contrário, e não for um documento da lista parcial, apenas a célula “*Due diligence total*” aparecerá colorida a vermelho. No caso de estarem todos os documentos presentes e em conformidade, nas células aparece a designação “OK”.

Com base na informação disponibilizada nos mapas de desvios, a célula de “Desvios” deve ser preenchida com a existência, ou não, de desvios por parte da empresa, assim como o valor do mesmo e a designação temporal de atraso. Do

lado esquerdo da célula deve estar a marcação de “OK” ou “n\OK”, relativo à existência ou inexistência de desvio, e do lado direito, se houver desvio, deve constar o montante do mesmo. A sua designação temporal deve constar na célula da coluna das “Notas”.

O “*Rating Flexdeal*” será calculado automaticamente, através do descarregamento dos dados quantitativos e qualitativos. Este é formado por 80% de área financeira e 20% de área não financeira. Na célula devida aparecerá o valor em percentagem e, nas células abaixo, está a sua composição (percentagem do *rating* financeiro e não financeiro). Na última célula, aparece uma indicação colorida e com uma letra correspondente, que estão associadas ao nível de risco em que se situa a empresa. A procura do valor é feita numa tabela desenvolvida para o efeito que se encontra na folha seguinte, “*Rating*”.

Do lado direito, a acompanhar todas as variáveis do sumário executivo está presente uma parcela intitulada de “Notas” para que possam ser feitas anotações, se existentes.

5. *Rating*

O valor do *rating* é o responsável pela divisão das participadas pelo nível de risco/estratégia correspondente. Os níveis estão associados ao valor obtido, que varia entre 0% e 100% e em que, por nível, pertence um conjunto de letras e uma cor, que gera uma perceção visual imediata.

- Nível simples: colorido a verde, letras A e A1, e os valores estão entre 75% e 100% (inclusive);
- Nível moderado: colorido a amarelo, letras A2 e A3, e os valores estão entre 50% e 75%;
- Nível intenso: colorido a vermelho, letras B a E, e os valores estão entre 0% e 50% (inclusive).

Dependente do nível de risco está o tipo de controlo e acompanhamento da participada.

O *Rating Flexdeal* é, como já mencionado anteriormente, composto por uma percentagem de área financeira e uma percentagem de área não financeira, sendo no total de 100%, 80 pertencente à financeira e 20 à não financeira. Para o *rating* financeiro assumem-se sete indicadores-chave de *performance*, em que com pesos variados, totaliza 100%. Para o *rating* não financeiro assume-se o descrito no sumário executivo. Por cada incidente há uma penalização de 10% e por cada “OK” na experiência com o cliente há um acréscimo de 20%. O *rating* não financeiro tem um peso de 20% no *rating* final e, desses 20%, 10 são respetivos aos incidentes e 10 para a experiência com o cliente.

O valor do *rating* exportado pela empresa Informa D&B será de preenchimento manual e de acordo com o valor lançado pela mesma. Descarregado o valor, é feita a procura do mesmo na tabela de escala do nível de risco para que seja emitida, na célula inferior, uma cor e uma letra. Com isto, é possível uma comparação dos dados e do posicionamento da participada, em avaliação à credibilidade do negócio.

6. *KPI* ano

O preenchimento desta folha é, maioritariamente, de carácter automático. Estão presentes todos os indicadores-chave de *performance* anuais inerentes a toda e qualquer participada. Os *KPI* financeiros preenchem-se involuntariamente, dado o descarregamento de dados anterior. Os *KPI* não financeiros são de preenchimento manual e respeitando a realidade do momento.

7. Formulário

É uma folha de leitura auxiliar que contempla o formulário de todos os indicadores-chave de *performance* calculados, com a fórmula e a descrição de cada um.

8. *Dashboard*

O preenchimento desta folha é todo de caráter automático. Alimentando-se dos dados descarregados ao longo do modelo, surge uma *dashboard* com os elementos necessários numa tomada de decisão, de todas as áreas da Flexdeal.

Posterior aos dados informativos da empresa, está o valor do *Rating* Flexdeal. Em formato de alerta estão os desvios, a *due diligence* total e os documentos CRBP, AT e SS. O mesmo do lado direito, com limitações em quatro indicadores-chave e o próprio limite de investimento. O alerta é colorido a vermelho para visualmente se detetar que algo está fora do pretendido.

Seguem-se gráficos com a representação da realidade da empresa. No plano central da folha estão três gráficos: um gráfico de barras da segmentação do endividamento, um gráfico de linhas da evolução da autonomia financeira e um mapa em árvore com o balanço patrimonial, que permite ver a dimensão de cada componente.

No último plano da folha estão quatro gráficos: um primeiro gráfico de colunas com a evolução das vendas, um gráfico de barras com a evolução dos capitais próprios, um gráfico de linhas com o EBITDA versus RL e, por último, um gráfico de colunas com a evolução do resultado operacional.

9. Mapas

Esta folha foi criada para apoio e concretização dos gráficos presentes na folha "*Dashboard*" e para a formatação condicional das células com lista. Representa a última folha de cálculo do modelo de acompanhamento simples.

10. Indústria

É a primeira folha de cálculo pertencente ao modelo de acompanhamento moderado, e a ser preenchida em caso de uma participada com valores de *rating* entre 75% e 50%. Foi criada para o acompanhamento mensal de uma empresa do

setor industrial, com grande parte do preenchimento a ser manual, e a permitir uma análise mensal da evolução da atividade da participada.

11. Formulário I.

É uma folha de leitura auxiliar que contempla o formulário dos indicadores-chave de *performance* mensais recolhidos, com a fórmula e a descrição de cada um.

12. Comércio

Perante uma participada do setor do comércio, é esta a primeira folha de cálculo do modelo de acompanhamento moderado. Estando a empresa com valores de *rating* entre os 50% e os 75%, carece de um acompanhamento mensal. O preenchimento é, na sua maioria, manual e possibilita uma posterior avaliação do posicionamento e desempenho laboral da participada.

13. Formulário C.

É uma folha de leitura auxiliar que contempla o formulário dos indicadores-chave de *performance* mensais recolhidos, com a fórmula e a descrição de cada um.

14. Modelo Qualidade da Gestão

Representa o momento máximo de avaliação a uma participada, e o seu usufruto ocorre em situações perante uma participada com o valor de *rating* pertencente ao nível intenso, ou seja, o valor estar entre 50% e 0%.

O modelo é composto por um conjunto de questões, de respostas rápidas de classificação de 0 a 5, em que o 0 representa o pior desempenho registado e 5 o melhor. Respondendo às questões no modelo enunciadas, dá-se o preenchimento

do modelo. No momento de análise e avaliação da qualidade da gestão da participada, pode recorrer-se à comparação da mesma com outras empresas do mesmo ramo, dimensão e país, recorrendo ao *website* “www.worldmanagementsurvey.org/benchmark-your-organization/”.

Anexos

I. Decreto-Lei n.º77-2017

3292

Diário da República, 1.ª série — N.º 125 — 30 de junho de 2017

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Resolução do Conselho de Ministros n.º 92/2017

O Instituto de Informática, I. P. (II, I. P.), é um instituto público que, nos termos da alínea c) do n.º 2 do artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 196/2012, de 23 de agosto, assegura a construção, gestão e operação de sistemas aplicacionais e de infraestruturas tecnológicas nas áreas das tecnologias de informação e comunicação dos serviços e organismos do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, numa lógica de serviços comuns partilhados.

No cumprimento da sua missão, compete ao II, I. P., assegurar a gestão rede de comunicação de voz e dados em local fixo para a grande maioria dos serviços e organismos do referido Ministério.

Para cumprir os objetivos precedentemente referidos, há que proceder, ao abrigo do regime previsto no Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, à aquisição de serviços de comunicações de dados, internet e voz em local fixo, incluindo locação de equipamento, pelo período de trinta e seis meses, com possibilidade de uma renovação pelo período de 12 meses, cuja despesa corresponde ao montante máximo global de €5 940 222,22, acrescido de IVA à taxa legal em vigor.

Realce -se que a vigência máxima de quatro anos permite a estabilidade da relação contratual, justificada pela envergadura da aquisição e, bem assim, a obtenção de melhores preços de mercado.

Assim:

Nos termos da alínea e) do n.º 1 do artigo 17.º e do n.º 1 do artigo 22.º do

Decreto- Lei n.º 197/99, de 8 de junho, ripristinados pela Resolução da Assembleia da República n.º 86/2011, de 11 de abril, da alínea *b*) do n.º 1 do artigo 20.º, do n.º 1 do artigo 38.º e do artigo 109.º do Código dos Contratos Públicos, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, da alínea *a*) do n.º 1 do artigo 6.º da Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro, do n.º 1 do artigo 11.º do Decreto -Lei n.º 127/2012, de 21 de junho, e da alínea *g*) do artigo 199.º da Constituição, o Conselho de Ministros resolve:

1 — Autorizar o conselho diretivo do Instituto de Informática, I. P. (II, I. P.), a realizar a despesa relativa à aquisição de serviços de comunicações de dados, internet e voz, em local fixo, incluindo locação de equipamento, pelo período de 36 meses, com possibilidade de uma renovação pelo período de 12 meses, até ao montante máximo global de €5 940 222,22, acrescido de IVA à taxa legal em vigor.

2 — Determinar que os encargos resultantes do disposto no número anterior não podem exceder, em cada ano económico, os

seguintes montantes, aos quais acresce IVA à taxa legal em vigor:

- a*) 2017 — €129 166,67;
- b*) 2018 — €1 550 000,00;
- c*) 2019 — €1 550 000,00;
- d*) 2020 — €1 550 000,00;
- e*) 2021 — €1 161 055,55.

3 — Estabelecer que o montante fixado no número anterior para cada ano económico pode ser acrescido do saldo apurado no ano que antecede.

4 — Determinar, ao abrigo do disposto da alínea *b*) do n.º 1 do artigo 20.º do Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, o recurso ao procedimento pré- contratual de concurso público, com publicação de anúncio no *Jornal Oficial da União Europeia*, nos termos dos artigos 130.º e 131.º do CCP.

5 — Autorizar a dispensa do cumprimento do disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 49.º da Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro.

6 — Estabelecer que os encargos financeiros decorrentes da presente resolução são suportados por verbas adequadas, inscritas e a

inscrever nos orçamentos do II, I. P., para os anos de 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021, consignados no Orçamento da Segurança Social, nas rubricas D.02.02.05.01 — Locação de material informático — Hardware Informático e D.02.02.09 — Comunicações.

7 — Delegar, com a faculdade de subdelegação, no Ministro do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, a competência para a prática de todos os atos a realizar no âmbito da presente resolução.

8 — Determinar que a presente resolução produz efeitos a partir da data da sua aprovação.

Presidência do Conselho de Ministros, 8 de junho de 2017. — O Primeiro-Ministro,

António Luís Santos da Costa.

FINANÇAS

Decreto-Lei n.º 77/2017 de 30 de junho

Em Portugal, as micro, pequenas e médias empresas representam cerca de 99 % do número total de empresas, 80 % do total de emprego e cerca de 60 % do total do volume de

negócios das sociedades não financeiras.

Ora, desde há alguns anos que o setor privado e, em particular, as sociedades não financeiras têm vindo a apresentar níveis excessivos de endividamento e uma forte dependência do crédito bancário, sobretudo de curto prazo. Por outro lado, o movimento de desalavancagem financeira iniciado pelas instituições financeiras, nos últimos anos, concorreu para a adoção de sistemas de avaliação de risco mais rígidos e para a exigência de maiores garantias no quadro do financiamento às empresas, o que se repercutiu fortemente na respetiva atividade. Acresce que o fenómeno recente de concentração bancária verificado em Portugal tem contribuído, adicionalmente, para as limitações no acesso ao crédito, através da redução de *plafonds*.

Com acesso limitado aos mercados de capitais, as micro, pequenas e médias empresas viram-se, durante largos anos, privadas da sua principal fonte de financiamento, o que tinha vindo a comprometer, até agora, a retoma do investimento

empresarial e, por conseguinte, o relançamento da economia portuguesa e o crescimento económico.

Precisamente por isso, o Programa do XXI Governo Constitucional estabelece como objetivo a expansão e diversificação das opções de financiamento das empresas através, nomeadamente, do reforço do papel do mercado de capitais no financiamento das pequenas e médias empresas, em especial através de instrumentos de capital. Só essa diversificação de fontes de financiamento permitirá continuar a percorrer o caminho de fortalecimento do tecido empresarial produtivo e, assim, promover a consolidação de um crescimento económico sustentado.

O Programa Capitalizar, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 42/2016, de 18 de agosto, apontou, precisamente, para a necessidade de adoção de medidas concretas que permitam formas alternativas de alavancagem do financiamento e do investimento privado, bem como de dinamização do mercado de capitais. Através do

presente decreto-lei adotam -se, assim, as medidas indispensáveis à concretização desse objetivo.

Em primeiro lugar, a dinamização do mercado de capitais pode ser exponencialmente incrementada se estiver associada ao financiamento de pequenas e médias empresas com potencial de investimento e de criação de emprego, que não encontram no mercado de capitais soluções de financiamento, o que as coloca numa situação de desigualdade face às grandes empresas.

Nesse contexto, procura -se criar e regular um subtipo de sociedade de investimento mobiliário — as sociedades de investimento mobiliário para fomento da economia. Visa-se, assim, criar um veículo de investimento que tenha por vocação apoiar esse tecido empresarial, quer por via direta — através de participação nas empresas -veículo —, quer indireta, através da participação nas empresas financiadas. Dada a configuração das sociedades de investimento mobiliário para fomento da economia como sociedades de

investimento mobiliário, aplica-se-lhes, designadamente, o correspondente regime fiscal e sancionatório.

Em segundo lugar, os valores mobiliários de natureza monetária representativos de dívida desempenham uma função decisiva, como instrumento das empresas, para suprir necessidades de financiamento de curto prazo. Neste contexto, revela-se oportuno proceder a uma revisão e a uma atualização do regime destes valores mobiliários representativos de dívida.

Pretende-se também com o presente decreto-lei criar e regular, no quadro dos valores mobiliários de natureza monetária representativos de dívida, um novo tipo de valor mobiliário representativo de dívida de curto prazo: os certificados de dívida de curto prazo. Tal permite atingir um duplo objetivo. De um lado, é ampliado o leque de valores mobiliários representativos de dívida, o que alarga as escolhas das empresas emitentes e encoraja a dinâmica do mercado de dívida nacional. De outro lado, são impostas

características típicas a este novo valor mobiliário que o tornam elegível para investimento pelos organismos de investimento coletivo em valores mobiliários.

Além disso, entende-se ser necessário ampliar o prazo de maturidade máximo dos valores mobiliários de natureza monetária representativos de dívida emitidos por curto prazo até 397 dias, em flexibilização acrescida do quadro jurídico em vigor. Por último, importa aperfeiçoar o regime do patrocinador de emissão, como contributo para uma utilização mais intensa desta figura de apoio sobretudo às emissões por pequenas e médias empresas.

Deste modo, fica facilitada a diversificação de fontes de financiamento das empresas através do desenho de uma disciplina jurídica que aperfeiçoa e moderniza o regime geral dos valores mobiliários de natureza monetária representativos de dívida.

Em terceiro lugar, a redução da dependência das empresas face ao crédito bancário e a dinamização do mercado de capitais, incluindo os

mercados de instrumentos financeiros, como fonte alternativa de financiamento, aconselham a que se aproveite a oportunidade desta intervenção legislativa no âmbito do Código dos Valores Mobiliários para esclarecer os deveres jurídicos que oneram as sociedades integradas numa relação de domínio, para efeitos da aplicação de determinados requisitos de transparência e das regras relativas ao dever de lançamento de oferta pública de aquisição a que estão sujeitos os titulares de participações qualificadas em sociedades abertas cujas ações tenham sido admitidas à negociação num mercado regulamentado situado ou a funcionar num Estado -Membro da União Europeia.

O Código dos Valores Mobiliários, na sua redação atual, corre o risco de falta de clareza e de, assim, contribuir para afastar potenciais investidores.

Esta medida favorece a captação de investimento direto estrangeiro, designadamente, entidades infraestaduais estrangeiras com as suas próprias estratégias de

internacionalização e de investimento.

Assim:

Nos termos da alínea *a*) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

CAPÍTULO I

Disposições gerais

Artigo 1.º

Objeto

O presente decreto-lei cria medidas de dinamização do mercado de capitais, com vista à diversificação das fontes de financiamento das empresas, e assim:

- a)* Regula as sociedades de investimento mobiliário para fomento da economia (SIMFE), estabelecendo o respetivo regime jurídico;
- b)* Cria os certificados de dívida de curto prazo, procedendo à terceira alteração ao Decreto -Lei n.º 69/2004, de 25 de março, alterado pelos Decretos- Leis n.ºs 52/2006, de 15 de março, e 29/2014, de 25 de fevereiro;
- c)* Procede à vigésima oitava alteração ao Código dos Valores

Mobiliários, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 486/99, de 13 de novembro.

CAPÍTULO II

Regime das sociedades de investimento mobiliário para fomento da economia

Artigo 2.º

Caracterização e forma societária

1 — As SIMFE são organismos de investimento coletivo sob forma societária de capital fixo, correspondendo a sociedades de investimento mobiliário que têm como objeto o investimento em valores mobiliários emitidos por empresas elegíveis.

2 — As SIMFE são sociedades anónimas cujo capital social é integralmente representado por ações nominativas. 3 — O capital social mínimo das SIMFE é de € 125 000.

4 — As ações representativas do capital social das SIMFE devem ser admitidas à negociação em mercado regulamentado situado ou a funcionar em Portugal, no prazo máximo de um ano após a sua constituição.

5 — A sede e a administração efetiva das SIMFE devem situar-se em Portugal.

6 — As sociedades de investimento mobiliário para fomento da economia adotam na sua firma a designação abreviada de SIMFE.

7 — As SIMFE não são intermediários financeiros.

Artigo 3.º

Empresas elegíveis para investimento

1 — Uma parcela não inferior a 70 % do investimento das SIMFE deve ser aplicado em empresas elegíveis.

2 — Considera-se, para efeitos do número anterior, como empresas elegíveis para investimento pelas SIMFE, as empresas que cumpram um dos seguintes critérios:

a) Pequenas e médias empresas na aceção do n.º 1 do artigo 2.º do anexo à Recomendação 2003/361/CE da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas;

- b) Empresas emittentes de ações admitidas à negociação num mercado regulamentado mas que, na média dos últimos três anos civis, tenham tido uma capitalização bolsista inferior a € 50 000 000 com base na cotação no final do ano nos três anos civis precedentes ao investimento;
- c) Empresas qualificadas como *Mid Caps* ou *Small Mid Caps* na aceção do Decreto-Lei n.º 81/2017, de 30 de junho, que não sejam emittentes de valores mobiliários admitidos à negociação em mercado regulamentado.

Artigo 4.º

Composição do património

1 — O património das SIMFE pode ser composto pelos seguintes ativos:

- a) Ações e outras partes sociais representativas do capital de empresas elegíveis;
- b) Obrigações e outros valores mobiliários representativos de dívida emittidos por empresas elegíveis, desde que os mesmos não tenham sido objeto de oferta pública e tenham, de acordo com as condições originárias de

emissão, uma maturidade igual ou superior a cinco anos;

2 — Com exceção dos ativos referidos nas alíneas anteriores, a SIMFE só pode adquirir:

- a) Os ativos fixos tangíveis e intangíveis necessários à prossecução da sua atividade; e
- b) Os ativos referidos no n.º 1 do artigo 172.º do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro.

Artigo 5.º

Operações proibidas e limites de investimento

1 — A SIMFE não pode investir mais de 15 % do seu património em ativos emittidos por uma única empresa elegível ou por várias empresas elegíveis que estejam entre si em relação de grupo.

2 — A SIMFE não pode contrair empréstimos sob qualquer forma num montante superior a 10 % do respetivo capital.

3 — Salvo o disposto no n.º 5, o investimento em ações e outras partes sociais representativas do capital de empresas elegíveis deve

representar, a todo o tempo, um mínimo de 50 % dos ativos da SIMFE.

4 — Durante o primeiro ano de seleção de ativos de empresas elegíveis, e até que seja atingida a percentagem mínima prevista no n.º 1, o montante em falta para completar essa percentagem deve estar aplicado em ativos referidos no n.º 1 do artigo 172.º do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, emitidos por entidades nacionais.

5 — No período inicial referido no número anterior, o investimento em ações e outras partes sociais representativas do capital de empresas elegíveis deve ser sempre superior a 50 % dos ativos detidos pela SIMFE.

6 — É vedado às SIMFE adquirir por sua conta bens imóveis, salvo os necessários à instalação das suas próprias atividades.

Artigo 6.º

Constituição 1 — As SIMFE podem ser constituídas:

a) A título originário, com ou sem recurso a subscrição pública;

b) A título superveniente, a qualquer momento, quando se trate de sociedades anónimas já constituídas que cumpram os requisitos imperativos do presente capítulo.

2 — O regime de constituição de SIMFE com recurso a subscrição pública rege-se pelo disposto nos artigos 279.º a 283.º do Código das Sociedades Comerciais, com as seguintes adaptações:

a) As ações a subscrever pelos promotores não ficam sujeitas a qualquer período de inalienabilidade e integram a mesma categoria das ações subscritas por quaisquer outras pessoas ou entidades;

b) Os promotores não terão direito a quaisquer vantagens;

c) A constituição da SIMFE não fica dependente de realização de uma assembleia constitutiva, devendo os membros dos órgãos sociais ser logo designados no contrato de sociedade;

- d)* O registo definitivo da constituição e da designação dos membros dos órgãos sociais deve ser promovido nos precisos termos do projeto registado, logo após a conclusão da subscrição das ações;
- e)* A conversão do registo provisório em definitivo não depende da entrega de ata de assembleia constitutiva;
- f)* A subscrição incompleta das ações oferecidas à subscrição pública não prejudica o disposto nas alíneas *c)*, *d)* e *e)*, desde que:
- i)* Sejam subscritas, pelo menos, três quartos das ações destinadas a esta, e
- ii)* Sejam subscritas as ações correspondentes à totalidade das oferecidas para subscrição pelos promotores;
- iii)* Fique subscrito o capital mínimo exigido no presente capítulo; e
- iv)* Seja feita menção expressa aos factos identificados nas subalíneas anteriores, nos documentos de oferta de ações;
- g)* Não é permitido o diferimento de quaisquer entradas;

h) A constituição da sociedade não pode ser anulada com fundamento em falta de aprovação por parte de qualquer subscritor.

3 — A aprovação da aquisição da qualidade de SIMFE em assembleia geral de acionistas, pela maioria exigida para a alteração do contrato de sociedade e a subsequente alteração do contrato de sociedade para o tornar conforme com as disposições imperativas do presente capítulo constitui condição necessária à aquisição da qualidade de SIMFE por parte de sociedades anónimas já constituídas e que não sejam SIMFE, a título originário.

4 — A alteração referida no número anterior inicia a produção dos seus efeitos no primeiro dia do período de tributação que se inicie após a data do registo das alterações ao contrato de sociedade referidas no número anterior junto da Conservatória do Registo Comercial.

5 — O n.º 1 do artigo 8.º não se aplica às reservas e resultados transitados da sociedade convertida em SIMFE existentes à data de registo das alterações ao contrato de

sociedade junto da Conservatória do Registo Comercial.

Artigo 7.º

Registo prévio

1 — O início de atividade da SIMFE depende de registo prévio na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM).

2 — O registo referido no número anterior não implica, por parte da CMVM, qualquer garantia quanto ao conteúdo e à informação constante dos respetivos documentos constitutivos.

3 — O pedido de registo de SIMFE deve ser instruído com os seguintes elementos atualizados:

- a) Certidão da Conservatória do Registo Comercial;
- b) A data de constituição e data prevista para o início da atividade;
- c) A carteira de participações que a SIMFE pretende gerir e respetivas estratégias de investimento, que incluam os elementos referidos nas alíneas do n.º 2 do artigo 5.º do Regulamento Delegado (UE) n.º 231/2013, da

Comissão Europeia, de 19 de dezembro de 2012;

- d) Os estatutos;
- e) O lugar da sede e identificação de sucursais, agências, delegações ou outras formas locais de representação;
- f) A identificação dos titulares de participações qualificadas;
- g) A identificação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização;
- h) Regulamento interno;
- i) Declaração de adequação de meios;
- j) Questionário e declaração de idoneidade dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização;
- k) Registo criminal e *curriculum vitae* dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização.

4 — A decisão de registo é notificada aos requerentes no prazo de 15 dias a contar da data da receção do pedido ou, se aplicável, das informações complementares que tenham sido solicitadas pela CMVM.

5 — A falta de notificação no prazo referido no número anterior

constitui indeferimento tácito do pedido. 6 — A CMVM deve recusar o registo referido no n.º 1 se:

- a) O pedido não tiver sido instruído com todos os documentos e elementos necessários;
- b) Tiverem sido prestadas falsas declarações;
- c) Não estiverem preenchidos os requisitos relativos à idoneidade dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização.

7 — Havendo fundamento para a recusa nos termos previstos no número anterior, a CMVM, antes de recusar o pedido, notifica os requerentes, dando-lhes o prazo máximo de 10 dias para suprirem a insuficiência do processo, quando apropriado, e para se pronunciarem quanto à apreciação da CMVM.

8 — Constituem fundamento de cancelamento de registo pela CMVM:

- a) A verificação de factos que obstariam ao registo, se esses factos não tiverem sido sanados no prazo fixado; b) O registo ter sido obtido

com recurso a falsas declarações ou a qualquer outro meio irregular;

- c) A SIMFE não iniciar atividade no prazo de 24 meses após a receção da comunicação de concessão do registo pela CMVM, a cessação de atividade por, pelo menos, seis meses, ou a desconformidade entre o objeto e a atividade efetivamente exercida pela entidade em causa;
- d) A violação grave ou sistemática de normas legais, regulamentares ou constantes dos documentos constitutivos, quando o interesse dos acionistas ou a defesa do mercado o justificar.

9 — A pedido da SIMFE devidamente fundamentado, a CMVM pode:

- a) Prorrogar os prazos referidos na alínea c) do número anterior;
- b) Cancelar o registo.

10 — Constitui causa de caducidade de registo a extinção da SIMFE.

11 — As alterações aos elementos que integram o pedido de registo devem ser comunicadas à CMVM no prazo de 15 dias,

devendo as alterações ou reconduções dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização e as alterações relativas aos titulares de participações qualificadas ser instruídas com os elementos constantes das alíneas f), g), j) e k) do n.º 3.

12 — Para efeitos da instrução do requerimento de registo, assim como das comunicações supervenientes, não é exigível a apresentação de documentos que estejam atualizados junto da CMVM ou que esta possa obter em publicações oficiais.

Artigo 8.º

Administração e fiscalização

1 — Os membros do órgão de administração e de fiscalização da SIMFE devem reunir condições que garantam a sua gestão sã e prudente, devendo cumprir requisitos de idoneidade, qualificação e experiência profissional e disponibilidade comprovadas.

2 — À apreciação dos requisitos de idoneidade, qualificação e experiência profissional e disponibilidade são

aplicáveis, com as devidas adaptações, os artigos 30.º- D e 31.º, os n.ºs 1, 2, 10 e 11 do artigo 33.º e o artigo 103.º do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro.

3 — Não é considerada idónea a pessoa que dolosamente preste declarações falsas ou inexatas sobre factos relevantes no âmbito da apreciação de idoneidade.

4 — O órgão de administração deve assegurar que a SIMFE disponha de estrutura organizacional, meios e procedimentos internos adequados e proporcionais à sua dimensão e complexidade das atividades por si desenvolvidas.

Artigo 9.º

Dever de informação sobre ativos sob gestão

1 — As SIMFE prestam anualmente à CMVM informações sobre os principais instrumentos em que negociam, sobre as principais posições de risco e as concentrações mais importantes da carteira própria que gerem, nos termos previstos no

artigo 5.º do Regulamento Delegado (UE) n.º 231/2013, da Comissão Europeia, de 19 de dezembro de 2012.

2 — As SIMFE notificam a CMVM assim que os ativos sob gestão excedam os seguintes limites:

- a) € 100 000 000, quando as carteiras incluam ativos adquiridos através do recurso ao efeito de alavancagem;
- b) € 500 000 000, quando as carteiras não incluam ativos adquiridos através do recurso ao efeito de alavancagem e em relação às quais não existam direitos de reembolso que possam ser exercidos durante um período de cinco anos a contar da data do investimento inicial.

3 — Caso os montantes sob gestão excedam os limiares referidos no número anterior de forma não temporária, conforme prevista no artigo 4.º do Regulamento Delegado (UE) n.º 231/2013, da Comissão Europeia, de 19 de dezembro de 2012, as SIMFE dispõem do prazo de 30 dias, contados da data em que sejam excedidos os limiares, para

apresentar pedido de autorização, nos termos previstos no capítulo II do título I do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, ou para reduzirem o montante sob gestão para os valores permitidos.

Artigo 10.º

Política de distribuição de resultados

1 — As SIMFE devem distribuir pelo menos 30 % do respetivo resultado anual, apurado de acordo com as regras contabilísticas legalmente aplicáveis.

2 — Os documentos de prestação de contas das SIMFE devem identificar expressamente o cumprimento do disposto no número anterior.

Artigo 11.º

Duração

A SIMFE deve ter uma duração mínima de 10 anos, prorrogável por uma ou mais vezes por idêntico período.

Artigo 12.º

Regime de ofertas públicas

Às SIMFE é aplicável o disposto na alínea *m*) do n.º 1 do artigo 111.º do Código dos Valores Mobiliários.

Artigo 13.º

Fontes

- 1 — Às SIMFE cujos ativos sob gestão sejam inferiores aos estabelecidos no n.º 2 do artigo 9.º são aplicáveis, no que não contrariar o disposto no presente capítulo e com as necessárias adaptações, as disposições do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, aplicáveis aos organismos de investimento coletivo sob forma societária autogeridos, com exceção do capítulo II do título I, salvo o disposto no n.º 4 do artigo 19.º, do títulos II, salvo o disposto no respetivo capítulo II e os artigos 66.º, 73.º, 74.º, 76.º, 88.º e 125.º, do título III, salvo o disposto no artigo 139.º, e do título IV, salvo o disposto nos artigos 241.º, 243.º e 254.º
- 2 — Às SIMFE cujos ativos sob gestão sejam superiores aos estabelecidos no n.º 2 do artigo 7.º é

ainda plenamente aplicável o regime dos organismos de investimento alternativo em valores mobiliários estabelecido no Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, e em legislação e regulamentação complementar.

- 3 — As SIMFE cujos ativos sob gestão não excedam os limiares previstos no n.º 2 do artigo 6.º podem optar por requerer a autorização prevista no capítulo II do título I do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, nos termos previstos no Regulamento de Execução (UE) n.º 447/2013 da Comissão, de 15 de maio de 2013, caso em que o regime previsto no Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, lhes será inteiramente aplicável.

- 4 — Às SIMFE aplica-se ainda, no que não contrariar o disposto no presente capítulo, o Código das

Sociedades Comerciais e o Código dos Valores Mobiliários.

Artigo 14.º

Supervisão e regulamentação

Compete à CMVM a supervisão e regulamentação do disposto no presente capítulo, dispondo para o efeito, das competências e poderes previstos no Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, e no Código dos Valores Mobiliários.

CAPÍTULO III

Alterações legislativas

Artigo 15.º

Alteração ao Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo

O artigo 1.º do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo, aprovado pela Lei n.º 16/2015, de 24 de fevereiro, passa a ter a seguinte redação:

«Artigo 1.º

[...]

1 — [...].

2 — [...]:

a) [...]

b) [...]

c) [...] e

d) As sociedades de investimento mobiliário para fomento da economia.

3 — [...].

4 — [...].

5 — [...].

6 — [...].

7 — [...].»

Artigo 16.º

Alteração ao regime jurídico do papel comercial

Os artigos 1.º, 6.º, 10.º e 17.º do Decreto-Lei n.º 69/2004, de 25 de março, alterado pelos Decretos -Leis n.ºs 52/2006, de 15 de março, e 29/2014, de 25 de fevereiro, passam a ter a seguinte redação:

«Artigo 1.º

[...]

1 — [...].

2 — São papel comercial os valores mobiliários representativos de dívida emitidos por prazo igual ou inferior a 397 dias.

Artigo 6.º

[...]

Salvo disposição legal em contrário, é proibida a emissão de valores mobiliários de natureza monetária de prazo igual ou inferior a 397 dias que não cumpram o disposto no presente diploma.

Artigo 10.º

[...]

O papel comercial é nominativo e deve observar a forma escritural.

Artigo 17.º

[...]

1 — [...].

2 — A nota informativa de papel comercial não admitido à negociação em mercado regulamentado deve incluir, além da informação relativa à emissão ou ao programa de emissão e sobre a situação jurídica e financeira do emitente anterior à emissão do instrumento de mercado monetário, um parecer elaborado por intermediário financeiro, pelo patrocinador da

emissão ou por revisor oficial de contas, em qualquer caso, desde que não sujeito a instruções do emitente, tendo por objeto a verificação das informações ali contidas, nos termos da alínea c) do n.º 6 do artigo 172.º do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo.

3 — [...].

4 — [...].

5 — [...].

6 — [...].

7 — [...].

8 — [...].

9 — [...].»

Artigo 17.º

Aditamento ao regime jurídico do papel comercial

É aditado ao Decreto- Lei n.º 69/2004, de 25 de março, alterado pelos Decretos- Leis n.ºs 52/2006, de 15 de março, e 29/2014, de 25 de fevereiro, o artigo 11.º - A, com a seguinte redação:

«Artigo 11.º -A

Certificados de dívida de curto prazo

1 — Denomina -se certificado de dívida de curto prazo o papel comercial que respeite cumulativamente e a todo o tempo os seguintes requisitos:

a) Seja dotado de liquidez, nos termos do disposto

nos n.ºs 4 e 6 do artigo 169.º do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo;

b) Apresente um valor suscetível de ser determinado com exatidão, a todo o tempo, nos termos do disposto nos n.ºs 5 e 6 do artigo 169.º do Regime Geral dos Organismos de Investimento Coletivo;

c) Seja livremente transmissível.

2 — Para efeitos da alínea a) do número anterior, quando seja contratado patrocinador da emissão considera-se que os certificados de dívida de curto prazo abrangidos são líquidos.

3 — Os certificados de dívida de curto prazo devem ser identificados enquanto tais na informação apresentada aos investidores e nas mensagens publicitárias.

4 — Ao emitente de certificados de dívida de curto prazo, ainda que não admitidos à negociação em mercado regulamentado, são aplicáveis os deveres de informação estabelecidos no artigo 20.º - A.»

Artigo 18.º

Alteração ao Código dos Valores Mobiliários

O artigo 21.º do Código dos Valores Mobiliários, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 486/99, de 13 de novembro, passa a ter a seguinte redação:

«Artigo 21.º

[...]

1 — [...].

2 — [...].

3 — Para efeitos do disposto nos números anteriores, e sem prejuízo da imputação de direitos de voto à pessoa que exerça influência dominante, as relações de domínio existentes entre a mesma pessoa singular ou coletiva e mais do que uma sociedade são consideradas isoladamente.

4 — (*Anterior n.º 3.*)»

CAPÍTULO IV

Disposições finais

Artigo 19.º

Entrada em vigor

O presente decreto-lei entra em vigor a 1 de julho de 2017.

Visto e aprovado no Conselho de Ministros de 18 de maio de 2017. —
António Luís Santos da Costa — Mário

*José Gomes de Freitas Centeno —
Manuel de Herédia Caldeira Cabral.*

Promulgado em 28 de junho de 2017.
Publique -se.

O Presidente da República,
MARCELO REBELO DE SOUSA.

Referendado em 29 de junho de 2017.

O Primeiro- Ministro,

António Luís Santos da Costa.

II. CAE das participadas

13920	Fabricação de artigos têxteis confeccionados, exceto vestuário
13991	Fabricação de bordados
14131	Confeção de outro vestuário exterior em série
14390	Fabricação de outro vestuário de malha
15201	Fabricação de calçado
24540	Fundição de outros metais não ferrosos
33200	Instalação de máquinas e de equipamentos industriais
46190	Agentes do comércio por grosso misto sem predominância
46422	Comércio por grosso de calçado
46494	Outro comércio por grosso de bens de consumo
46630	Comércio por grosso de máquinas para a indústria extrativa, construção e engenharia civil
46731	Comércio por grosso de madeira em bruto e de produtos derivados
47530	Comércio a retalho de carpetes, tapetes, cortinados e revestimentos para paredes e pavimentos, em estabelecimento especializados
47640	Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados
47711	Comércio a retalho de vestuário para adultos, em estabelecimentos especializados
47712	Comércio a retalho de vestuário para bebés e crianças, em estabelecimentos especializados
47782	Comércio a retalho de material ótico, fotográfico, cinematográfico e de instrumentos de precisão, em estabelecimentos especializados
47784	Comércio a retalho outros produtos novos, em estabelecimentos especializados
70220	Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão
71120	Atividades de engenharia e técnicas afins
77390	Aluguer de outras máquinas e equipamentos

82300 Organização de feiras, congressos e outros eventos similares

86906 Outras atividades de saúde humana

90020 Atividades de apoio às artes do espetáculo

93110 Gestão de instalações desportivas

III. Manual de procedimentos junto das participadas

Versão 1

07 de agosto de 2019

FASE I – Visita à Potencial Participada

O processo de investimento da Flexdeal, SIMFE, SA inicia-se com a análise preliminar de oportunidades elegíveis que são trazidas ao conhecimento da Sociedade, essencialmente pelas seguintes vias: rede de contactos e experiência profissional dos colaboradores da Flexdeal, SIMFE, SA, partilha de experiências pelas suas participadas e contactos espontâneos.

A análise preliminar, realizada pela Área de Capital, inclui a obtenção de informação sobre as empresas em análise, nomeadamente: relatórios de informação comercial e financeira obtidos junto de entidades terceiras, consulta do “website”, relatórios e contas das sociedades, submissões oficiais de informações empresariais simplificadas e outras informações disponíveis publicamente.

Após um primeiro filtro, ocorre a primeira visita à empresa em análise realizada pela Área de Capital e de Risco, com vista à obtenção de informação mais fina sobre o seu modelo de negócio e forma de operar, e também para identificação de outros fatores relevantes. Nesta visita, é assinado o NDA (termo de confidencialidade). Após esta visita, num prazo de 48h, é elaborado um relatório acerca de visita pelas Áreas de Capital e Risco.

Num segundo momento, é iniciado um processo de avaliação da viabilidade e análise do investimento, pelas Áreas de Capital e Risco, tendo por base a análise da documentação exigível à empresa e respetivo relatório da visita.

Em suma, o processo de análise prévio à elaboração de uma proposta de investimento tem como objetivos:

- i. avaliar a relevância e a elegibilidade das empresas em análise;
- ii. definir o perfil de risco das empresas sob consideração, atendendo a fatores de natureza operacional, financeira e societária;
- iii. quantificar o custo do capital a investir;
- iv. delinear a proposta de implementação e execução do investimento a realizar.

FASE II – Decisão de Investimento e Processo Negocial

Se a análise de viabilidade acima descrita for positiva são pedidos elementos adicionais de apoio à decisão onde são incluídos outros documentos específicos de garantia e suporte às operações. É elaborada a proposta de investimento para ser avaliada e decidida pela Comissão Executiva, ou pelo Conselho de Administração no caso de investimentos superiores a 1 milhão de euros.

A decisão final tem por base os seguintes instrumentos:

- i. Modelo de Gestão de Risco;
- ii. Dossier de Avaliação e Parecer do Gestor;
- iii. Ficha de Negócios Relevantes (se se enquadrar como tal);
- iv. Todos os documentos com informação quantitativa e qualitativa que casuisticamente possam fazer sentido para a operação.

De seguida, se a decisão do investimento for favorável, é enviada uma proposta comercial para a potencial participada, pela Área de Capital. No caso da mesma ser aceite, é comunicado, pela Área de Supervisão ao Conselho Fiscal, o potencial investimento para a sua validação, com uma antecedência mínima de 5 dias úteis à respetiva concretização do investimento.

No cumprimento do processo de “due diligence”, definido em sede de “compliance” da Flexdeal, SIMFE, SA, pelas Áreas de Controlo, Supervisão e Risco, os elementos que devem constar do dossier permanente de cada participada são os seguintes:

- i. Certidão permanente da Empresa;

- ii. Documento de identificação dos sócios;
- iii. Certificado de PME;
- iv. Declaração de não dívida à Autoridade Tributária e/ou extrato de dívidas à mesma;
- v. Declaração de não dívida à Segurança Social e/ou extrato de dívidas à mesma;
- vi. Declaração relativa a Acordos Parassociais ou de não existência dos mesmos;
- vii. Mapa de responsabilidade perante o Banco de Portugal da empresa, sócios e avalistas;
- viii. Informações empresariais simplificadas (IES) dos últimos 3 anos e modelo 22, sendo que em caso de não existir IES do ano anterior é necessário deter o Relatório e Contas assinado;
- ix. Balancete razão e balancete analítico atualizado do ano presente;
- x. Relatório Único;
- xi. Listagem de processos judiciais;
- xii. Estatutos de acordo com o último registo;
- xiii. Organograma vertical da empresa;
- xiv. Certificação Legal de Contas (se aplicável);
- xv. Listagem de Imóveis detidos, locados ou arrendados (com Certidão Permanente Atualizada);
- xvi. Se a Operação incluir TPA's: Mapa de vendas realizadas por TPA nos últimos anos e por loja;
- xvii. Faturas (caso o reembolso das participações acessórias de capital esteja afeto às mesmas);
- xviii. Registo Central de Beneficiários Finais (RCBE);
- xix. Certificação Patrimonial dos Sócios e/ou Avalistas;
- xx. Business Plan (quando aplicável);
- xxi. Marcas Registadas/Patentes, se existirem;
- xxii. Seguro de crédito, caso seja aplicável;
- xxiii. Seguro Multi Riscos sobre imóveis onerados pela Flexdeal.

FASE III – Concretização da Operação

Os acordos de investimento têm subjacentes a transmissão de partes representativas de capital das empresas elegíveis. Neste âmbito, a Flexdeal, SIMFE, SA adquire participações de capital que são reforçadas através da constituição de prestações acessórias de capital, após a alteração do pacto social das participadas.

A revisão do pacto social da empresa participada, a fim da realização de prestações acessórias de capital, inclui o aditamento de uma cláusula específica que tipifica as prestações acessórias de capital a realizar pela acionista/sócia Flexdeal, SIMFE, SA. Esta cláusula identifica o princípio de compromisso de participação no capital da participada a longo prazo, por prazo não inferior a três anos, proposto pela Flexdeal, SIMFE, SA. A cláusula define também a condição de restituição das referidas prestações, que assenta no princípio da não-livre restituição, designadamente, o cumprimento do princípio da integridade do capital (conforme artigo 213.º do Código das Sociedades Comerciais). As prestações acessórias de capital são indissociáveis das participações de capital na forma de ações/quotas. Sem umas não podem existir as outras.

Desta forma, entre a aprovação da proposta de investimento e a sua concretização dever-se-á proceder à recolha da seguinte informação:

- i. Acordo de Investimento;
- ii. Novos Estatutos;
- iii. Cessão de Quotas ou Venda de Valores Mobiliários;
- iv. Ata de aquisição de quota, de prestações acessórias. No caso das Sociedades Anónimas, acresce a Ata do Conselho de Administração.
- v. Lista atualizada de sócios;
- vi. Autorização de preenchimento de Letra câmbio;
- vii. Letra aceite pela empresa e avalizada pelos sócios e cônjuges;
- viii. Procuração para a realização dos registos;
- ix. Outra tipologia de operações: faturas que serão afetadas ao reembolso das prestações acessórias de capital;

x. Outros.

Após obtenção da informação acima descrita, é pedido pela Área de Risco, a emissão de contrato pela Área jurídica.

Depois da assinatura do contrato de investimento e todos os elementos afetos ao mesmo, procede-se aos registos de aquisição da quota/ação e do RCBE, sendo estes efetuados pela área jurídica.

Concretiza-se, desta forma, o investimento, estando o processo a cargo da Área de Capital, do CEO e da Área Financeira.

FASE IV – Acompanhamento da Participada

O acompanhamento da participada é uma atividade de primordial relevância, devendo ser realizada preventivamente pela Área de Capital, Supervisão e Risco. Assim, a Área de Supervisão verifica e monitoriza permanentemente as participadas sempre que ocorram novos investimentos ou aditamentos aos já existentes.

Para monitorização e controlo dos riscos são adotados os seguintes princípios e procedimentos:

→ Cada entidade participada é diretamente acompanhada de forma regular e próxima pelo Especialista de Capital, que se encarregará de efetuar o seguimento semanal da atividade da participada.

→ A Área de Controlo é responsável por solicitar, com carácter permanente, a atualização da documentação necessária ao cumprimento da due diligence (a título de exemplo, a participada deverá enviar um balancete atualizado referente a um período não superior a 3 meses).

→ É igualmente realizada uma reunião de acompanhamento, de carácter semanal, com a Área de Capital, Risco e de Supervisão e, com a presença de Comissão Executiva, sempre que se justifique. Esta reunião visa a análise do

ponto de situação dos investimentos junto das participadas, particularmente, a fundamentação e perspetivas de regularização dos desvios e da due diligence em vigor.

→ O Diretor da Área de Capital e a sua equipa de especialistas reúnem regularmente com a equipa de gestão da participada a fim de fazer ponto de situação da atividade, identificar potenciais problemas e oportunidades, definir medidas de mitigação de risco, bem como, iniciativas de melhoria da performance financeira e operacional das participadas. A Área de Capital deve manter atualizados os relatórios individuais de acompanhamento das participadas, identificando o *outlook* global da participada, a evolução dos principais indicadores de performance da participada, fontes de risco e medidas de mitigação propostas, os factos relevantes do mercado e da participada, as atividades e próximos passos a desenvolver no sentido de melhoria da performance operacional e financeira. O acompanhamento de cada participada deve ser realizado pela Área de Capital e Risco, com periodicidade trimestral, ou outra sempre que se justifique.

→ Adicionalmente, o CEO acompanhará regularmente os relatórios de avaliação individuais elaborados pelo Diretor da Unidade de Negócio de Capital.

→ Mensalmente, a Comissão Executiva reunirá com o objetivo de analisar a evolução das participadas com o objetivo de determinar as ações relevantes a desencadear junto das participadas.

→ No caso das participadas em que seja determinada a nomeação de um administrador da Flexdeal SIMFE, este será o principal elo de ligação e acompanhamento junto da mesma.

FASE V - Desinvestimento

A última etapa deste processo consiste no desinvestimento, sendo este composto por variados elementos:

- i. Contrato de cessão de quotas ou de valores mobiliários;
- ii. Ata de restituição de PAC's, de alteração do artigo 3º do Pacto Social e do consentimento para a cessão da quota/valor mobiliário da Flexdeal;
- iii. Atualização do RCBE;
- iv. Novo Pacto Social;
- v. Procuração à área jurídica para delegação de poderes de registos: RCBE e na Conservatória do Registo Comercial.

IV. Modelo de decisão interno

i. Novo investimento

	ATIVIDADES	ÁREAS
Fase 1.	Análise preliminar da empresa	Capital
	Primeira visita à empresa	Capital + Risco
	Elaboração do relatório relativo à visita	Capital + Risco
	Análise e avaliação do investimento, definição de limites de investimento e respetiva data de revisão	Capital + Risco
Fase 2.	Pedido de elementos de apoio à decisão e elaboração da proposta de investimento	Capital
	Decisão	Decisão CE
	Envio de proposta comercial de investimento para a potencial participada	Capital
	Comunicação do potencial investimento ao Conselho Fiscal	S, AI e C
	<i>Due diligence</i>	S, AI e C + Risco + Controlo
	Aprovação final	S, AI e C + Risco + CE
	Envio do <i>dossier</i> de avaliação às áreas de Risco, Capital e CE	S, AI e C
Fase 3.	Pedido de emissão do contrato	Capital
	Assinatura do contrato	Capital
	Aquisição da quota	Capital
	Realização de registo da aquisição da quota e registo no RCBE	Capital
	Verificação da DD contratual	S, AI e C
	Concretização da operação de investimento	Capital + Financeira + CEO
Fase 4.	Acompanhamento	S, AI e C + Capital + Risco
	Acompanhamento direto e regular da participada	Especialista Capital
	Solicitação de atualizações permanentes da documentação necessária à DD	Controlo + Capital
	Reunião semanal de acompanhamento	S, AI e C + Capital + Risco
	Reunião regular com a equipa de gestão da participada	Capital
	Atualização dos relatórios e informação individuais de acompanhamento das participadas	Capital

Fase 5. Contrato de cessão de quotas ou de valores mobiliários
Ata de restituição de PAC
Atualização do RCBE
Novo Pacto Social
Procuração para delegação de poderes de registo

Capital +
Risco +
Financeira +
S, AI e C

ii. Renovação de investimento

	ATIVIDADES	ÁREAS
Fase 1.	Atualização da informação económica e financeira (e outra) da participada	Controlo + Capital
	Visita à participada	Capital
	Elaboração do relatório relativo à visita	Capital
	Pedido de elementos de apoio à decisão & elaboração	Capital
	Processo de avaliação da viabilidade e análise do investimento, se existir algum alerta na visita ou na DD	Capital + Risco + CE
Fase 2.	Envio de proposta comercial de investimento para a participada	Capital
	<i>Due diligence</i> da operação (dentro dos limites em vigor)	Risco + S, AI e C
	Envio do <i>dossier</i> de avaliação às áreas de Risco, Capital e CE	S, AI e C
Fase 3.	Pedido de aditamento ao contrato	Capital
	Assinatura do contrato	Capital
	Concretização da operação de investimento	Capital + Financeira + CEO
Fase 4.	Acompanhamento	S, AI e C + Capital + Risco
	Acompanhamento direto e regular da participada	Especialista Capital
	Solicitação de atualizações permanentes da documentação necessária à DD	Controlo + Capital
	Reunião semanal de acompanhamento	S, AI e C + Capital + Risco
	Reunião regular com a equipa de gestão da participada	Capital
	Atualização dos relatórios e informação individuais de acompanhamento da participada	Capital
Fase 5.	Contrato de cessão de quotas ou de valores mobiliários	Capital + Risco + Financeira + S, AI e C
	Ata de restituição de PAC	
	Atualização do RCBE	
	Novo Pacto Social	
	Procuração para delegação de poderes de registo	