



ACONTESER
LIDERAR COM
RESPONSABILIDADE

Compromisso de pagamento no prazo acordado

«uma cultura de pagamentos atempados»

Em colaboração com:



Apoio:



Autoria:



Título

Compromisso de pagamento no prazo acordado:
«uma cultura de pagamentos atempados»

Relatório
Outubro de 2011

Promotor

ACEGE em parceria com IAPMEI, CIP, APIFARMS

Apoio

Compete – Programa Operacional Factores de Competitividade

Autoria

Augusto Mateus & Associados (AM&A)
Return on Ideas (ROI)
IPSOS/APEME

Coordenação Global

Augusto Mateus

Coordenação Executiva

Rui Dias Alves (ROI), Sérgio Lorga (AM&A)

Consultores

David Canudo (AM&A), Jorge Moreira (AM&A), Filipa Lopes (AM&A)
Mónica Leirião (IPSOS/APEME), Rui Maia (AM&A)

Comissão de Acompanhamento do Estudo

Albina Nunes (Intrum-Justitia), Carlos Liz (IPSOS/APEME),
Gonçalo Caetano (AM&A), João Braz Ramos (ROI),
Jorge Líbano Monteiro (ACEGE), Paulo Madruga (AM&A), Sofia Santos

Ilustrações

www.sxc.hu

Agradecimentos

À Intrum Justitia,
pela colaboração na produção dos conteúdos associados
à identificação de «boas práticas de gestão de crédito» (Anexo 1)
e análise de «benchmarking e enquadramento legal
de gestão de crédito» (Anexo 2)

Nota Introdutória	4	4.3. Medidas de luta contra os atrasos de pagamento nas transacções comerciais	45
1. Pagamento no prazo acordado – um tema com nova centralidade - e “histórias de vida”	5	4.4. Boas práticas para a gestão da tesouraria	46
1.1. Enquadramento Conceptual	7	5. Impacto dos atrasos nos pagamentos para a economia portuguesa	47
1.2. Efeitos dos atrasos nos pagamentos	8	5.1 Análise conceptual	49
1.3. Histórias de vida empresarial na gestão de tesouraria	10	5.2 Pressupostos de análise	51
2. Enquadramento conjuntural da realidade portuguesa	16	5.3 Cenário de Degradação 2006-2011	52
2.1. Conjuntura económica	18	5.4 Cenário de Aplicação da Nova Directiva	53
2.2. Condicionantes de liquidez	22	6. Medidas de actuação: uma agenda para a mudança	54
3. Análise da realidade portuguesa	25	6.1. Agenda para a mudança	56
3.1. Análise comparativa com outras realidades europeias	27	6.2. Definição de uma agenda para a mudança	57
3.2. Análise dimensional e sectorial dos prazos médios de pagamento	31	Anexos	58
3.3. Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos	35	Anexo 1. Gestão de Crédito: Boas-práticas Empresariais	59
4. Medidas de actuação: uma agenda de mudança	41	Anexo 2. <i>Benchmarking</i> de enquadramento legal e práticas de gestão de crédito	61
4.1. Motivações para a mudança	43	Anexo 3. <i>Benchmarking</i> de indicadores sectoriais de tesouraria	64
4.2. Uma mudança em curso	44	Anexo 4. “Pronto Pagamento” – Estudo de mercado ACEGE	68

**«A coragem consiste
não em arriscar sem medo,
mas em estar decidido
quanto a uma causa justa»**

Plutarco

As actuais dificuldades conjunturais da economia portuguesa colocam uma forte pressão sobre a tesouraria das empresas, que se agrava pela crise de liquidez no Sistema Financeiro fortemente condicionado pela crise das dívidas soberanas, o que determina uma grande dificuldade no acesso ao crédito por parte das empresas, em especial das pequenas e médias empresas (PME).

Neste contexto, muitas empresas vêm-se obrigadas a arrastar os seus prazos de pagamento como situação de recurso para “financiarem” as suas necessidades de tesouraria e prosseguirem a sua actividade operacional.

Não se assumiu, por isso, ao longo deste trabalho uma perspectiva de avaliação ética dos comportamentos da gestão de tesouraria das empresas (ainda que de facto possam existir comportamentos oportunistas que deliberadamente não são objecto de análise neste estudo), mas a análise comparativa com as realidades dos outros países parece indicar que existe uma prática típica dos países da Europa do Sul que os diferencia de outros países do Centro e Norte da Europa.



Neste capítulo, começa-se por sistematizar os efeitos qualitativos decorrentes dos atrasos nos pagamentos e recebimentos na economia.

Procede-se de seguida à apresentação de um conjunto de histórias de vida de empresários(as) Portugueses, de diferentes sectores de actividade económica e diferentes localizações geográficas.

As questões abordadas centram-se :

1. Identifica-se o sector de actividade económica da sua empresa e sua localização geográfica, mantendo-se contudo protegida a identidade do entrevistado e da empresa, pelo que os nomes atribuídos são fictícios;
2. Procura-se identificar o problema com que se deparam os empresários;
3. Apresentam-se as reflexões dos empresários sobre o tema dos atrasos nos pagamentos e as implicações para a sua empresa e para o país.

Uma preocupação central da gestão das empresas

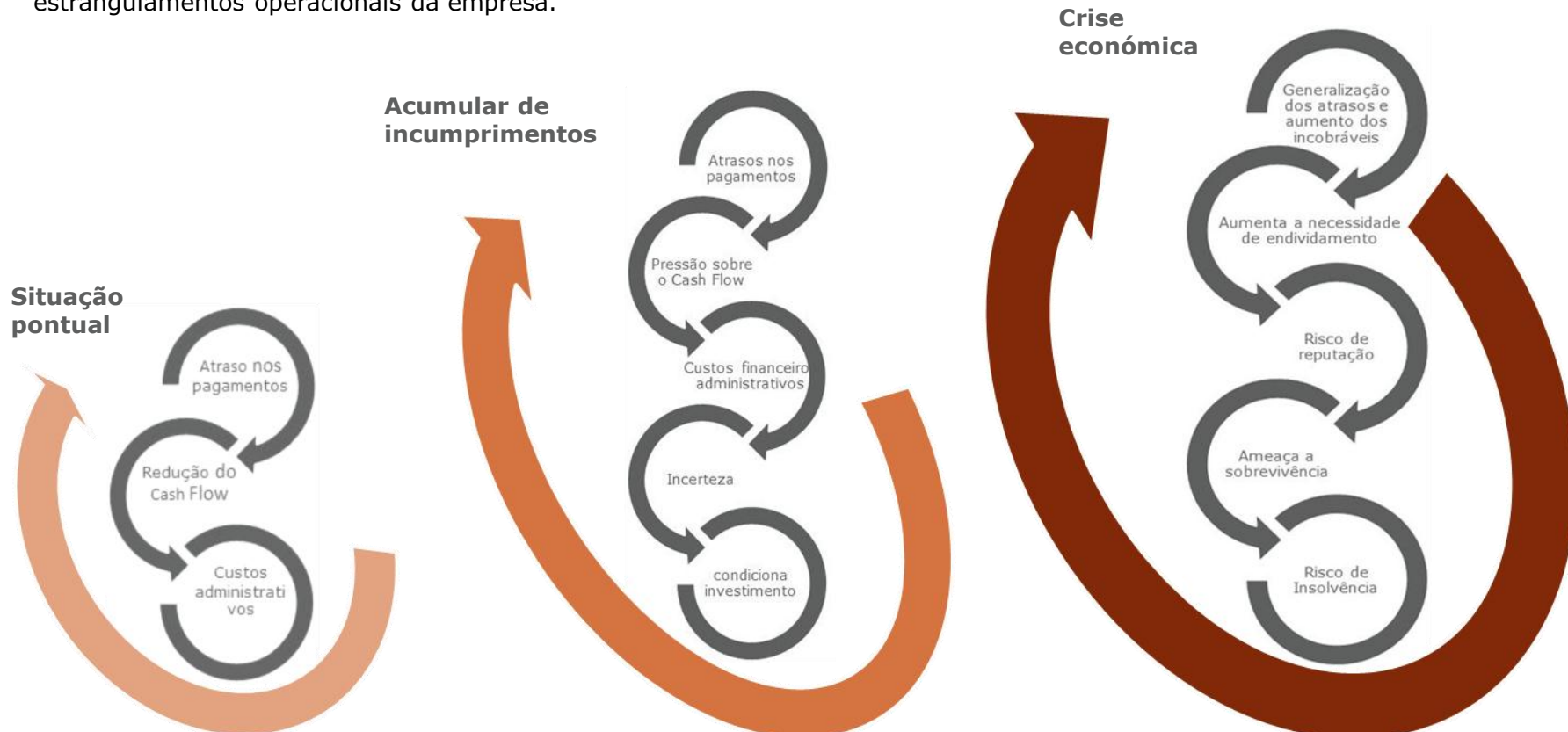
- Os atrasos nos pagamentos são um tipo de incumprimento que beneficia o devedor tendo em consideração a dificuldade de o responsabilizar pelos custos financeiros e administrativos (que se agravam significativamente quando as situações se prolongam em disputas judiciais).
- Os atrasos nos pagamentos afectam a liquidez das empresas, dificultam a sua gestão financeira, podendo empurrá-la para situações de obrigatoriedade de recurso a crédito que resultam em aumento de endividamento e dos custos financeiros.
- Em casos mais extremos, o agravamento de situações de atraso no recebimento das facturas emitidas, o aumento de situações incobráveis e a dificuldade de obtenção de crédito podem conduzir a situações de risco de reputação (por dificuldade de passar também a cumprir as responsabilidades perante terceiros) e, no limite, a situações de insolvência.
- Na conjuntura económica actual, marcada pela reduzida liquidez do sistema financeiro e pelo conseqüente aumento das taxas de juro, o risco de disseminação destes efeitos é uma ameaça que se alastra a toda a economia, mas que atinge principalmente empresas de sectores de actividade particularmente afectados pela crise e PME com pouco poder negocial junto dos seus clientes.



1.2. Efeitos dos atrasos nos pagamentos

Um ciclo vicioso em situações conjunturais recessivas

- Os atrasos nos pagamentos agravam-se quando a economia enfrenta ciclos recessivos. A redução da procura (B2B e B2C) cria dificuldades de crescimento, com volumes e vendas com forte tendência para estagnar ou reduzir, a pressão competitiva entre concorrentes acentua-se o que conduz à diminuição das margens e à pressão sobre a liquidez de um conjunto significativo de agentes económicos.
- O atraso nos recebimentos e o aumento dos créditos incobráveis torna mais prementes a existência de instrumentos financeiros de apoio à tesouraria que evitem os estrangulamentos operacionais da empresa.
- As actuais dificuldades de liquidez do sistema financeiro impõem o aumento das taxas de juro dos empréstimos, mas fundamentalmente restringem o acesso ao crédito a empresas economicamente viáveis que se arriscam a entrar em processos de insolvência.



1.2. Efeitos dos atrasos nos pagamentos

Um problema português

- Os atrasos nos pagamentos são uma preocupação global das empresas da UE, o que levou a Comissão Europeia a publicar recentemente uma nova Directiva (16 de Fevereiro de 2011) sobre medidas de luta contra atrasos de pagamentos nas transacções comerciais que deve ser transposta para o direito português até Março de 2013.
- O estudo de impacto da introdução da directiva (*) contextualiza a dimensão do fenómeno, estimando que:
 - 44% dos pagamentos efectuados em Portugal** sejam realizados com atraso;
 - 47% dos pagamentos às PME** sejam efectuados com atraso;
 - 40% dos pagamentos às Grandes Empresas** sejam feitos após o vencimento do prazo;
- A dimensão deste problema afecta particularmente a economia portuguesa, no contexto da comparação com os países que servem de *benchmarking*. A percentagem de atrasos nos pagamentos, nas economias europeias analisadas, situa-se mais de 20 pontos percentuais abaixo do registado pela economia portuguesa (exceptuando o caso italiano).

		Portugal	Espanha	França	Itália	Alemanha	Bélgica
Volume de Negócios	PME	73.883	453.925	738.835	621.249	949.961	175.534
	Grandes Empresas	54.637	335.675	546.365	459.411	702.419	129.806
Atrasos nos pagamentos	PME	34.732	103.461	168.399	176.997	216.497	32.507
	Grandes Empresas	22.028	65.617	106.801	112.255	137.306	20.616
Pagamentos Atrasados		44,2%	21,4%	21,4%	26,8%	21,4%	17,4%

(*) Comissão Europeia, Impact Assessment, Directive on combating late payment in commercial transactions | 2009

Unidade: Milhões de Euros
Fonte: Comissão Europeia | 2009

1.3. Histórias de vida empresarial na gestão de tesouraria

A Teatralização como forma de Gestão – a linguagem do fingimento

Quem é?	<p>“João Pereira” é o dono de um negócio de venda de gás (em botijas) no Sul de Portugal. Tem uma loja onde trabalha e deixa a distribuição para um trabalhador, mais jovem, que contacta com os variados clientes nos momentos das entregas.</p>	<p>Tem feito projectos para se expandir, alargar a representação da Marca Líder que conquistou, mas depois pensa melhor e o que vê fá-lo recuar.</p>
O que se passa?	<p>Um dos clientes a quem o jovem distribuidor entrega o gás tem pagamentos em atraso. Perante o comentário do jovem o cliente diz “Pois é, amanhã passo lá na loja”. E depois de uma insistência responde novamente: “Não te preocupes que eu vou falar com o João”. O jovem faz a entrega e segue o seu caminho.</p> <p>Numa outra situação, de atraso no pagamento de uma transacção já efectuada, é o próprio dono que age. Perante o atraso repetido do cliente, o dono da loja de gás contacta telefonicamente o primeiro. O cliente diz que envia no dia</p>	<p>seguinte o cheque, mas na semana seguinte ainda não chegou. A história repete-se outra vez, e à terceira vez o cliente diz ao telefone “Estou a pôr o cheque neste preciso momento no envelope, segue amanhã sem falta”. Uns dias depois o envelope chega a João Pereira que constata, para sua surpresa e desagrado – entre a fúria e o desencanto – que no envelope vem apenas a carta que menciona “Junto envio cheque para pagamento...”, sem cheque algum.</p>
O que pensar?	<p>A teatralização que se observa na anterior história, em ambas as situações, parece revelar uma baixa cultura de mercado neste contexto. É a inexistência de uma consciência comercial, daquilo que poderia indiciar uma cultura empresarial, que permite o surgimento destas dinâmicas muito “humanas”, mas despojadas das mais básicas noções de negócios. A incapacidade da estrutura do negócio de gás em tratar os seus clientes e fornecedores como tal, em vez do senhor/amigo A e do dono do restaurante B, afasta a relação do vocabulário e</p>	<p>portanto da prática do negócio. Neste caso a sociabilidade do dia-a-dia substitui a relação comercial normal e abre espaço aos incumprimentos dos prazos dos pagamentos.</p> <p>A teatralização consagrada nestas práticas há muito tempo em cena revela uma sociedade com evidentes dificuldades em entender a autonomia lexical e conceptual do mundo dos negócios, misturando habilmente esferas pessoais de vida em comunidade com as interações e suas regras no universo dos agentes económicos.</p>

1.3. Histórias de vida empresarial na gestão de tesouraria

A rendição face à transferência de poder para o exterior

<p>Quem é?</p>	<p>“Pedro Santos” tem uma fábrica de calçado na zona Oeste, que fundou e que já funciona há trinta anos. Nos últimos tempos aumentou as exportações, que representam agora quase 98% por centos do seu volume de negócios.</p>	<p>As dificuldades dos clientes nacionais e as garantias dos estrangeiros foram ditando a mudança. Foi contactando com instâncias e acontecimentos que mostram um mundo lá fora muito mais organizado e com uma lógica de poder eficaz.</p>
<p>O que se passa?</p>	<p>O dono da fábrica está consciente do problema dos atrasos nos pagamentos e preocupa-se com o que poderá acontecer se não for resolvido. Pedro Santos tem conhecimento da directiva europeia do início do ano que aborda a regularização dos pagamentos. Acredita que está bem feita e acha natural que tenha sido redigida e que venha a ser implantada. No entanto, questiona-se sobre como será aplicada em Portugal e por quem. À UE parece pedir mais optimismo e firmeza, pensando que se a União Europeia actuar pela positiva alguma coisa irá mudar.</p>	<p>Tem também dúvidas sobre a utilidade das associações empresariais nesta matéria. Para o empresário, as associações não dão seguimento a nada, não informam o suficiente e só existem pontualmente, o que estranha uma vez que pensa que elas têm ligações internacionais. Quando pensa neste nível de grandes instituições, também pensa nos Media: as expectativas vão no sentido de melhorar a informação e perder o carácter catastrofista, e contribuir para uma visão mais optimista do futuro.</p>
<p>O que que pensar?</p>	<p>As expectativas do empresário desta história em relação aos diversos actores externos às relações comerciais apresentam uma ideia de valorização do que vem de fora. Seja a pedir mais intervenção de carácter positivo da UE, ou melhor cobertura jornalística do que aí se passa, seja a estranhar a aparente fraca colaboração das associações empresariais em matérias tão importantes como esta, o que se pode retirar da atitude expectante de Pedro Santos é que há uma progressiva substituição da criação de racionalidade (sentido</p>	<p>estratégico) do empresário para entidades exteriores e do país para as instituições externas, vistas como capazes de ver o todo e de levar à prática o que entendem ser melhor para as comunidades sociais e de negócio.</p>

1.3. Histórias de vida empresarial na gestão de tesouraria

A demissão da Justiça num Estado enfraquecido – a “naturalidade” da impotência

<p>Quem é?</p>	<p>“António Silva” está no ramo da luminotécnica, onde tem um negócio sólido e que procura crescer. A sua loja e a sua fábrica são na zona do Porto. Tem clientes por todo o mundo, mas também em Portugal. Com a vontade de avançar, fazer mais e melhores vendas o empresário deixa-se entrar em negócios pouco previdentes, ou que só são</p>	<p>imprevidentes porque António não se lembra que uma dimensão estruturante da vida em sociedade, a Justiça e a sua aplicação, não são conceitos e/ou práticas instaladas em Portugal – como ele mês sim, mês não se vê obrigado a constatar.</p>
<p>O que se passa?</p>	<p>Vários clientes deste negócio têm dívidas relacionadas com pagamentos em atraso. A empresa de António Silva até já fez uma série de alterações estruturais para lidar com este problema, desde avaliações de risco dos potenciais clientes a processos criados propositadamente para lidar de uma forma estruturada com os pagamentos, mas ainda assim tem casos pendentes de dívidas, muitas das quais não pensa recuperar devido à insolvência desses clientes.</p>	<p>O empresário revela alguma frustração nesta incapacidade de recuperar o que considera ser seu por direito. O apoio que devia vir das instância jurídicas não parece ser eficaz e permanece uma atmosfera de injustiça e impotência perante a situação.</p> <p>Juntando a imagem pública de um Estado devedor fica-se no fundo com um Estado enfraquecido, incapaz de dar o exemplo e impotente na aplicação das regras.</p>
<p>O que pensar?</p>	<p>A história de António Silva e das suas dificuldades em garantir o bom funcionamento do seu negócio devido a incumprimentos de clientes revela toda a desconfiança e as dúvidas de que o Estado possa ser regular. O empresário apresenta pensamentos contraditórios: encontra um Estado enfraquecido que nem sequer é um exemplo de boas práticas, além das dificuldades em fazer valer a lei; mas ao mesmo tempo tem consciência de que só um órgão de</p>	<p>proximidade (nacional) consegue, e tem poder para, mudar a cultura que ameaça ser dominante. Sem Estado não há Justiça, sem Justiça não há sustentabilidade de negócios.</p>

1.3. Histórias de vida empresarial na gestão de tesouraria

Da estratégia financeira à tática das cobranças – uma regressão que custa aceitar

Quem é?	<p>“Maria Dias” tem uma agência de publicidade e de comunicação em Lisboa que não fez ainda 10 anos. Tem clientes no estrangeiro, por indicação dos clientes portugueses, mas a maioria dos seus negócios são feitos em Portugal.</p>
O que se passa?	<p>A empresa de Maria Dias tem tido nos últimos anos cada vez mais dificuldade em cobrar alguns dos seus trabalhos, o que atribui à combinação da conjuntura actual com uma certa mentalidade portuguesa. No entanto, a política da empresa é não hostilizar os clientes e portanto tornou-se imperioso sistematizar as respostas possíveis às situações de incumprimento nos pagamentos. Assim, a agência de publicidade procedeu a uma série de alterações, desde a criação de um procedimento faseado para acompanhar as situações, à criação de um mini-gabinete de risco dentro do departamento que já fora comercial, mas que se tornava um departamento de cobranças.</p> <p>A ênfase crescente nas negociações iniciais e o esforço para preparar planos alternativos de pagamento para os clientes levou a uma dedicação quase exclusiva, uma nova profissionalização do pessoal que lida com estas acções.</p>
O que se pensa?	<p>A constatação mais fácil de retirar da história anterior é que se gasta muito tempo e dinheiro no planeamento de respostas aos atrasos nos pagamentos dos clientes. Mais grave se torna se se considerar que esse tempo e dinheiro estão a ser retirados de outras áreas, provavelmente as áreas centrais no negócio, neste caso a criatividade que produz o produto da empresa e que exige uma tranquilidade no ambiente que se torna bem raro.</p> <p>O dinheiro que se gasta para reestruturar a empresa para lidar com atrasos é dinheiro que não haverá para investir no futuro, seja em novas instalações, computadores mais potentes, colaboradores mais qualificados, etc. Por outro lado, o tempo despendido nas acções relacionadas com as cobranças significa um afastamento cultural da inovação. No fim do dia, a reconfiguração dos departamentos da empresa com enfoque na tarefa (estruturalmente administrativa) que têm de lidar com estes processos, vai diminuir seriamente o grau de competitividade da Agência.</p>

1.3. Histórias de vida empresarial na gestão de tesouraria

A agenda oculta da sofisticação organizacional, outra elegância para pagar mais tarde

Quem é?	“José Ferreira” é o dono de uma fábrica de facas na região Centro. A empresa tem vindo a encontrar crescentes casos de incumprimento dos prazos de pagamento por parte dos seus clientes, criando por vezes situações em que a	sua própria empresa tem de atrasar os pagamentos aos fornecedores – algo que desgasta o empresário e obriga-o a assumir posturas defensivas que contrariam a sua atitude diária de conquistar novos clientes e desenhar novos projectos.
O que se passa?	Uma das razões pela qual José Ferreira não consegue regularizar os pagamentos a si devidos prende-se com o aparecimento de novas estruturas, processos e documentos nas organizações empresariais dos clientes. Com a criação de departamentos específicos para os pagamentos, introdução de novos programas informáticos ou ainda a burocracia associada à utilização de, por exemplo, notas de crédito, os grupos mais sofisticados ganham um maior controlo sobre a situação ao mesmo tempo que se resguardam por detrás de figuras financeiras.	A empresa de José Ferreira vê-se assim confrontada com situações onde o seu director financeiro ouve os seus clientes interlocutores dizer “o programa informático que rege o nosso departamento financeiro não permite...” , “ainda estamos à espera que o director financeiro dê o ok, aqui no departamento comercial não podemos fazer nada” ou ainda “a data da nota de crédito é X pelo que ainda não se fez o pagamento”.
O que que pensar?	Nesta história salta à vista a capacidade inventiva do sistema. Sob uma capa de sofisticação empresarial, com a criação de departamentos e a introdução de software moderno ou documentos comerciais, as empresas estão no fundo a criar espaço para a entropia, com mais confusão inserida no sistema, no qual só conseguem sobreviver os mais fortes. Neste caso, o que é bom para uns é mau para outros. Estas diferentes abordagens à prática empresarial relacionada com a eficiência e rapidez nos pagamentos geram autênticos	<i>gaps</i> entre a grande e a pequena gestão, sendo possível falar de uma espécie de “info-excluídos”. Para estes, que se encontram numa posição ingrata devido à incapacidade de lidarem com os argumentos do cliente, é possível imaginar um crescente sentimento de desconfiança perante o sistema. Não será difícil imaginar que perante clientes que se blindam atrás de procedimentos sofisticados, e de um sistema que, não o impedindo, os ajuda, se potencie a baixa auto-estima de muitas PMEs.

1.3. Histórias de vida empresarial na gestão de tesouraria

Empresas estrangeiras e Empresas Portuguesas – uma comparação inevitável

Quem é?	“Isabel Matos” é dona de uma fábrica de vestuário na região Norte do país. Com cerca de dez anos, a empresa tem vindo a desenvolver contractos tanto dentro como fora do país, ainda que nos últimos três anos a tendência seja para negociar mais com o estrangeiro.
O que se passa?	A empresa de Isabel Matos negocea cada vez mais com clientes estrangeiros, e isto deve-se ao facto destes clientes apresentarem uma cultura económica diferente da vivida em Portugal, que se reflecte em menores atrasos nos pagamentos, ganhando especial valor perante uma situação difícil de crise indomável. No fundo, quanto mais a fábrica exporta, menos problemas de cobrança tem. É tão presente a diferença nesta tal cultura económica que Isabel Matos se vê obrigada a escrever pessoalmente (quando podia ser o seu director financeiro) uma carta ao seu novo fornecedor estrangeiro a explicar que em Portugal as coisas são diferentes e se paga a mais dias, salvaguardando o seu próprio negócio de maneira a que os seus clientes paguem e então sim, possa pagar ao fornecedor.
O que pensar ?	Quanto mais cresce a importância dos mercados externos face aos internos, mais os empresários nacionais se confrontam com modelos de comportamentos empresariais mais atractivos para a concretização de negócios, mais sérios nos seus compromissos, e aparentemente mais dedicados a fazer dinheiro através de actividades comerciais com parceiros que estejam disponíveis. O contacto crescente com estes mercados externos, de aparente superioridade em comparação com o mercado português, pode resultar num desvio dos investimentos nacionais para o estrangeiro. O fascínio compreensível com os negócios lá fora aliado à desilusão do sistema português põe em causa os laços de coesão da sociedade portuguesa, porque se a realidade nacional não oferece o mínimo de garantias de futuro, nem parece garantir o funcionamento básico das regras comerciais, então o país esvazia-se de qualquer investimento

2. Enquadramento conjuntural da realidade portuguesa



Este capítulo aborda os vectores que têm condicionado os prazos de pagamentos empresariais repartido nos seguintes capítulos:

2.1. Conjuntura económica

onde é realizada uma análise comparativa da conjuntura económica portuguesa face a outros países da zona euro.

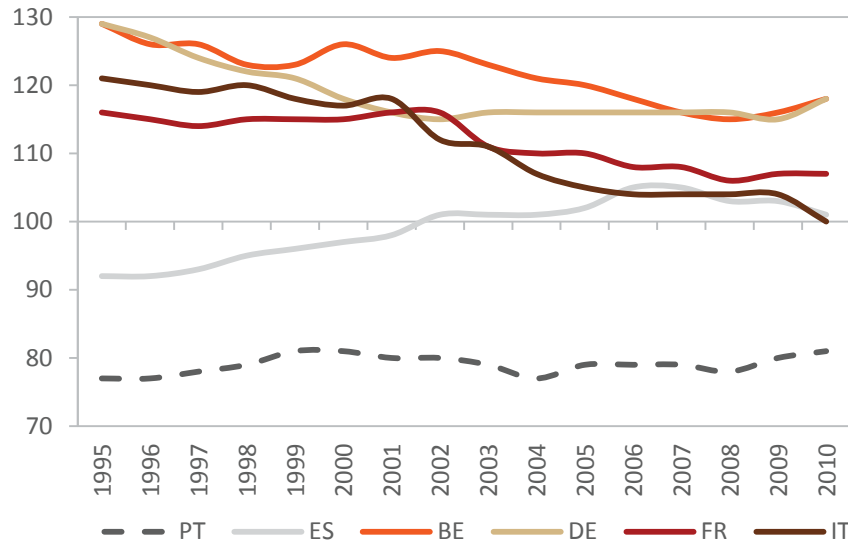
Os países escolhidos para realizar essa análise comparativa são a Espanha, a Bélgica, a Alemanha, a França e a Itália. Os motivos para esta escolha devem-se ao facto de algumas bases de dados de informação usadas neste projecto, nomeadamente a BACH – Bank for The Accounts of Companies Harmonised – apenas disponibilizarem informação consistente e rigorosa para estes países. Deste modo, no sentido de se assegurar a coerência ao longo deste documento, as análises comparativas internacionais foram efectuadas tendo sempre estes países como *benchmarking*.

2.2. Condicionantes de liquidez

onde são referidos principais factores de condicionamento financeiro dos prazos de pagamento: empréstimos bancários (montantes concedidos, taxas de juros, variação homóloga), bem como empréstimos bancários em incumprimento.

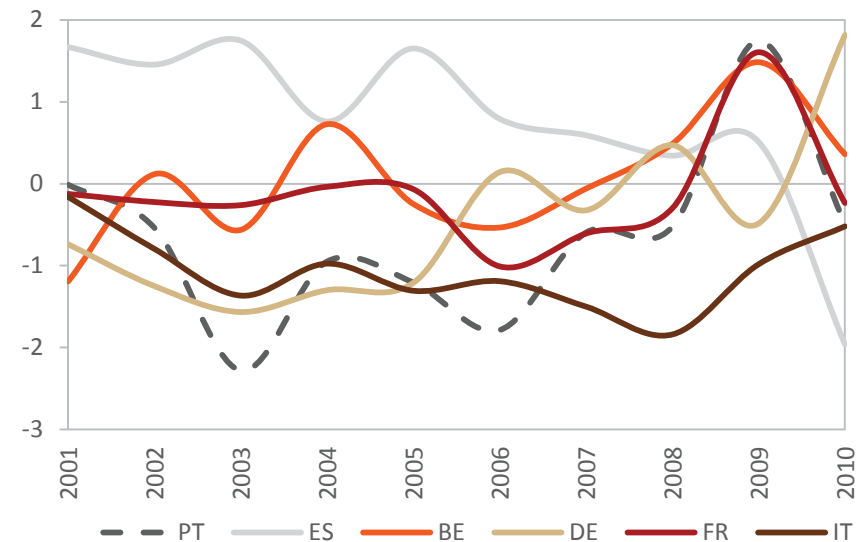
Dificuldade estrutural de crescimento

Evolução do PIB per capita em paridades de poder de compra face à UE 27=100



- No âmbito do presente estudo, torna-se pertinente enquadrar as dinâmicas de atrasos nos recebimentos a nível empresarial no contexto económico português através da apresentação sumária de alguns indicadores.
- O Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* em Paridades do Poder de Compra (PPC) tem sido frequentemente utilizado na comparação do nível de vida de diferentes economias enquanto indicador de bem-estar económico.
- O primeiro gráfico em cima apresenta o PIB per capita em PPC de cada país face à média dos 27 países da UE e evidencia bem as disparidades existentes no processo de crescimento das principais economias europeias.

Diferencial de crescimento do PIB face à UE27 (em pontos percentuais)



Fonte: AM&A com base em EUROSTAT | 2011

- Enquanto a convergência da economia portuguesa tendeu para a estabilização na última década, a Espanha acelerou significativamente o processo de convergência com o nível de vida médio da UE. Pelo contrário, nos últimos quinze anos, o nível de vida italiano anulou a sua superioridade face à média comunitária.
- O segundo gráfico mostra, por sua vez, o diferencial das taxas de crescimento, em volume, do PIB dos países em causa face à média da UE 27. Neste caso, torna-se patente que, ao longo da última década, a economia portuguesa apenas ultrapassou o crescimento médio europeu no ano de 2009, atrasando-se sucessivamente no seu processo de convergência.

Ritmo de investimento insuficiente

Previsão para o crescimento do pib entre 2011 e 2012 e taxa de crescimento média anual (tcma) da última década

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TCMA 2000/2010	2011*	2012*
PT	2,0%	0,7%	-0,9%	1,6%	0,8%	1,4%	2,4%	0,0%	-2,5%	1,3%	0,7%	-2,2%	-1,8%
ES	3,6%	2,7%	3,1%	3,3%	3,6%	4,0%	3,6%	0,9%	-3,7%	-0,1%	2,1%	0,8%	1,5%
BE	0,8%	1,4%	0,8%	3,2%	1,7%	2,7%	2,9%	1,0%	-2,8%	2,2%	1,4%	2,4%	2,2%
DE	1,2%	0,0%	-0,2%	1,2%	0,8%	3,4%	2,7%	1,0%	-4,7%	3,6%	0,9%	2,6%	1,9%
FR	1,9%	1,0%	1,1%	2,5%	1,9%	2,2%	2,4%	0,2%	-2,6%	1,6%	1,2%	1,8%	2,0%
IT	1,8%	0,5%	0,0%	1,5%	0,7%	2,0%	1,5%	-1,3%	-5,2%	1,3%	0,2%	1,0%	1,3%
UE 27	2,0%	1,2%	1,3%	2,5%	2,0%	3,2%	3,0%	0,5%	-4,2%	1,8%	1,3%	1,8%	1,9%

- A fraca velocidade da convergência da economia portuguesa traduz o crescimento sistemático abaixo da média da UE na última década e contrasta com os países europeus mais desenvolvidos. As previsões do FMI, publicadas em Junho de 2011, sugerem que Portugal deverá ter um crescimento, entre 2011 e 2012, respectivamente, de -2,2% e -1,8%, o menor crescimento entre os países analisados num cenário de evolução particularmente recessivo.
- Por seu turno, a segunda tabela mostra a disparidade da evolução do PIB e das componentes da despesa interna entre

as economias em análise, destacando-se a evolução negativa da FBCF em Portugal e o ritmo de crescimento do consumo final, privado e público, claramente acima do PIB.

- A falta de dinamismo do investimento a nível nacional traduz a deterioração das expectativas do meio empresarial quanto à evolução da procura interna e externa, a elevada incerteza e o risco associados às decisões de investimento e as condições mais restritivas de acesso ao crédito, ao mesmo tempo que a aquisição de habitação por parte dos particulares arrefeceu significativamente.

Variação acumulada do pib e seus componentes entre 2000 e 2010

	PT	ES	BE	DE	FR	IT	UE 27
Consumo Privado	14%	23%	12%	4%	22%	5%	15%
Consumo Público	19%	53%	17%	13%	18%	16%	21%
Investimento (FBCF)	-23%	7%	16%	0%	13%	-1%	5%
Exportações	30%	29%	27%	65%	14%	-2%	39%
Importações	20%	33%	25%	49%	29%	10%	38%
PIB	7%	23%	15%	9%	13%	3%	14%

Fonte: AM&A com base em AMECO | 2011

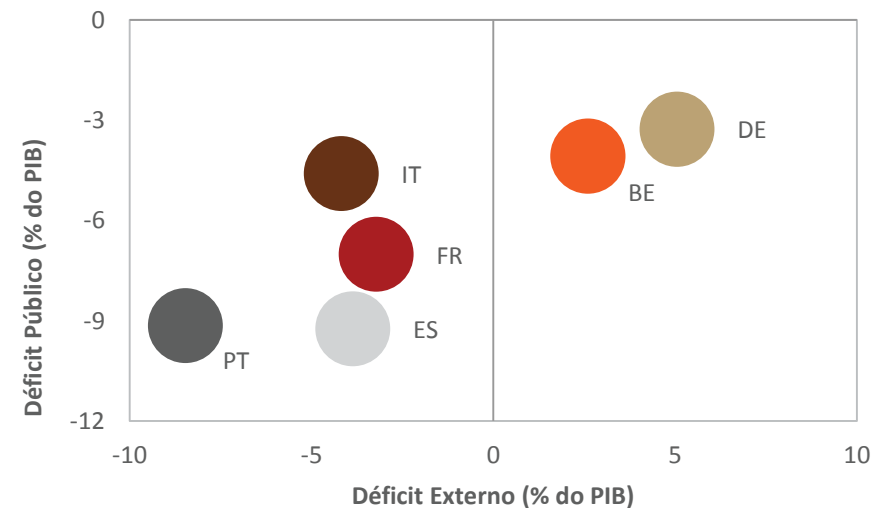
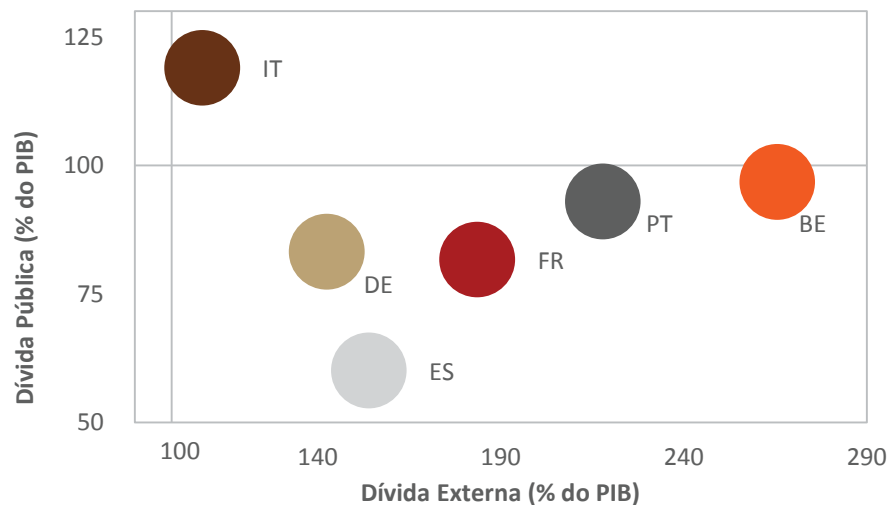
Política orçamental sem capacidade para estimular a economia

- A maior preocupação que tem agitado os mercados financeiros nos últimos tempos é o aumento significativo dos custos de financiamento com o endividamento das diversas economias desenvolvidas. Os riscos parecem óbvios: apesar dos seus níveis de crescimento do produto potencial serem frágeis, as suas dívidas tendem a crescer.
- Torna-se assim evidente a necessidade de países europeus amortizarem as dívidas (sejam elas dívidas públicas, das famílias, das empresas ou, ainda, do sistema financeiro), o que tende a imprimir uma maior urgência à actual fase de ajustamento dos modelos de desenvolvimento suportados, essencialmente, por poupanças externas.
- Os líderes europeus têm reagido com programas inovadores: aprovaram avultados programas de resgate

para a Grécia, Irlanda e Portugal, em cooperação com o FMI; criaram um novo instrumento europeu de estabilização financeira no contexto do mecanismo de ajuda permanente, reforçaram a disciplina orçamental e “apertaram” o sistema de supervisão macroeconómica.

- Os gráficos mostram, contudo, como a margem de manobra é diminuta para Portugal. A acumulação de desequilíbrios nos planos económico e orçamental, com a persistência de défices na balança corrente e de défices públicos, traduz-se em níveis crescentes de dívida externa e de dívida pública e condiciona o financiamento do investimento na exacta medida em que o único instrumento de base nacional disponível, que é a política orçamental e fiscal, deixou de ser um instrumento para se tornar num objectivo fundamental da política económica.

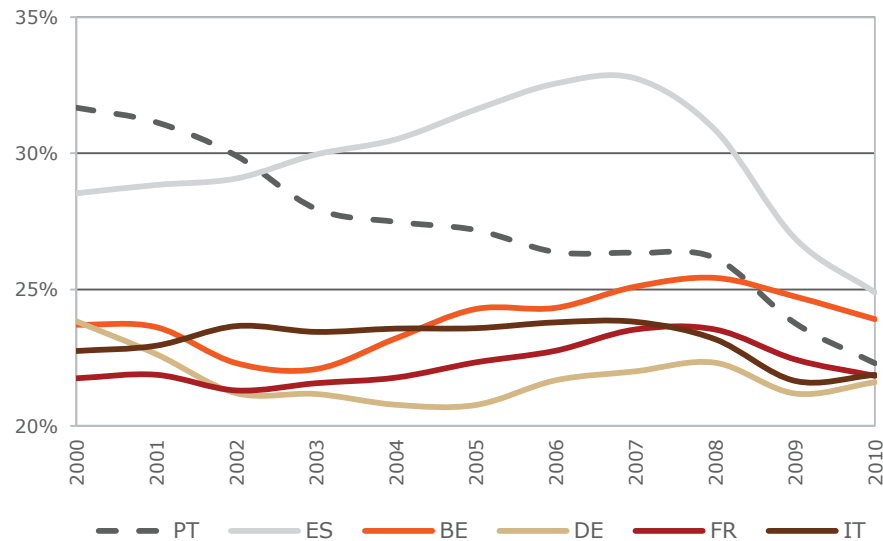
Margem de manobra e desequilíbrios económicos e orçamentais | 2010



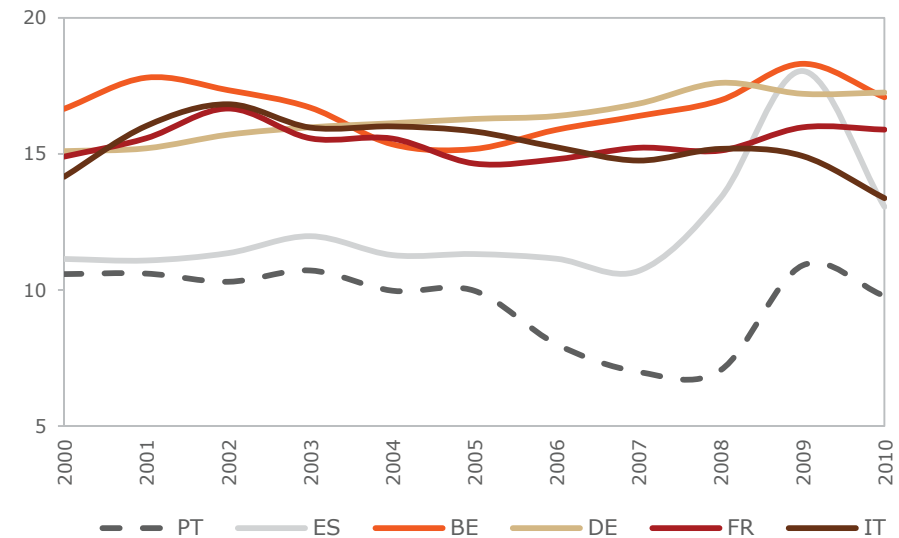
Fonte: AM&A com base em AMECO | 2011 (1) No caso do indicador Dívida Externa em % do PIB as fontes são CIA e Banco Mundial.(2) Por dívida externa entende-se a dívida total, pública e privada, detida por não-residentes, ver «external debt» in The World Fact Book, CIA(3) O déficit externo corresponde ao saldo agregado das balanças corrente e de capital.

Escassez de capital

**Taxa de investimento empresarial
(FBCF/VAB em %)**



**Poupança Bruta das famílias
(% RD Bruto)**



Fonte: AM&A com base em AMECO | 2011

- O investimento na expansão da capacidade produtiva, e, inclusive, na sua substituição ou racionalização é condição para o aumento da competitividade de uma economia.
- O gráfico em cima confirma que Portugal evidencia uma tendência de queda nos níveis de investimento empresarial (aferida pelo peso da formação bruta de capital fixo no total do valor acrescentado bruto), desde o ano 2000. A evolução espanhola, também em destaque, não poderá dissociar-se da sua bolha imobiliária.
- A inversão desta tendência enfrenta dificuldades acrescidas perante a fortíssima tenaz sobre o financiamento da economia portuguesa: há uma pressão sobre o endividamento das famílias, sobre o endividamento público e sobre a captação da poupança externa.
- A poupança, como renúncia de consumo imediato em benefício de consumo futuro, é uma alavanca de apoio à criação de mecanismos que visam multiplicar a capacidade de trabalho futuro.
- Repor o nível de poupança interna é, pois, um desafio fundamental para financiar o investimento e o crescimento futuro da economia portuguesa e exige a desalavancagem (*deleverage*) das famílias, das empresas e do sector público, com a correcção do desequilíbrio externo e orçamental.
- Este aumento da poupança interna é decisivo para assegurar o financiamento enquanto condição sine qua non para accionar a engrenagem da competitividade e, naturalmente, do almejado desenvolvimento económico.

Empréstimos Bancários

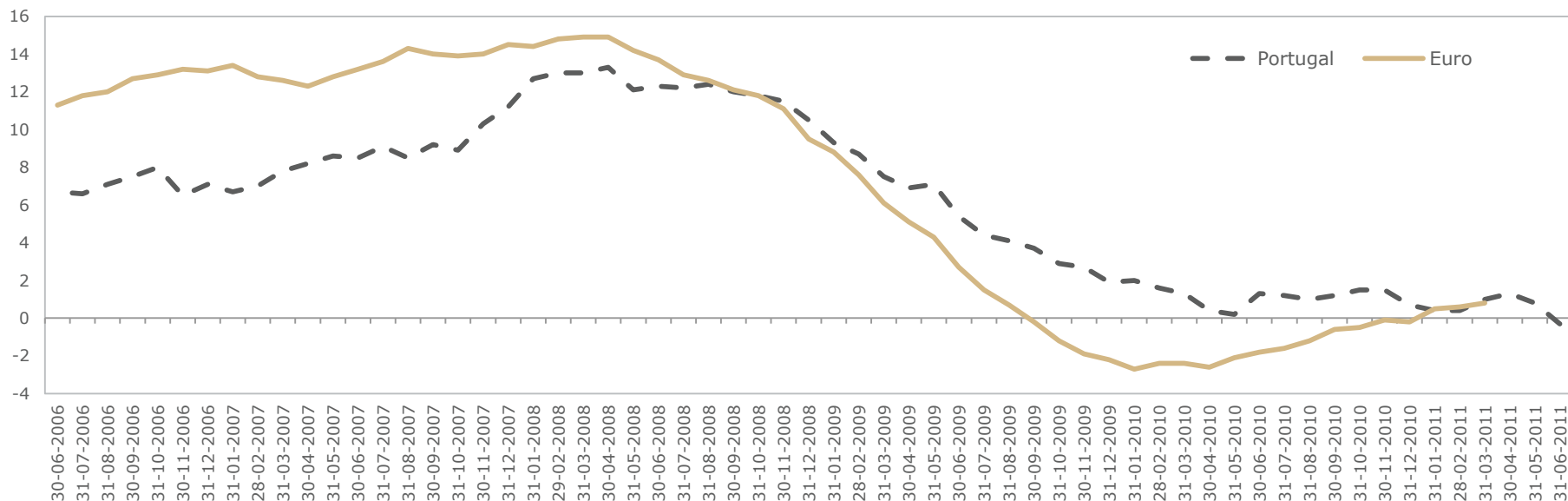
Tendência em Portugal

- Desde Agosto de 2008 que em Portugal, a evolução do montante de crédito concedido às empresas não financeiras tem apresentado um desenvolvimento progressivamente decrescente. A variação de empréstimos concedidos a sociedades não financeiras tem vindo paulatinamente a perder força, chegando mesmo a fixar-se em níveis negativos em Junho de 2011.
- Esta tendência indicia dificuldades acrescidas para a gestão de tesouraria das empresas e implica a necessidade de aferir a disponibilidade de fontes alternativas de financiamento, a reformulação de políticas de avaliação de risco de clientes e a eventualidade de alargar prazos de pagamento.

Tendência na Europa

- Por oposição, a Europa regista uma tendência diversa à portuguesa, i.e., as variações de crédito começam por ser mais positivas do que aquelas registadas em Portugal, mas esta lógica inverte-se a partir de Outubro de 2008. A partir de Setembro de 2009, chega mesmo a apresentar variações negativas de crédito concedido que se vão esbatendo até aproximarem-se de zero no início de 2011.
- Actualmente, a Europa já revela uma tendência de recuperação, ao contrário de Portugal que exhibe taxas de variação de concessão de crédito negativas.

Empréstimos a sociedades não financeiras Taxa de variação anual em % | Junho 2006/Junho 2011



Fonte: Banco de Portugal e Banco Central Europeu

Taxas de juro bancárias

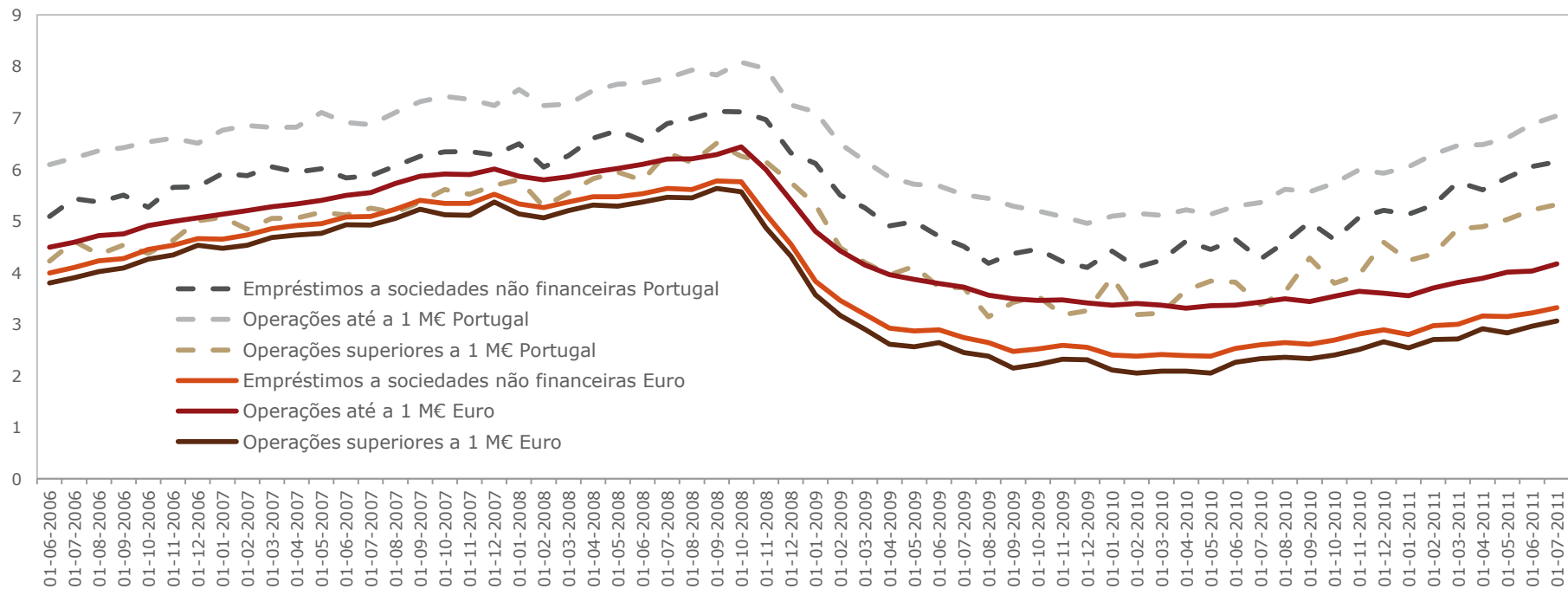
Taxas de juro a sociedades não financeiras

- Tanto na Europa, como em Portugal, a partir de Outubro de 2010 as taxas de juro praticadas pelo sector bancário junto das empresas apresentam uma tendência de subida que se agrava em função de dois factores, designadamente, o país onde se processa a operação e a sua dimensão.
- Assim, operações até a 1M€ são oneradas a taxas de juro mais elevadas, quer seja na Europa, quer seja em Portugal. Do mesmo modo, financiamentos concedidos a sociedades

não financeiras em Portugal têm custos financeiros mais elevados do que a média da zona Euro, independentemente do montante da operação ser superior ou inferior a 1M€.

- No contexto actual de forte limitação ao acesso ao crédito, quer por via do aumento do seu custo, quer por via da diminuição do stock disponibilizado pelas entidades financeiras, as empresas necessitam de repensar a estratégia de actuação nos mercados em que operam e de aplicar as melhores práticas de gestão de tesouraria.

Taxas de juro bancárias – Taxa acordada anualizada em % | Junho 2006/Junho 2011



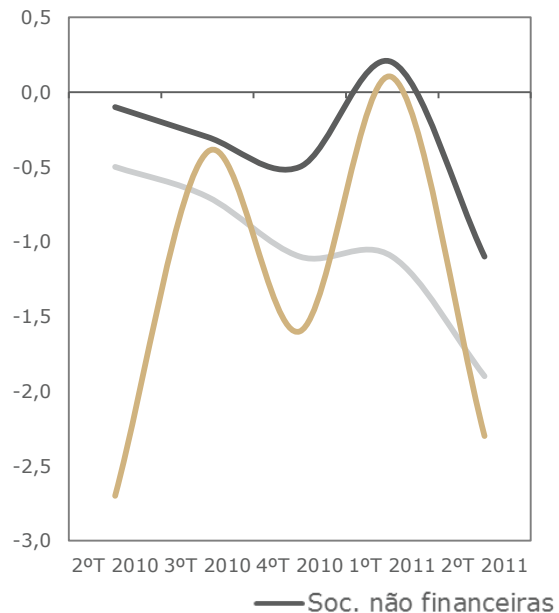
Fonte: Banco de Portugal e Banco Central Europeu

Empréstimos Concedidos pelo Sector Financeiro

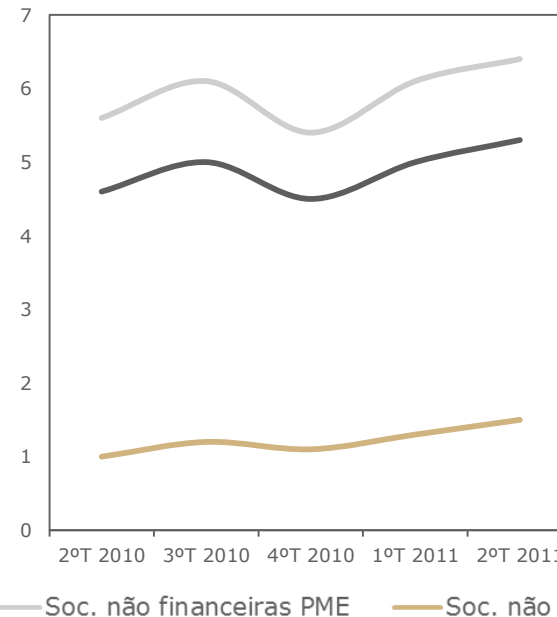
Empréstimos concedidos a sociedades não financeiras

- As taxas de variação homóloga do financiamento do sector bancário às sociedades não financeiras apresentam valores negativos, corroborando a ideia de dificuldades crescentes de acesso ao crédito, quer pelo aumento do custo do financiamento, quer pela escassez de capital disponível. Estas dificuldades são tanto maiores, quanto menor for a dimensão da empresa.
- Por outro lado, tanto a percentagem de crédito vencido, como o número de devedores em incumprimento revelam uma tendência de subida que abrange de forma idêntica todo o tipo de empresas não financeiras, independentemente da sua dimensão.

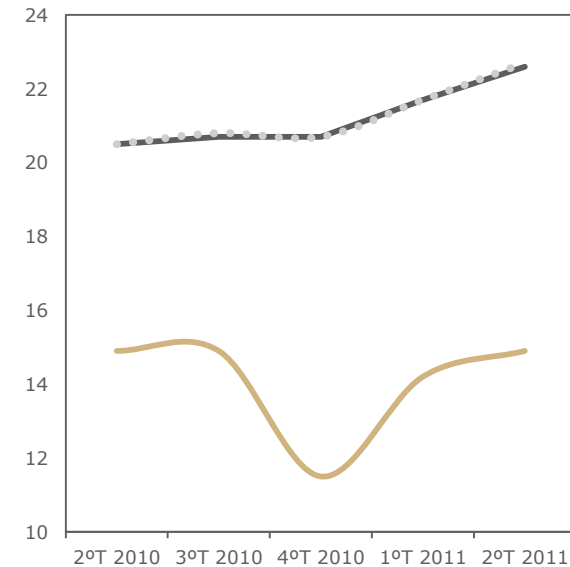
Empréstimos concedidos
Taxa de variação homóloga em %
| 2ºT 2010/2ºT 2011



Empréstimos em incumprimento
Rácio de crédito vencido em %
Março 2009/Abril 2011



Empréstimos em incumprimento
Devedores com crédito vencido em %
Março 2009/Abril 2011



Fonte: Banco de Portugal – Central de Responsabilidades de Crédito

3. Análise da realidade portuguesa



Neste capítulo, é efectuada uma análise descritiva dos principais indicadores relativos a prazos de pagamento e das suas implicações na realidade empresarial portuguesa em duas perspectivas:

- Análise comparativa com outras realidades europeias, onde são apresentados os seguintes indicadores – contas a receber e a pagar das empresas, encargos financeiros e empréstimos bancários face ao volume de negócios, prazo médio de pagamentos e incobráveis comparativamente ao volume de negócios;
- Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos, com base num inquérito a 153 empresas (distribuição amostral representativa por quotas de volumes de negócios), para procurar identificar as implicações financeiras e empresariais de atrasos nos recebimentos de dívidas de clientes, as razões para o aumento dos prazos e as estratégias de gestão de tesouraria que têm sido mais utilizadas pelas empresas respondentes.

3.1. Análise comparativa com outras realidades europeias

Importância das contas a receber e a pagar no volume de negócios

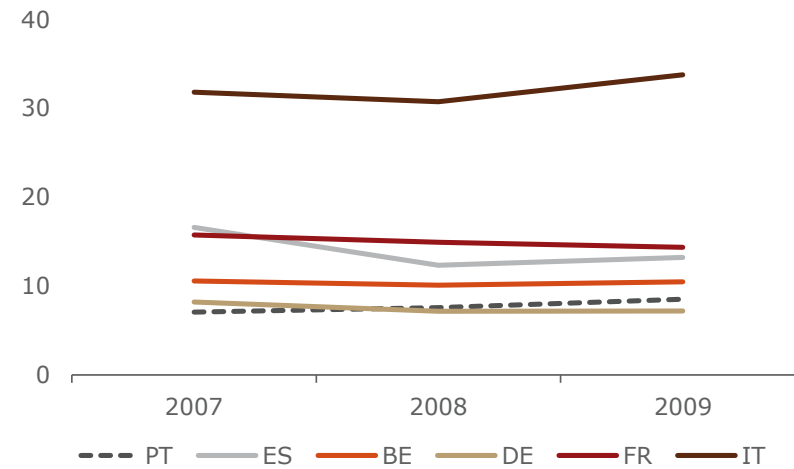
Peso das contas a receber e a pagar

- A leitura destes indicadores permite-nos aferir, por um lado, a importância das necessidades de fundo de maneio sobre o volume de negócios (contas a receber) e, por outro, da importância de financiamento não remunerado no volume de negócios (contas a pagar). Este último, em particular, possibilita-nos de certo modo avaliar a tradição das empresas se financiarem sem custo junto de sociedades não financeiras, tais como os seus fornecedores.
- Em Portugal, o peso das contas a receber tem revelado uma tendência de crescimento ligeiro, i.e., as empresas registaram um crescimento do peso das necessidades de fundo de maneio no desenvolvimento da sua actividade. Quanto ao peso das contas a pagar, este indicador regista, uma deterioração ligeira de 2008 para 2009, i.e., as empresas aumentaram o peso das contas por liquidar, ampliando os montantes de financiamento não remunerado no prosseguimento da sua actividade.

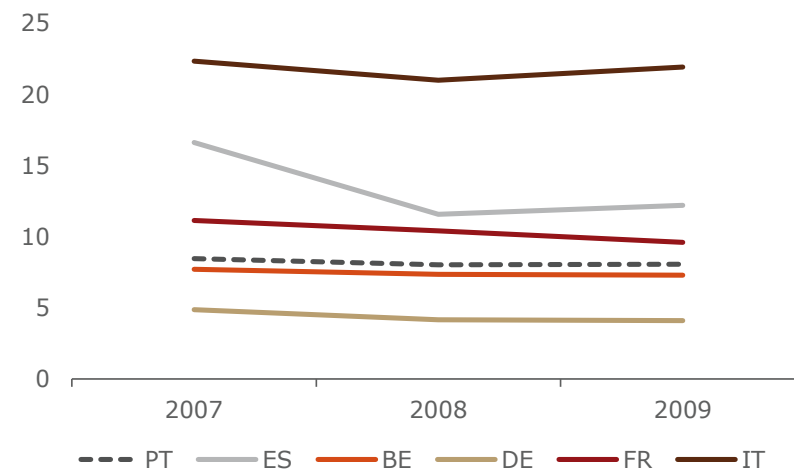
Países europeus

- Os países europeus analisados não registam uma tendência uniforme. Para o indicador de contas a receber, Portugal regista um agravamento contínuo ao longo do período considerado, ao passo que nos outros países, com excepção da França, verifica-se uma ligeira pioria apenas no último ano. Relativamente às contas a pagar, confirma-se um comportamento idêntico para os países do Sul, i.e., uma deterioração, ainda que suave, do peso das contas a pagar, e uma ligeira melhoria para os países do Norte e Centro da Europa.

Contas a receber sobre volume de negócios (mediana) 2007/2009



Contas a pagar sobre volume de negócios (mediana) 2007/2009



Fonte: Base BACH

3.1. Análise comparativa com outras realidades europeias

Peso dos encargos financeiros e dos empréstimos bancários

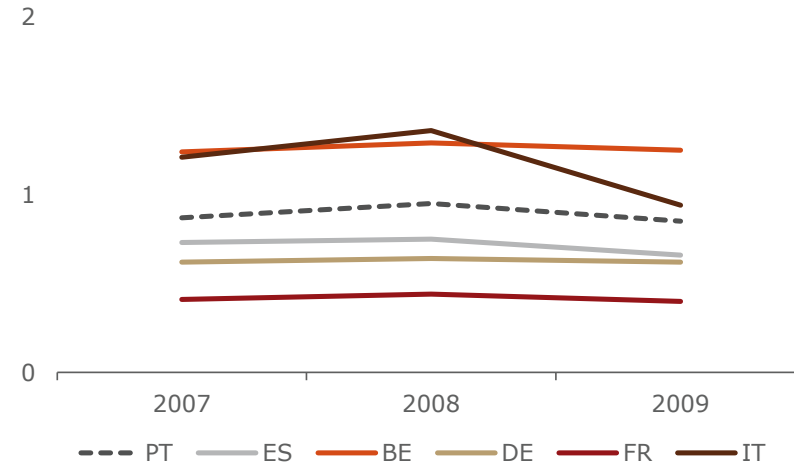
Custos financeiros

- A evolução do peso dos encargos financeiros no volume de negócios apresenta uma tendência generalizada de quebra no último ano, nos países europeus considerados.
- Portugal não difere dos restantes países em questão, no entanto, esta quebra explica-se em grande parte mais pelo aumento do volume de negócios e/ou diminuição do crédito concedido do que propriamente pelo recuo da taxa de juro.
- A Itália destaca-se por ser o país cuja redução foi a mais acentuada.

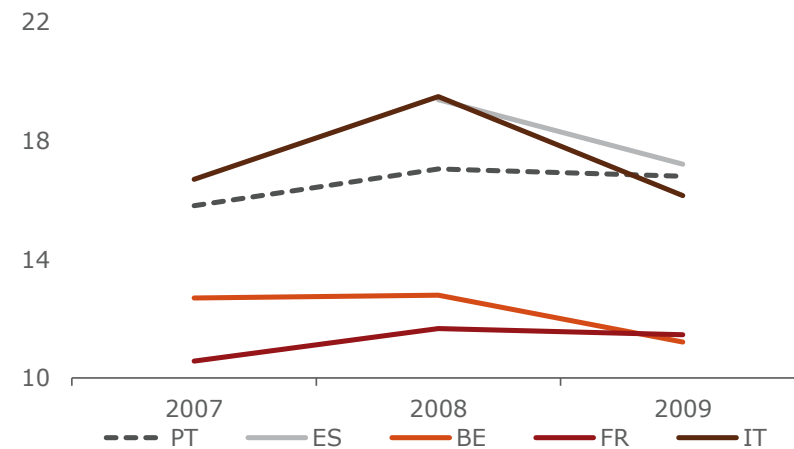
Empréstimos bancários

- Devido à crescente dificuldade de acesso ao crédito bancário e, eventualmente, da deterioração dos prazos de recebimento as sociedades não financeiras portuguesas, de 2008 para 2009, registam um crescimento menos acentuado da importância do financiamento remunerado na prossecução da sua actividade.
- Apesar de as causas de dificuldade de acesso ao crédito poderem diferir de país para país, em grau e intensidade, nos restantes países considerados, verifica-se uma um comportamento uniforme de diminuição do peso relativo do crédito bancário nos balanços das sociedades não financeiras.

Peso dos encargos financeiros sobre o volume de negócios (mediana) 2007/2009



Peso dos empréstimos bancários sobre o Activo (média) 2007/2009



Fonte: Base BACH

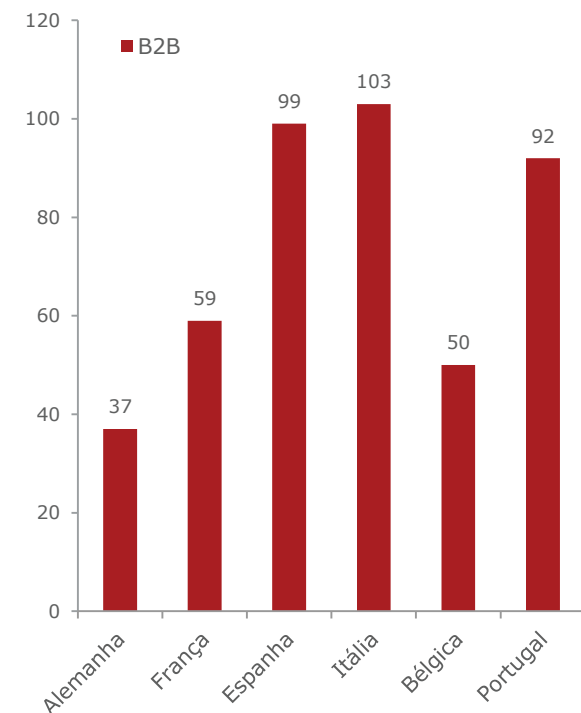
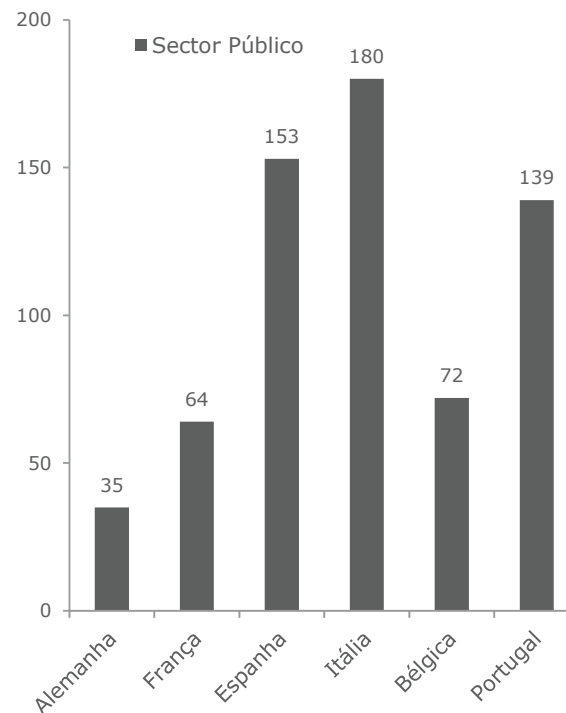
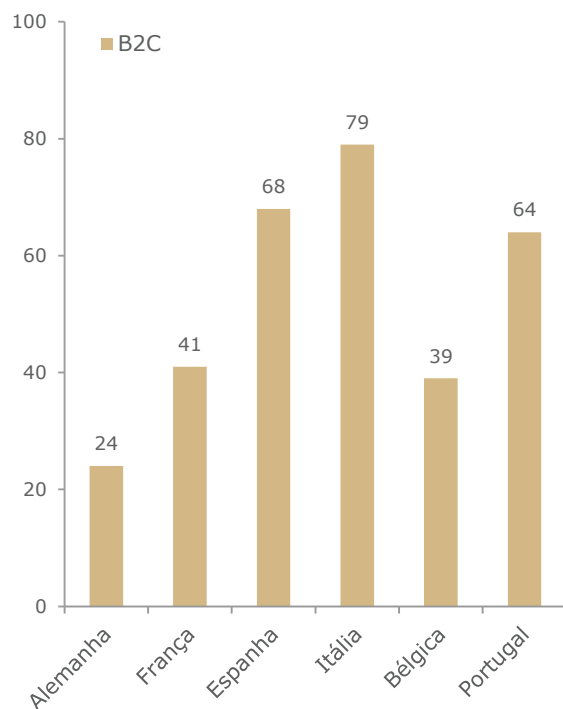
3.1. Análise comparativa com outras realidades europeias

Prazo médio de pagamentos

Prazo médio de pagamentos

- Com base nos dados do relatório European Payment Index de 2011, da Intrum Justitia, procedeu-se à análise de benchmarking da duração média de pagamentos nas diferentes vertentes de negócio, designadamente, B2C, B2B e Sector Público.
- Portugal, nas diferentes perspectivas, ocupa uma posição intermédia face aos países considerados.
- Se relativamente aos países do Sul da Europa, Itália e Espanha, Portugal apresenta valores de prazos médios de pagamentos favoráveis em todas as vertentes de negócio observadas, comparativamente aos países do Norte e Centro da Europa, os valores ficam bastante aquém dos atingidos por esses países. Resta assim referir, no que diz respeito a prazos médios de pagamentos, que apesar do nosso posicionamento intermédio, nos encontramos mais próximos dos países do Sul do que dos países do Norte e Centro da Europa.

Prazo médio de pagamentos em dias | 2011



Fonte: European Payment Index 2011, Intrum Justitia

3.1. Análise comparativa com outras realidades europeias

Contas a receber e incobráveis

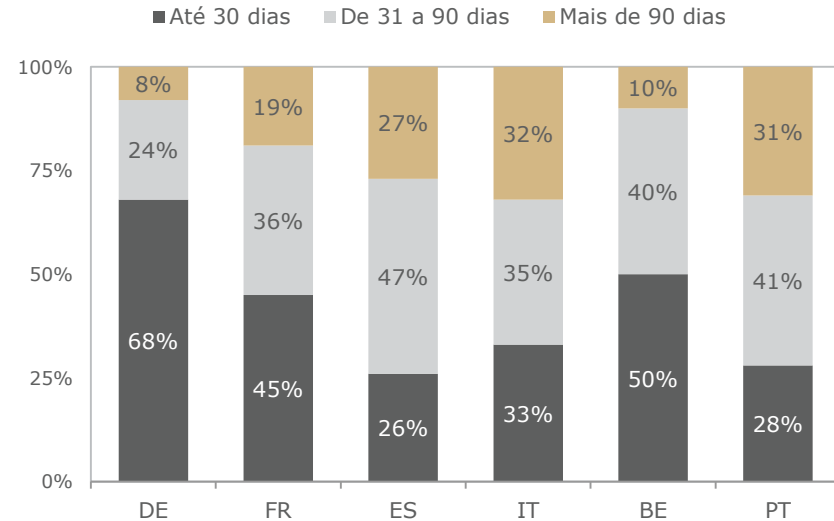
Peso das contas a receber

- Portugal, neste indicador, quando incorporado no grupo de países escolhidos para a realização do benchmarking, reflecte um desempenho idêntico ao do prazo médio de pagamentos, i.e., Portugal é um país que se encontra integrado no grupo de países do Sul da Europa.
- No que diz respeito a prazos de pagamentos e recebimentos, este grupo de países apresenta genericamente indicadores cujo desempenho é desfavorável relativamente aos países do Centro e Norte. Juntamente com Itália, em Portugal os montantes com períodos de recebimento acima dos 90 dias representam 32% e 31% do montante total por cobrar, respectivamente, ao passo que na Alemanha estes não chegam aos 10% e na Bélgica fixam-se em torno deste número.
- Do mesmo modo, os países do Centro e Norte da Europa são os que têm um maior peso de cobranças por efectuar no intervalo de prazos mais curtos, 68% e 50% para Alemanha e Bélgica, respectivamente.

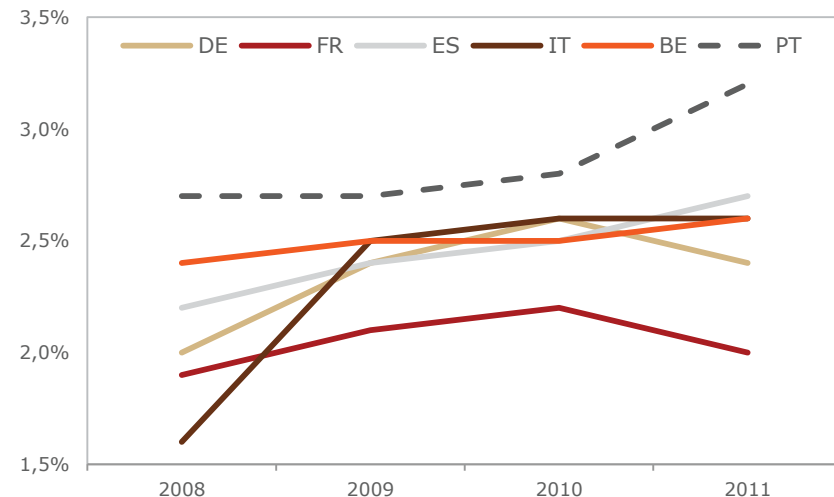
Incobráveis

- Fruto de um crescimento económico anémico, de um aumento de insolvências e da dilatação dos prazos de recebimento, Portugal afasta-se dos restantes países analisados apresentando a percentagem de incobráveis mais elevada e uma tendência de agravamento que se acentua significativamente em 2011. De destacar a Alemanha, a França e Itália, que apesar do peso dos incobráveis no volume de negócios ter vindo a aumentar, no último ano estes países já revelam sinais de recuperação, registando uma inflexão na tendência de crescimento até aqui apresentada.

Percentagem de contas a receber | 2011



Incobráveis em % do volume de negócios 2008 | 2011



Fonte: European Payment Index 2011, Intrum Justitia

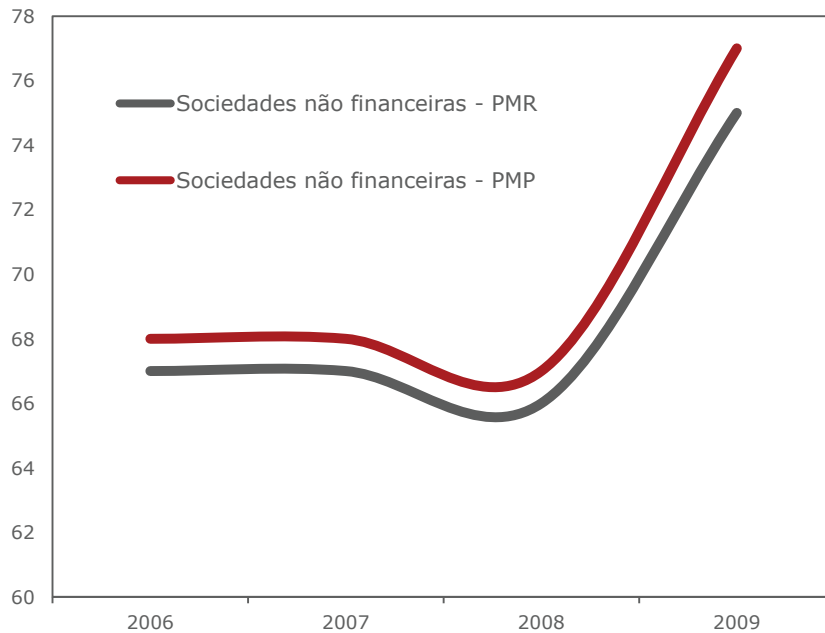
3.2. Análise dimensional e sectorial dos prazos médios de pagamento

Prazos Médios de Recebimentos e de Pagamentos e Insolvências

Prazos médios

- Os prazos médios de recebimentos e pagamentos registam uma tendência de subida abrupta a partir de 2008, fruto, por um lado, do agravamento das condições de acesso ao crédito bancário, não possibilitando a injeção de liquidez necessária para estimular e dinamizar a economia, e, por outro lado, da deterioração dos próprios prazos de recebimento que acabam por se reflectir em prazos de pagamento mais alargados, entrando-se numa espiral difícil de quebrar.

Prazo médio de recebimentos/ Prazo médio de pagamentos (n.º de dias) 2006/2009

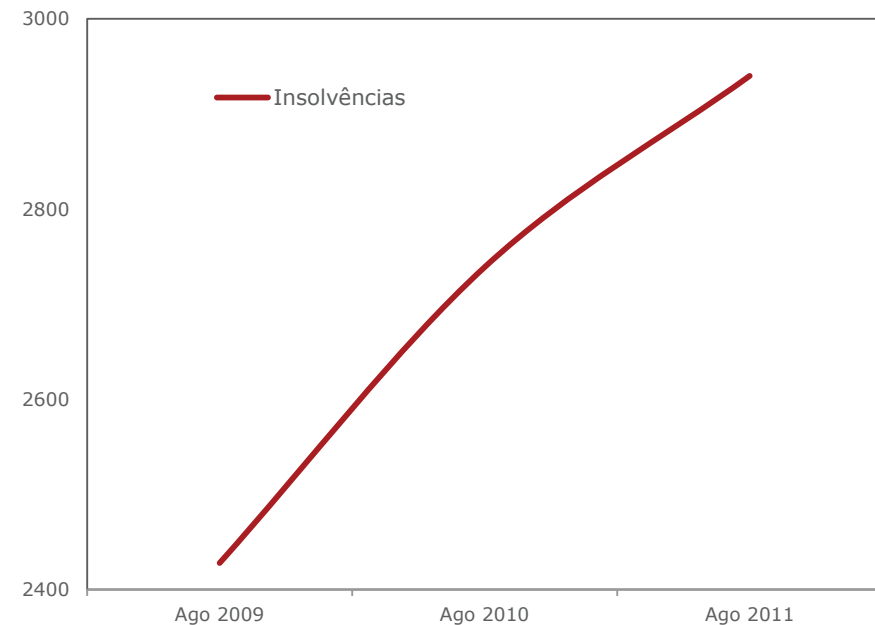


Fonte: Banco de Portugal

Insolvências

- Concomitantemente à deterioração dos prazos de recebimentos e às dificuldades acrescidas de acesso a fontes de capital, verifica-se uma subida acentuada do número de insolvências. Apesar deste desempenho se vir a esbater no ano actual, ainda assim houve um acréscimo de 7% do número de empresas insolventes de Agosto de 2010 para Agosto de 2011, comparado com o aumento de 13% de Agosto de 2009 para Agosto de 2010.

Insolvências (n.º de empresas) Agosto 2009/Agosto 2011

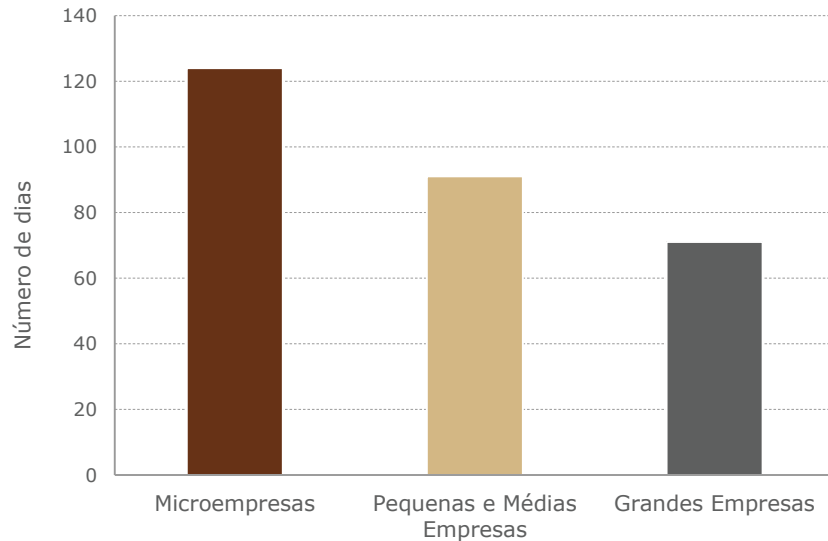


Fonte: IIC – Instituto Informador Comercial

3.2. Análise dimensional e sectorial dos prazos médios de pagamento

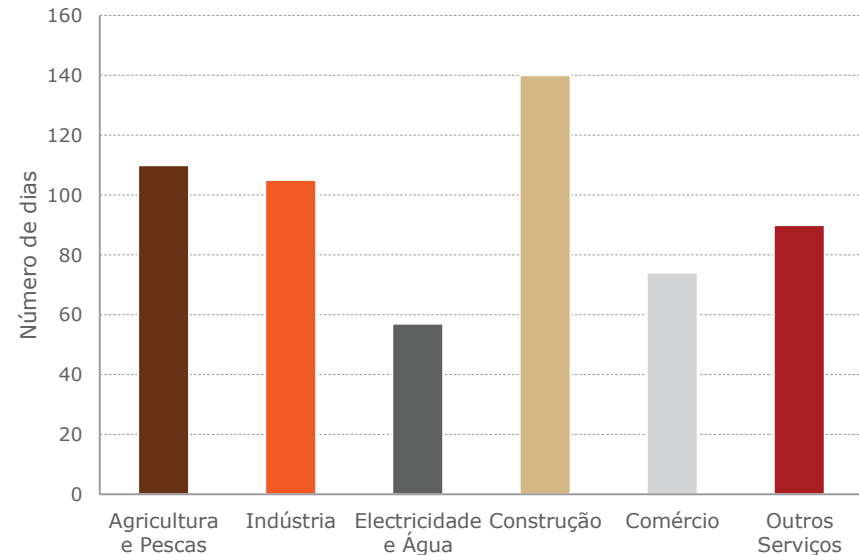
Prazos Médios de Recebimentos e de Pagamentos e Insolvências

**Prazo médio de pagamentos,
por dimensão das empresas, 2009**



Fonte: Banco de Portugal, *Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal* | 2011

**Prazo médio de pagamentos,
por sectores de actividade económica, 2009**



- No sentido de avaliar o contributo líquido das dívidas activas e passivas no financiamento das empresas ao nível dimensional e sectorial, analisou-se os prazos médios de pagamentos, de recebimentos e o respectivo diferencial entre estas variáveis.
- Por dimensão de empresas, observa-se uma gradação do prazo médio de pagamentos, das micro para as grandes empresas, sendo que as primeiras parecem expressar uma maior dificuldade em efectuar os seus pagamentos atempadamente.
- Por sector de actividade económica, os sectores que apresentaram prazos mais elevados de pagamento foram os

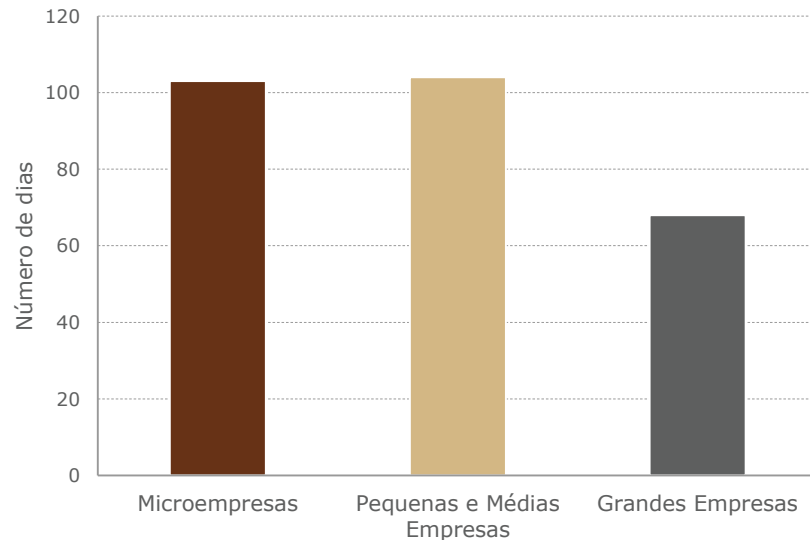
da agricultura e pescas e, nomeadamente, construção.

- Estes sectores têm sido os mais penalizados pela actual crise económica: a agricultura e pescas, por ser usualmente constituído por empresas de menor dimensão que enfrentam forte concorrência externa, e a construção, por exigir fortes níveis de investimento e por sofrer fortes retracções ao nível de procura.
- No entanto, de acordo com o relatório do Banco de Portugal, estes também foram os sectores que apresentaram os resultados mais enviesados, uma vez que o prazo médio agregado foi muito influenciado por uma minoria de empresas .

3.2. Análise dimensional e sectorial dos prazos médios de pagamento

Prazos Médios de Recebimentos e de Pagamentos e Insolvências

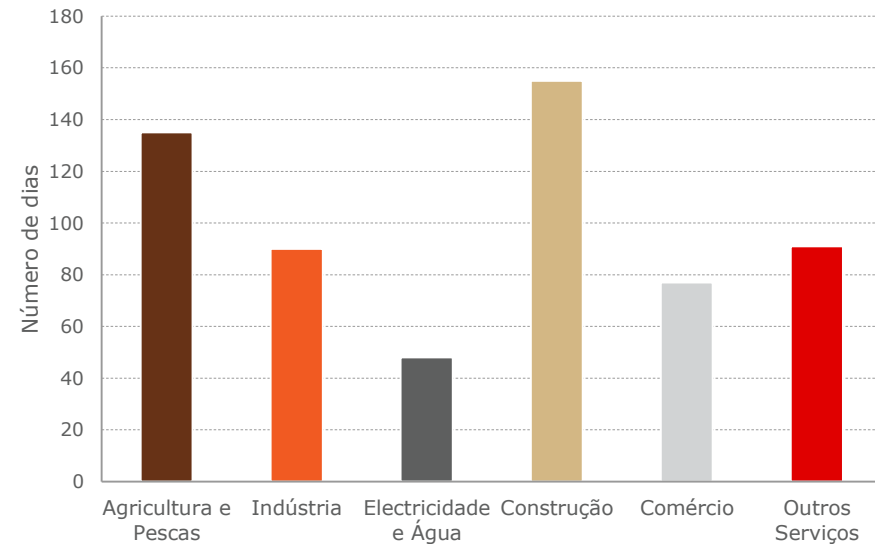
**Prazo médio de recebimentos,
por dimensão das empresas, 2009**



Fonte: Banco de Portugal, *Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal* | 2011

- No que respeita a recebimentos, os maiores prazos médios são os exibidos pelas micro e pequenas e médias empresas, seguindo-se, a alguma distância, o segmento das grandes empresas.
- Esta situação deve-se ao facto de as primeiras encontrarem-se mais prejudicadas na medida em que detêm menor poder de mercado, nomeadamente junto das grandes empresas, e por se encontrarem mais expostas à actual deterioração do contexto económico.
- Contudo, deve ter-se em conta que, para a classe das microempresas, os prazos apurados foram fortemente

**Prazo médio de recebimentos,
por sectores de actividade económica, 2009**



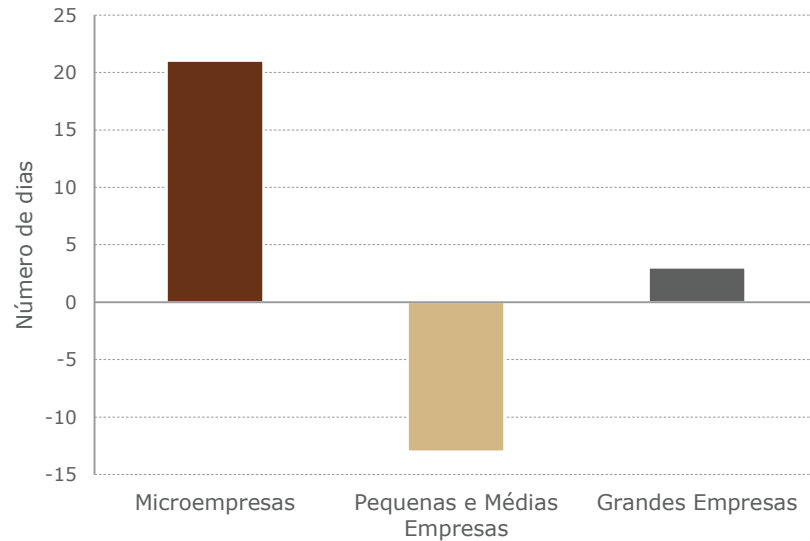
influenciados por apenas 25% das empresas do agregado, uma vez que a grande maioria das empresas apresentou prazos inferiores à média da classe.

- Tendo em conta os sectores de actividade, aqueles que apresentam maiores prazos médios de pagamentos também são os que registam os maiores prazos de recebimentos.
- Observa-se, assim, uma lógica de ciclo vicioso em que as empresas que sofrem de falta de liquidez porque os seus recebimentos não foram efectuados atempadamente "empurram" também para a frente os seus pagamentos a fornecedores.

3.2. Análise dimensional e sectorial dos prazos médios de pagamento

Prazos Médios de Recebimentos e de Pagamentos e Insolvências

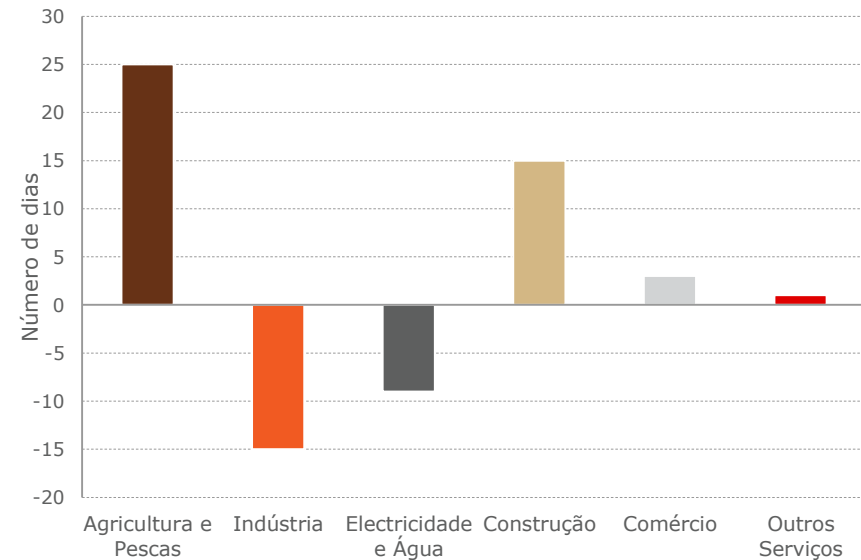
Diferencial entre o prazo médio de pagamentos e de recebimentos, por dimensão das empresas, 2009



Fonte: Banco de Portugal, Análise sectorial das sociedades não financeiras em Portugal | 2011

- O diferencial entre o prazo médio de pagamentos e de recebimentos só foi favorável para metade das sociedades não financeiras em Portugal. Ou seja, independentemente da dimensão e do sector de actividade económica, cerca de 50% das empresas apresentou prazos médios de recebimentos superiores aos de pagamentos, não se financiando por esta via.
- Analisando detalhadamente o contributo líquido das dívidas comerciais activas e passivas para o financiamento das empresas, observa-se que as empresas que obtêm o maior aproveitamento, em média, do financiamento comercial são

Diferencial entre o prazo médio de pagamentos e de recebimentos, por sectores de actividade económica, 2009



- as microempresas, seguidas pelas grandes empresas.
- Já as pequenas e médias empresas actuam, em média, como financiadoras comerciais.
- Ventilando a análise por sectores de actividade económica, destaca-se a situação da indústria, onde 25% das empresas registou prazos médios de pagamentos inferiores em, pelo menos, 55 dias aos prazos médios de recebimento. No extremo oposto, destaca-se o sector da Agricultura e Pescas, onde se encontram as empresas que mais beneficiaram da gestão da sua dívida comercial.

3.3. Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos

Nota metodológica - Questionários

Este ponto do relatório foi elaborado com base num questionário a uma amostra representativa do perfil dimensional do universo empresarial, visando analisar os seguintes aspectos:

- avaliação qualitativa da situação de tesouraria;
- razões para o aumento dos prazos de pagamentos;
- consequência dos atrasos nos recebimentos;
- avaliação da qualidade das relações com parceiros de negócio;
- propostas de boas práticas de gestão de tesouraria;
- caracterização da empresa.

Ficha técnica do questionário

- Foram realizadas 153 entrevistas telefónicas a responsáveis por empresas (gestores ou directores financeiros).
- Foi utilizado como sistema de registo de informação o CATI (*computer assisted telephone interview*).
- A duração média das entrevistas foi de 14 minutos.
- Foi considerada uma distribuição amostral representativa por quotas de volume de negócio.
- O trabalho de campo decorreu entre 4 e 8 de Julho de 2011.



3.3. Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos

Consequências dos atrasos nos recebimentos

Micro

- As consequências imediatas dos atrasos nos recebimentos a nível empresarial são a necessidade de reajustar as políticas de gestão de tesouraria, dilatando prazos de pagamento se necessário, e de diversificar e angariar novas fontes de financiamento, recorrendo a novas entradas de capital, a crédito bancário ou outro tipo de instrumentos de financiamento.
- Os atrasos nos recebimentos podem ter implicações ao nível do relacionamento da empresa com os seus clientes, fornecedores, banca e Estado.
- Junto dos clientes, pelos efeitos que políticas agressivas de cobrança podem ter ao nível da reputação da empresa. Junto dos fornecedores e banca, pelos efeitos de atrasos nos pagamentos e pela eventualidade de se entrar em incumprimento. Junto do Estado, pela possibilidade de não se cumprirem todas as obrigações legais nos prazos estipulados.
- Existe uma forte probabilidade de se incorrer em custos financeiros acrescidos, pela necessidade de se ter que recorrer a crédito bancário, e custos administrativos adicionais associados a políticas de controlo de crédito a clientes mais rigorosas.
- A empresa pode ameaçar a sua própria sobrevivência no imediato, se por falta de capacidade financeira estrangular a sua actividade operacional, ou a prazo, se for incapaz de crescer e expandir-se.
- Os atrasos de recebimentos podem ter impactos a nível estratégico, designadamente, ao nível das políticas de investimentos e comercial.

- A política de investimentos poderá ter que ser reajustada, implicando a determinação de novas fontes de financiamento ou mesmo o adiamento ou abandono de projectos que, no actual contexto de alargamento de prazos de recebimento, se venham a revelar inviáveis.
- Relativamente à política comercial, pode haver a necessidade de evoluir para situações de contencioso e de abandonar determinados clientes e de redireccionar a actividade da empresa para segmentos de mercado mais rentáveis.

Macro

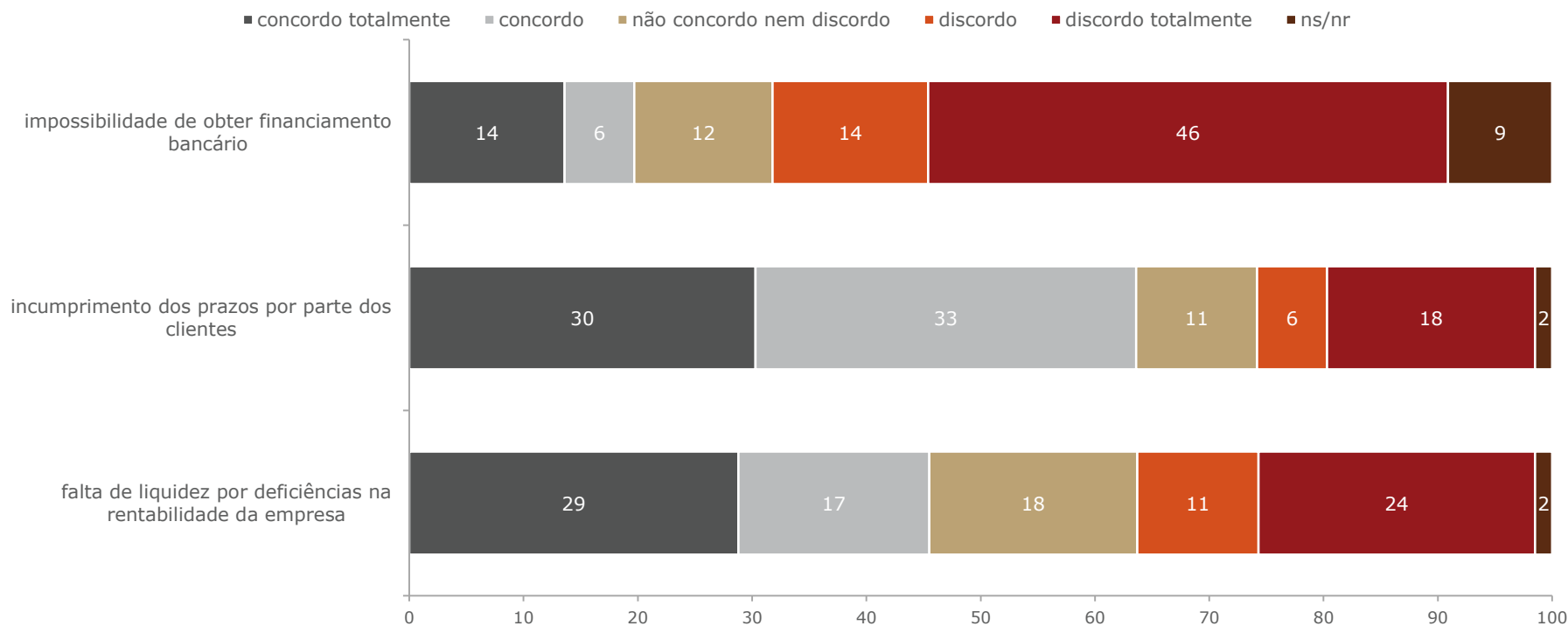
- Os efeitos de atrasos nos recebimentos fazem-se sentir sobretudo ao nível do dinamismo económico. A redução de liquidez, resultante da dilatação dos prazos de recebimento, tem um impacto negativo na actividade dos agentes económicos.
- No actual contexto de escassez de crédito bancário e de aumento das taxas de juro, a evolução do investimento apresenta valores negativos, comprometendo o crescimento económico do país, assim como a criação de emprego.

3.3. Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos

Razões para o aumento dos prazos de pagamento a terceiros

- As dificuldades de acesso ao financiamento bancário são evidenciadas por 20% dos inquiridos, que no entanto na maior parte dos casos prefere outras explicações mais substanciais para justificar os seus atrasos nos pagamentos.
- Entre os motivos apontados para atrasos de pagamentos a terceiros, conta-se principalmente “incumprimento dos prazos por parte dos clientes” (30% dos inquiridos concordam totalmente e 33%, concordam).
- A “falta de liquidez por deficiência na rentabilidade da empresa” é um aspecto evidenciado por 46% das empresas inquiridas, revelando bem as dificuldades de afirmação competitiva, as dúvidas quanto à sua sustentabilidade futura.

Grau de concordância face a motivos de atraso de pagamentos a terceiros



Fonte: AM&A, ROI, IPSOSAPEME | 2011

3.3. Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos

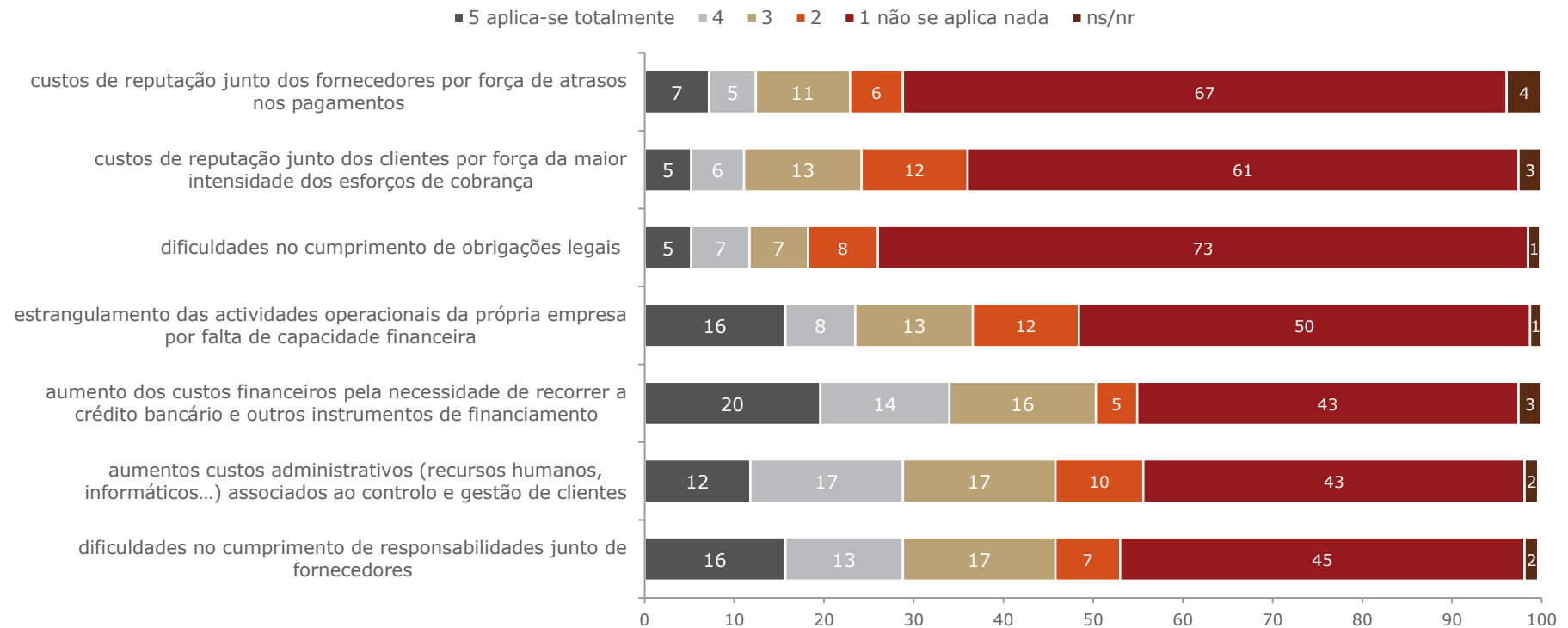
Consequências dos atrasos nos recebimentos

Em resultado do incumprimento dos prazos acordados com clientes, na sequência da prestação de serviços ou entrega de bens, as respostas das empresas inquiridas evidenciam que:

- 24% (um quarto) das empresas sentem um forte ou muito forte estrangulamento operacional devido aos atrasos de pagamentos de outras empresas;

- 34 % (um terço) das empresas afirmam que os atrasos nos pagamentos originam o aumento dos custos financeiros pela necessidade de recorrer a crédito bancário e outros instrumentos de financiamento.
- 29% das empresas sentem fortes ou muito fortes dificuldades no pagamento a fornecedores devido ao facto de não receberem dentro dos prazos acordados.

Efeitos dos atrasos nos recebimentos de dívidas de clientes



Fonte: AM&A, ROI, IPSOSAPEME | 2011

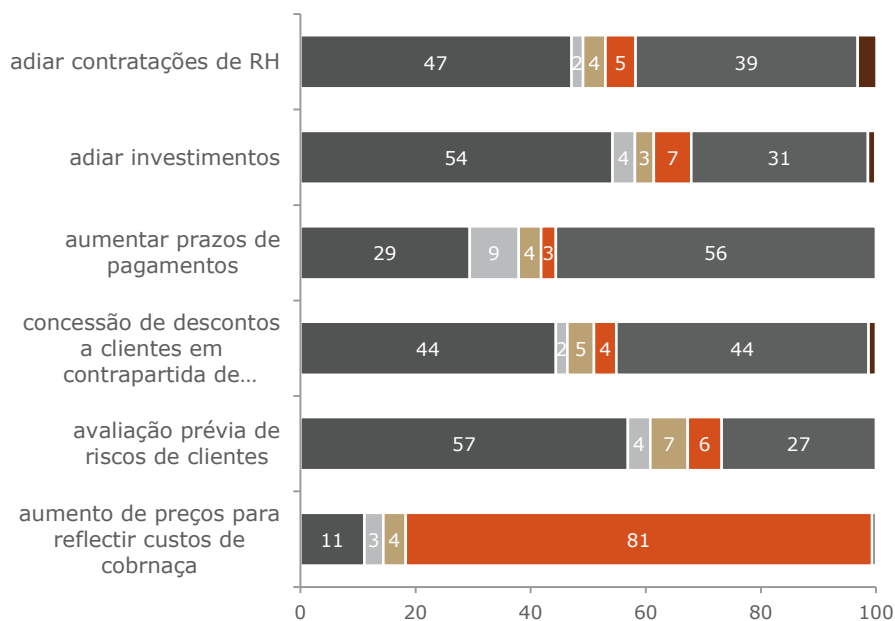
3.3. Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos

Estratégias de gestão de tesouraria

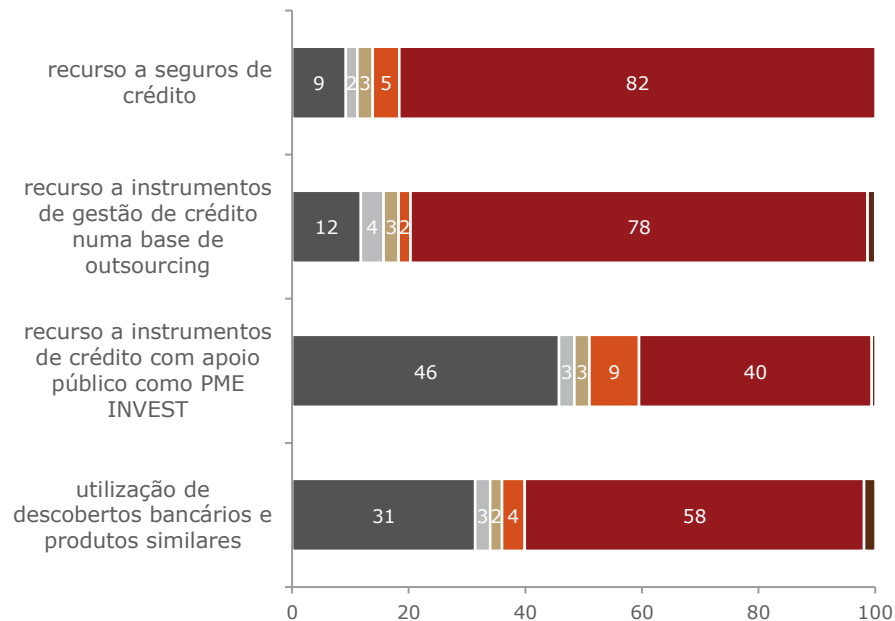
- Num contexto de falta de liquidez no sistema financeiro, afectando de forma directa o tecido produtivo, as empresas sentem a necessidade de aprofundar as boas práticas de gestão de tesouraria. Para tal, recorrem a um conjunto de medidas e instrumentos financeiros, das quais privilegiam a aferição prévia de risco do cliente, a postecipação de investimentos e de recrutamento de recursos humanos e concessão de descontos a clientes por contrapartida da antecipação de pagamentos.

Estratégias para fazer face à gestão de tesouraria

- faz
- talvez faça
- não fez nem pensa fazer
- tem feito mas pensa deixar de fazer
- ainda não fez mas pensa fazer
- ns/nr



- Note-se que duas destas medidas, designadamente, a protelação de investimento e de novas contratações de pessoal, têm efeitos particularmente recessivos na economia, correndo-se o risco de se entrar numa espiral negativa, comprometendo-se, desta forma, o crescimento económico e a criação de postos de trabalho.
- Com base na leitura dos resultados do inquérito, constata-se que as empresas privilegiam instrumentos de política pública, nomeadamente, linhas de crédito bonificado (PME Invest), para obviar situações de ruptura de tesouraria. O recurso a instrumentos financeiros onerosos de curto prazo aparece como a segunda opção no financiamento da actividade da empresa.

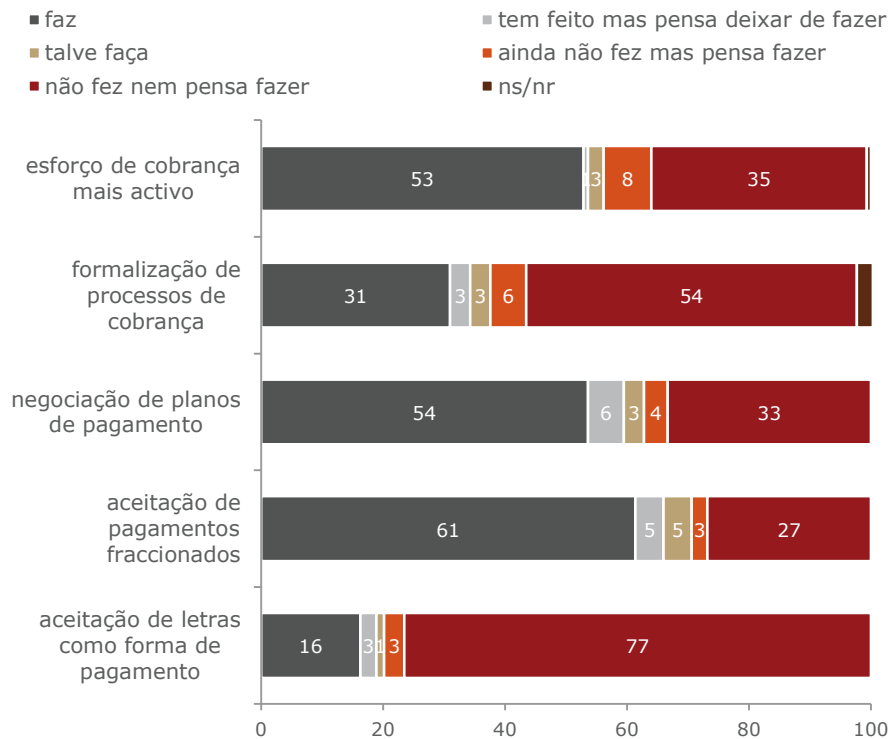


Fonte: AM&A, ROI, IPSOSAPEME | 2011

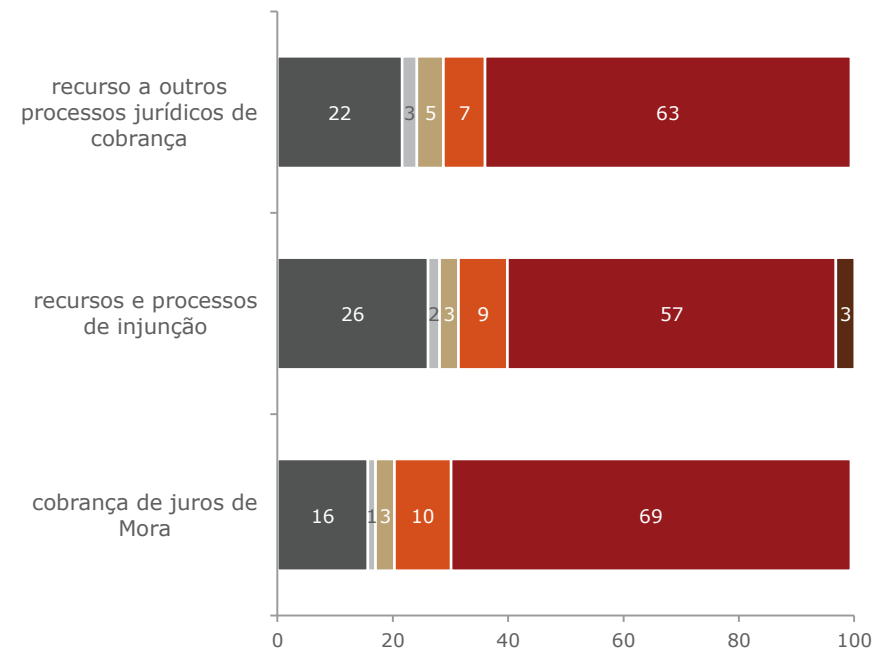
3.3. Impacto qualitativo ao nível das empresas dos atrasos nos pagamentos

- Entre as políticas activas de gestão de tesouraria, apesar de as empresas preferirem fazer uma avaliação de risco do cliente prévia ao início do relacionamento comercial entre as partes, verifica-se que em situações críticas de cobranças, as empresas privilegiam a negociação da regularização da dívida e dão primazia a políticas de cobrança mais activas.
- Assinale-se que as empresas envidam uma série de esforços e prosseguem um conjunto de políticas e de medidas pró-activas, antes de chegarem a uma situação limite de contencioso entre as partes.

Estratégias para fazer face à gestão de tesouraria



- Esta renitência em enveredar pela via do contencioso, deve-se não só ao facto de existir o receio de se perder o cliente e de a dívida se tornar incobrável, como também, de se tratar, na maioria das vezes, de um processo moroso, caro e de resultado incerto.
- A cobrança de juros de mora ainda é uma prática pouco preferida por parte das empresas. Os motivos que suportam este tipo de actuação prendem-se com o facto de se procurar evitar situações de atrito com os clientes, uma vez que não se quer correr o risco de os perder e comprometer vendas futuras, e pelo facto de, não ser encarado como uma fonte de pressão para acelerar o recebimento, mas poder ser considerado como o preâmbulo de um conflito judicial.



Fonte: AM&A, ROI, IPSOSAPEME | 2011

4. Um processo de alteração estrutural em curso



O Capítulo 4 começa com uma identificação e sistematização dos principais problemas originados devido ao atraso nos pagamentos efectuados pelas empresas, seguindo-se a apresentação das medidas que visam contrair essa tendência e que já estão em curso, nomeadamente os objectivos especificados no Memorando da Troika e na Directiva 2011/7/CE sobre medidas de luta contra atrasos de pagamentos nas transacções comerciais.

O capítulo encerra com a apresentação de boas-práticas de gestão de tesouraria. Estas práticas são mais detalhadamente desenvolvidas no anexo 1 do estudo - "Gestão de Crédito: Boas-práticas empresariais".

Sistematização dos problemas

Um problema estrutural

- O incumprimento dos prazos de pagamento, mais do que um problema conjuntural, é um problema estrutural que tem na base aspectos que caracterizam a nossa economia: informalismo empresarial; desequilíbrio de posição negocial; prática errada do Estado; inexistência de incentivos correctos a boas práticas de tesouraria (ou de penalizações efectivas de actuações impróprias). É um problema de cultura empresarial.

Um problema de respeito dos prazos

- Mais do que um problema de prazos longos (que também o é) é essencialmente um problema de desrespeito pelos prazos acordados com o que isso implica de incapacidade de planeamento financeiro e de gestão de tesouraria. Na verdade o agravamento recentemente observado nem sequer é (para já) muito crítico. É pois a regulação de pagamento no prazo que deve ser tida como grande objectivo.

Um problema de credibilidade do Estado

- Os atrasos nos pagamentos das Entidades Públicas, nos vários níveis de administração, em especial na área da Saúde afectam a liquidez de uma parte significativa da economia. O contexto do plano assinado com a "TROIKA" define um momento único para actuar estruturalmente sobre o problema, desde logo permitindo que o Estado regularize a sua situação de devedor.
- A adopção da Directiva sobre atrasos nos pagamentos nas transacções comerciais (D 2011/7/EU) define uma alteração substancial nos prazos legais de pagamentos que passarão a situar-se, na generalidade dos casos, entre 30 e 60 dias (mesmo para a área da Saúde).
- A dificuldade em cumprir prazos por parte de entidades públicas afecta a sua reputação junto das empresas, pela duplicidade de critérios: exigência para receber e falta de zelo no cumprimento atempado dos seus compromissos.

Um problema de Justiça

- Subjacente à questão dos pagamentos encontra-se a dificuldade em obter indemnizações adequadas pelo incumprimento, quer no que se refere à recuperação dos montantes em dívida, quer no que se refere à celeridade dos processos. Estas limitações favorecem o lado dos devedores, tendo em consideração os custos dos processos de recuperação de dívidas e os resultados dos acordos extrajudiciais (que terminam frequentemente com o pagamento tardio de montantes substancialmente menores do que a dívida inicial).

Um problema de clareza das contas

- Prevalece um problema fundamental de verdade da realidade contabilística das empresas, há balanços sobredimensionados na medida em que as facturas não pagas podem ser contabilizadas como custo fiscal e as dívidas não liquidadas se podem arrastar indefinidamente nas contas de fornecedores.

Um problema de regulação

- O poder negocial de algumas empresas, em especial, as de maior dimensão tem conduzido a ameaças de retaliação (substituição de fornecedor) em caso de tentativa de cobrança de juros de mora ou de imputação de custos administrativos associado aos atrasos no pagamento. O receio do credor em afectar as relações comerciais é generalizado e torna estes mecanismos ineficazes.

Um problema de crescimento e de liquidez do sistema financeiro

- Com a actual crise e sobretudo com a incapacidade dos bancos financiarem as empresas a situação vai-se agravar de forma acentuada. Atingindo empresas viáveis e empresas inviáveis, prejudicando a MLP o perfil do tecido económico português, na medida em que afecta o seu ritmo de investimento e o seu potencial de expansão internacional.

Medidas em implementação

Ao nível dos compromissos de política económica

- No âmbito da ajuda externa portuguesa, o anterior Governo juntamente com a Troika, especificou objectivos apresentados no Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica que visam promover o pagamento atempado de dívidas do sector Estado e do sector empresarial.

Objectivos especificados no Memorando

Ponto 3. Medidas orçamentais estruturais

Quadro de Gestão Financeira Pública (Reporte)

3.1. Aprovar uma definição padronizada de atraso nos pagamentos e de compromissos financeiros.

3.2. Realizar e publicar um levantamento completo de pagamentos em atraso até ao **final de Agosto de 2011**, abrangendo todas as categorias de despesa vencida e vincenda até ao **fim de Junho de 2011**. Este levantamento será aplicado a todas as entidades das Administrações Públicas, incluindo as que não integram o perímetro de consolidação.

3.6. Implementar quaisquer alterações às regras de execução orçamental e aos procedimentos necessários ao alinhamento com a definição padronizada de atrasos no pagamento e compromissos financeiros. Entretanto, os procedimentos de controlo de compromissos financeiros já existentes serão reforçados para todos os tipos de despesa no âmbito das Administrações Públicas. Poderá ser prestada assistência técnica, se necessário.

3.7. No seguimento do levantamento, preparar um reporte mensal consolidado sobre atrasos no pagamento para o sector das Administrações Públicas. O perímetro das Administrações Públicas será definido da mesma forma que nas contas nacionais.

Saúde (Serviços Hospitalares)

3.71. Estabelecer um calendário ambicioso e vinculativo para liquidar todos os pagamentos em atraso (pagamentos devidos a fornecedores nacionais com atraso superior a 90 dias) e introduzir procedimentos de controlo padronizados em todas as entidades, para evitar o reaparecimento de pagamentos em atraso.

Ponto 7. Condições de enquadramento

Ambiente de Negócios

7.32. Promover as condições de liquidez das empresas através da execução atempada da Nova Directiva de Pagamentos em Atraso.

Ao nível do enquadramento legal

- A União Europeia publicou recentemente uma Directiva (16 de Fevereiro de 2011) sobre medidas de luta contra atrasos de pagamentos nas transacções comerciais que deve ser transposta para o direito português até Março de 2013.
- Esta nova Directiva (ver slide seguinte) procura assegurar que os prazos de pagamento não excedam os 60 dias e que para generalidade das transacções comerciais este prazo se situe nos 30 dias.
- Com a inclusão das Entidades Públicas (incluindo o sector da Saúde) dentro do limite máximo de 60 dias prevê-se o início de um novo ciclo na cultura de pagamentos vigente, suportada também pelo exemplo do Estado.
- Os custos financeiros (juro de mora) e administrativos decorrentes dos atrasos nos pagamentos deverão passar ser imputados aos devedores de forma automática e evitando situações de abuso de posição contratual.
- Esta Directiva prevê ainda que os Estados Membros possam incentivar o estabelecimento de códigos de pagamento atempado (definindo processos adequados para tratar de pagamentos objecto de diferendo).
- Desta forma, serão dados passos significativos para corrigir algumas limitações culturais manifestas na *praxis* portuguesa, contribuindo para rectificar práticas erradas de atrasos nos pagamentos do Estado, emendar desequilíbrios de posição negocial a favor do devedor (exercido, muitas vezes pelas grandes empresas abusando do seu poder negocial dilatando pagamentos a PME) e colmatar um *gap* cultural associado à percepção que a imputação dos custos de cobrança só servem para criar problemas comerciais.

4.3. Medidas de luta contra os atrasos de pagamento nas transacções comerciais

Directiva 2011/7/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Fevereiro de 2011

- Esta directiva preconiza uma mudança estrutural da cultura empresarial defendendo uma prática de pagamentos atempados que abrangerá todos os sectores da economia e procurará disciplinar as relações comerciais entre entidades privadas e entre entidades públicas e privadas.
- A presente directiva serve três objectivos fulcrais para o desenvolvimento de uma cultura de pagamentos atempados:
 - i. Estipula a introdução de disposições específicas em relação a prazos de pagamento para entidades públicas e privadas;
 - ii. Imputa todos os custos de cobrança da dívida ao devedor (como sejam juros de mora, despesas suportadas no recurso aos serviços de um advogado ou agência de cobrança de dívidas e outros custos administrativos);
 - iii. Combate o abuso de poder dominante dos clientes introduzindo disposições específicas em relação à indemnização dos credores pelos prejuízos sofridos e determinando, como cláusula contratual manifestamente abusiva, a exclusão do direito a indemnização pelos custos suportados com a cobrança da dívida.
- A transposição da directiva para Portugal deverá vai servir como enquadramento legal no sentido de consagrar uma mudança na perspectiva do pagamento entre entidades, transitando para uma economia em que os pagamentos são feitos no prazo acordado assumindo o mínimo de implicações para a liquidez e gestão financeira das empresas.

Prazos definidos

Entidades privadas

Os prazos de pagamento não devem exceder, por regra, 60 dias de calendário.

Excepções:

- Poderá haver circunstâncias em que as empresas requeiram prazos de pagamento mais alargados. Sendo possível, para as partes, chegar a acordo para a prazos de pagamento superiores a 60 dias de calendário;
- As facturas às PME devem ser pagas a 30 dias;
- Não são impedidos os pagamentos em prestações ou faseados desde que pagos nos termos acordados e que se rejam pela presente directiva.

Entidades públicas

Os prazos de pagamento não deverão exceder 30 dias de calendário

Excepções:

Os Estados-Membros poderão prorrogar o prazo de pagamento normal até um máximo de 60 dias de calendário:

- Empresas públicas que exercem actividades económicas de natureza industrial ou comercial que consistam em fornecer bens ou prestar serviços;
- Entidades públicas que prestem cuidados de saúde.

Juros de mora e outras penalizações

O juro de mora legal, é um juro de mora simples a uma taxa correspondente à soma da taxa de referência e de pelo menos oito pontos percentuais.

- Os Estados-Membros do Banco Central Europeu asseguram que, caso se vençam juros de mora em transacções comerciais nos termos dos artigos 3.º ou 4.º, o credor tenha direito a receber do devedor, no mínimo, um montante fixo de 40 EUR.
- O credor tem o direito de exigir uma indemnização razoável do devedor pelos custos suportados com a cobrança da dívida que excedam o montante fixo. A indemnização pode incluir despesas com o recurso aos serviços de um advogado ou com a contratação de uma agência de cobrança de dívidas.

4.4. Boas-práticas para a gestão de tesouraria

Manual de sobrevivência

- Numa conjuntura de dificuldades evidentes na gestão financeira das empresas torna-se essencial a adopção de um conjunto de medidas que promovam a eficiência e eficácia das cobranças e pagamentos. Neste sentido, sugerem-se as seguintes linhas de actuação:
- Definir uma estratégia de coordenação do departamento de vendas, de marketing e financeiro;
- Monitorizar regularmente o sistema de pagamentos/cobranças para um efectivo pagamento/recebimento atempado das facturas;
- Instituir orçamentos de tesouraria que permitam elaborar previsões de fluxos de caixa e a análise de desvios, como práticas habituais;
- Os contratos devem permitir associar juros às dívidas vencidas a taxas elevadas para desincentivar atrasos no pagamento, que devem ser cobrados e limitar níveis de endividamento de modo a que a empresa possa deixar de fornecer os clientes incumpridores. É conveniente que fiquem expressas de forma explícitas as condições de pagamento na formulação do contrato;
- As empresas deverão, preferencialmente, mobilizar os montantes creditados nas contas de recursos próprios pelo volume necessário para cobrir as necessidades de tesouraria resultantes da execução do orçamento;
- Monitorizar as tendências de pagamento dos clientes detectando potenciais problemas antes que se desenvolvam de uma forma prejudicial à gestão financeira da empresa;
- Definir procedimentos activos de cobrança, como o envio de cartas, realização de telefonemas e acções legais se se justificar, em momentos pré-definidos no tempo;

- Implementar uma política de análise do risco dos clientes prévia a realização dos contratos;
- Entregar as facturas atempadamente, garantindo que o processo de pagamento se mantém o mais eficiente possível, e prevenir atrasos desnecessários, endereçando as facturas para os contactos e departamentos correctos;
- Garantir que a política de cobranças é estável e reconhecida pelos clientes.

Guia Prático de Gestão de Crédito proposto pela Intrum Justitia

- i. Definir uma política de crédito clara
- ii. Aplicar limites de crédito
- iii. Manter a informação actualizada
- iv. Monitorização periódica da solvência dos clientes
- v. Oferecer condições de pagamento flexíveis
- vi. Manter um histórico com informação do comportamento dos pagamentos de clientes
- vii. Iniciar a reclamação do pagamento logo após o vencimento da factura
- viii. Aplicar juros de mora e custos administrativos de recuperação
- ix. Começar a gestão de cobrança com a maior brevidade
- x. Recordar que uma venda só termina após o pagamento do produto/serviço



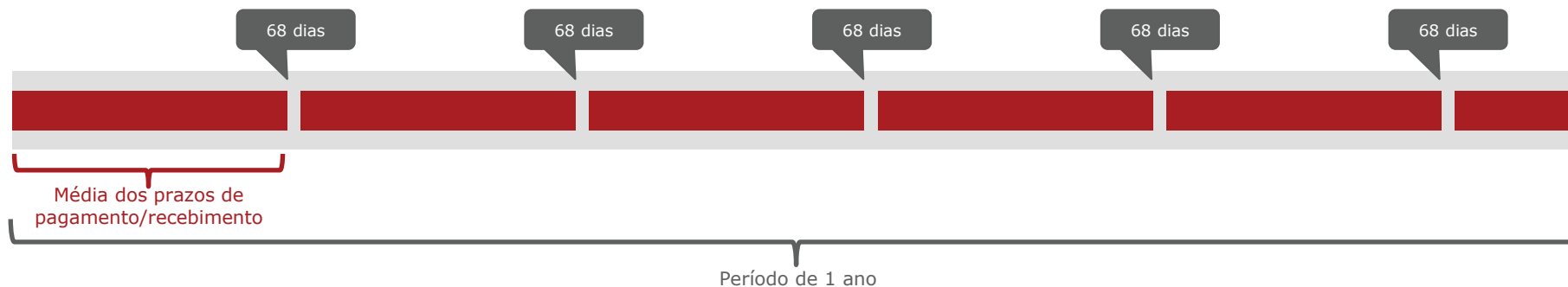
Neste ponto, procura-se perspectivar os efeitos em algumas das principais variáveis macroeconómicas - PIB, VAB, emprego e n.º de empresas - do alargamento dos prazos de pagamento/recebimento entre as empresas.

De facto, as implicações deste alargamento do prazo médio de pagamentos/recebimentos não se circunscrevem apenas a debilidades empresarias associadas a ausência de liquidez, ou pelo inverso a geração de financiamento para empresas devedoras, mas criam cenários de desaceleração dos ritmos de investimento e, concomitantemente, de crescimento económico, potenciados pela falta de confiança que esta situação gera, com consequências nefastas no âmbito global da economia portuguesa.

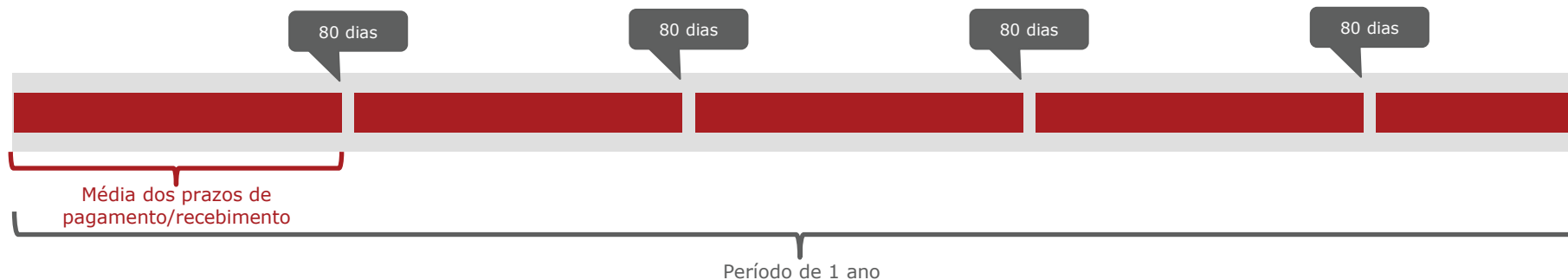
Neste sentido, um primeiro exercício realizado refere-se aos efeitos macroeconómicos do alargamento dos prazos de pagamento/recebimento, ocorrido nos últimos 5 anos (2006-2011), enquanto um segundo exercício elaborado concerne às implicações macroeconómicas potenciais da transposição, a partir de 2013 (considerando para o efeito, por hipótese, um período de transição na sua aplicação, gradual mas progressiva, de dois anos) da Directiva 2011/7/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Fevereiro de 2011, que estipula que os prazos de pagamento/recebimento não devem exceder, por regra, 60 dias de calendário.

Os atrasos nos pagamentos/recebimentos provocam uma “desaceleração” efectiva nos ciclos de investimento e crescimento económico

Em 2006, a média dos prazos de pagamento/recebimento correspondia a 68 dias (*)



Em 2011, a média dos prazos de pagamento/recebimento aumentou para 80 dias (*)



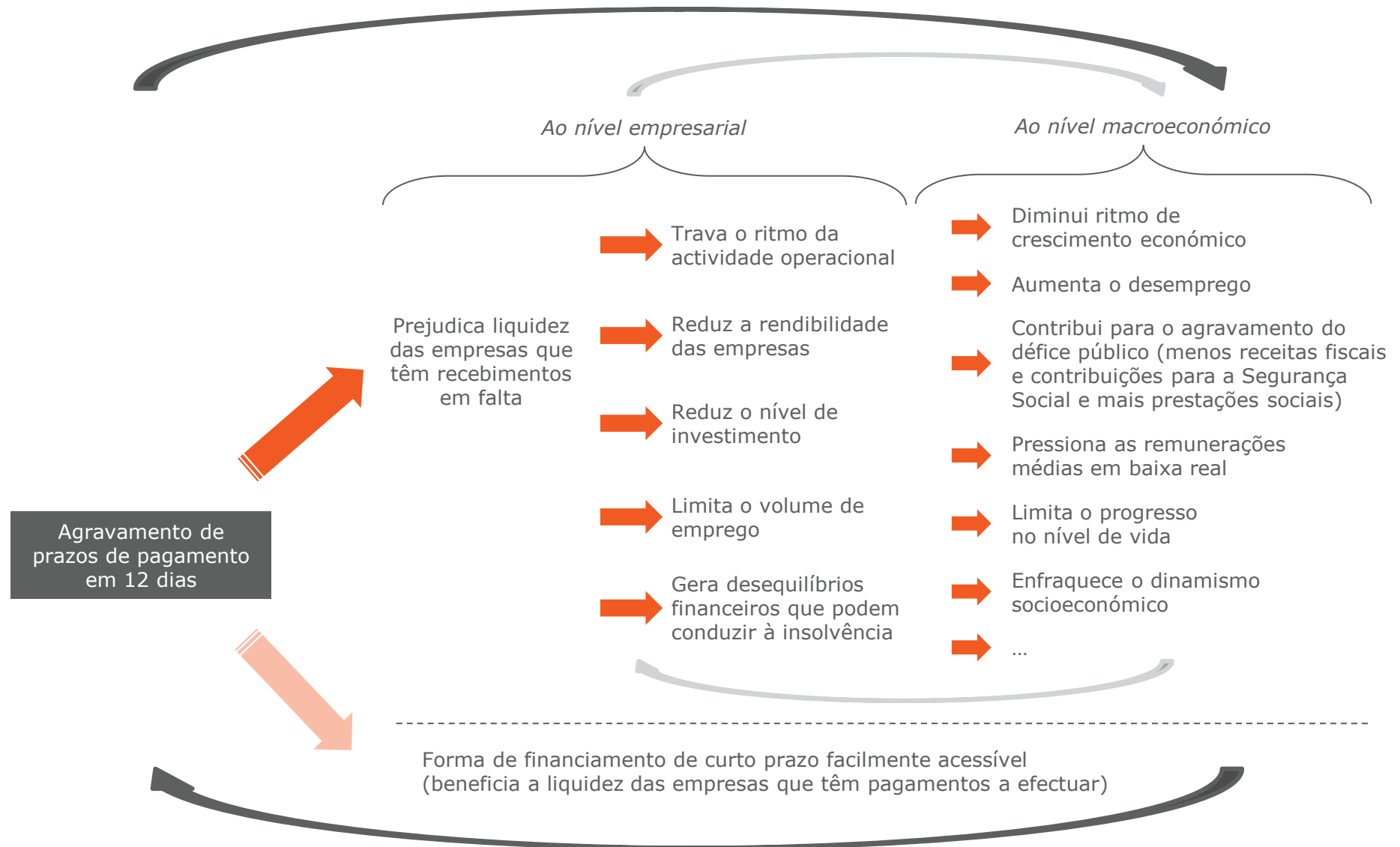
Efeito de desaceleração no ritmo de investimento e crescimento económico

* A média dos prazos de pagamento/recebimento em Portugal foi calculada da seguinte forma:

	2006	2009
Prazo médio de recebimentos (A) <i>Fonte Banco de Portugal</i>	67	75
Prazo médio de pagamentos (B) <i>Fonte Banco de Portugal</i>	68	77
Média dos prazos de pagamento/recebimento (<i>cálculo através da média simples de A e B</i>)	67,5	76

Para estimar a média dos prazos de pagamento/recebimento em 2011, aplicou-se uma taxa de variação acumulada 2009-2011 de 5,7%, apurada de acordo com os dados estimados pela Intrum Justitia.

Os efeitos do alargamento nos prazos de pagamento a nível empresarial geram repercussões nas principais variáveis macroeconómicas, que, por sua vez, agravam ainda mais os prazos de pagamento, gerando-se assim um ciclo vicioso.



Para desenvolver a análise dos efeitos quantitativos do alargamento nos prazos de pagamento foi necessário utilizar os seguintes indicadores macroeconómicos

Variáveis Base		Valor ou %	Fonte /indicador
VAB	[Milhões de Euros]	148.294,0	INE, Contas Nacionais 2009
VBP	[Milhões de Euros]	406.815,2	INE, Contas Nacionais 2009
Grau de Transformação da Produção	[%]	36,5%	VAB/VBP, 2008
Nº de Empregados	[Unidade]	3.717.920	INE, Empresas 2009
VBP diário	[Milhões de Euros]	1.114,6	VBP/365
Produtividade	[Euros]	39.886	VAB por Emprego, 2009
Activo Total das Empresas	[Milhões de Euros]	687.404,2	Estimativa de acordo com os dados da Central de Balanços do Banco de Portugal, 2009
Coeficiente Capital-Produto		4,635	Activo/VAB, 2009

Nota:

Os efeitos foram calculados com base no ano de 2009 - ano mais recente em que é possível compatibilizar os elementos de informação ao nível "micro" (Contas das Empresas) e "macro" (Contas Nacionais)

Impacto da degradação dos prazos de pagamentos/recebimento entre 2006-2011

- O agravamento ao longo dos últimos cinco anos dos prazos médios de recebimento e de pagamento, cifrado, em termos acumulados, em 12 dias, de 68 para 80 dias, representou um desvio de capital disponível da função investimento para a função de apoio à tesouraria e um travão aos ciclos de negócio, funcionando como um retardador da actividade económica e dos negócios, como um elemento de quebra de confiança nas transacções entre empresas, traduzindo-se nas seguintes estimativas de impactos sobre a economia portuguesa:

Efeito Acumulados Globais (2011 vs 2006)

- Quebra de cerca de 72 mil empregos;
- Quebra de cerca 2,9 mil milhões de euros no VAB (correspondendo a 2% do PIB);
- Quebra de cerca 13,3 mil milhões de euros no Valor Bruto de Produção da economia.

Efeito médios anuais

- Diminuição de mais de 14 mil empregos;
- Quebra de cerca de 600 Milhões de euros na riqueza criada (0,4% do PIB);
- Quebra em termos de no Valor Bruto de Produção de cerca de 2,7 mil milhões de euros.

Efeitos dos atrasos na economia		
	<i>Efeitos acumulados (2011 vs 2006)</i>	<i>Efeitos médios anuais</i>
VBP	- 13.374,7 M€	-2.674,9 M€
VAB	- 2.885,3 M€	- 577,1 M€
<i>(Peso % no PIB)</i>	<i>(1,95% do PIB)</i>	<i>(0,39% do PIB)</i>
Emprego destruído (n.º)	72.339	14.468

M€- Milhões de Euros
Fonte: AM&A

5.4 Cenário de Aplicação da Nova Directiva

Impacto potencial da aplicação dos princípios associados à Nova Directiva contra atrasos nos pagamentos

- A Directiva 2011/7/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Fevereiro de 2011, estipula que os prazos de pagamento/recebimento não devem exceder, por regra, 60 dias de calendário.
- A melhoria imposta dos prazos médios de recebimento e de pagamento em resultado da aplicação desta nova Directiva, cifrada, em termos acumulados, em 20 dias (descida dos 80 dias actuais de média de pagamento das transacções comerciais para os 60 dias previstos na directiva), funcionaria como um acelerador da actividade económica em resultado do ganho de confiança nas transacções entre empresas, com resultados positivos na criação de riqueza e do emprego.
- Neste exercício, estimam-se os efeitos acumulados da alteração dos prazos de pagamento das transacções comerciais para a média preconizada de 60 dias e os efeitos médios anuais caso este processo de convergência fosse assegurado ao longo de quatro anos.
- A aplicação imediata da Directiva, com a totalidade dos efeitos a difundirem-se num único ano, teria uma forte repercussão na economia portuguesa com reflexo nas seguintes grandezas:
 - Aumento do emprego em 120 mil postos de trabalho;
 - Aumento do VAB em 4,8 mil milhões de euros, representando 3,24% do PIB;
 - Aumento do Valor Bruto de Produção em 22 mil milhões de euros.

Efeitos na economia		
	<i>Efeitos Globais</i>	<i>Efeitos médios anuais (2011-2015)</i>
VBP	22.291,2 M€	5.572,8 M€
VAB	4.808,9 M€	1.202,2 M€
(Peso % no PIB)	(3,24% do PIB)	(0,81% do PIB)
Emprego criado (n.º)	120.565	30.141

M€- Milhões de Euros
Fonte: AM&A

6. Medidas de actuação: uma agenda para a mudança



Neste capítulo, apresenta-se um conjunto de desafios que podem ajudar a criar uma mudança na cultura de pagamentos vigente, que a acontecer terá um impacto fortemente dinamizador da economia portuguesa.

Estes desafios são colocados ao nível dos vários interlocutores (Parceria, Associações Empresariais e Estado), tendo em consideração as motivações e o papel que cada um pode desempenhar. Desta forma, o trabalho termina com a apresentação de uma agenda de três tipos de iniciativas a tomar (i) em parceria com a ACEGE/CIP/IAPMEI/APIFARMA, (ii) por Associações Empresariais e (iii) ao nível do Estado.

Promover condições para o crescimento da economia

A emergência de um novo paradigma

- Nos próximos anos a economia portuguesa necessita de realizar transformações profundas para encontrar um novo paradigma competitivo que corrija desequilíbrios estruturais e volte a colocar o país numa trajectória de crescimento económico sustentado que possibilite a criação de riqueza, de emprego e de bem-estar social.
- A correcção das práticas de gestão de tesouraria baseadas no sistemático atraso nos pagamentos constitui uma debilidade que afecta transversalmente as empresas portuguesas (especialmente em alturas de crise) e representa uma limitação competitiva face à realidade de outros países do espaço europeu.
- A dinamização da economia portuguesa requer novas capacidades de investimento (que têm vindo a ser comprometidas ao longo da última década) que alicercem estratégias de crescimento orientadas para a inovação e internacionalização, só possíveis de alcançar com a resolução dos problemas de liquidez e da generalização do acesso ao crédito a custos competitivos.

Um papel determinante da Parceria AconteSer na gestão da mudança de comportamentos

- As mudanças de atitude em favor de novos paradigmas de comportamento e de novas práticas de gestão empresarial requerem a adopção de incentivos, um enquadramento legal penalizador de práticas incumpridoras e uma visão inovadora de compromisso de empresas líder que consagre novas abordagens de gestão de tesouraria.

- A parceria em torno do projecto AconteSer, pela sua representatividade institucional e motivação, pode desempenhar o papel-chave na criação de um movimento que antecipe mudanças já consagradas no plano da “Troika” e na Directiva Comunitária, gerando massa crítica para iniciar um movimento generalizado de mudança comportamental das empresas portuguesas.
- Esta iniciativa ocorre num tempo difícil, mas também num momento em que as empresas estão bastante despertas para as dificuldades que lhe são causadas pelos atrasos nos recebimentos de produtos e serviços que já venderam.
- A adesão a um projecto desta envergadura requer o envolvimento de um conjunto alargado de *stakeholders* e um processo comunicacional adequado que evidencie os ganhos para a sociedade da adopção de novas práticas.
- A criação de um Código de Conduta e a criação de uma Certificação de boas-práticas de gestão de tesouraria, podem constituir projectos mobilizadores desta iniciativa. A sua dinamização deve envolver um conjunto mais alargado de actores institucionais, quer na perspectiva do alargamento da representatividade, quer na perspectiva da qualidade técnica da proposta (envolvendo por exemplo a OTOC a OROC, APB, etc.).
- Sugere-se a apresentação de uma agenda para a mudança que consagre o envolvimento cada vez mais alargado das empresas, das associações empresariais e do Estado.
- Esta filosofia de actuação insere-se numa nova abordagem de resolução dos problemas estruturais da sociedade portuguesa em que, o Estado participa na solução mas, a liderança das transformações é assegurada pelos actores económicos privados.

6.2. Definição de uma agenda para a mudança

Ao nível da parceria ACEGE/CIP/ IAPMEI/APIFARMA

- i. Elaboração de Código de Conduta
- ii. Disseminação junto dos associados
- iii. Dinamização de uma rede de aderentes
- iv. Participação no processo de certificação
- v. Interlocutor do Estado na definição e implementação de medidas relacionadas com esta temática

Ao nível das Associações Empresariais

- i. Preparação dos associados para a implementação da Directiva
- ii. Promoção do Código de Conduta (ACEGE/CIP/IAPMEI)
- iii. Arbitragem negocial em caso de incumprimento
- iv. Criar entidade reguladora independente ou atribuir funções a entidade existente que supervise o cumprimento do Código de Conduta, divulgue os aderentes e promova um relacionamento privilegiado com os instrumentos financeiros de gestão de tesouraria.

Ao nível do Estado

- i. Preparar introdução de Directiva Comunitária
- ii. Promoção do Código de Conduta (ACEGE/CIP/IAPMEI)
- iii. Alargar a lista actual de Prazos Médios de Pagamento das Instituições do Estado a todos os níveis da Administração Pública (incluindo a Administração local)
- iv. Criação de procedimentos de reversão do IVA quando o Estado se atrasa no pagamento das facturas
- v. Reforço das medidas de apoio à tesouraria envolvendo o IAPMEI, entidades do Sistema Financeiro (Banca, Sociedades de Garantia Mútua, Seguradoras de Crédito, etc.)

Anexos

Gestão de Crédito: Boas-práticas Empresariais

Elaborar uma Política de Crédito

- A elaboração e a aplicação coerente de uma política de crédito, clara, transparente e rigorosa, adaptada ao risco individual e solidez financeira da empresa é vital.
- A essência de uma política de crédito deve incluir:
 - i. Condições gerais de venda e termos de pagamento
 - ii. Avaliação e segmentação de clientes
 - iii. Limites crédito
 - iv. Processos Internos
 - v. Procedimentos de facturação e recebimento
 - vi. Sistema de Alertas e Avisos
 - vii. Estratégias e processos de Cobranças
 - viii. Sistemas de medição de indicadores de performance
- Os Clientes e todos os colaboradores que contactam com os clientes devem conhecer as políticas de crédito da empresa. As equipas de vendas tem que estar envolvidas e informadas para serem parte activa no processo de gestão do risco.

Aplicação de Limites de Crédito

- Os limites de crédito são um instrumento importante para a gestão da base de clientes existentes, bem como para a avaliação de novos clientes. A evolução dos recebimentos dos clientes deve ser observada regularmente e os limites de crédito ajustados em conformidade com o índice de risco decorrente da monitorização.
- Na prática, a aplicação de dois limites de crédito para cada cliente revelou-se ser um processo particularmente eficaz. Tocar no limite inferior deve servir como alerta. Nesta situação a recolha atempada de informação e tomada de medidas adequadas são cruciais. O atingimento do limite superior deverá automaticamente conduzir à interrupção do fornecimento a esse cliente.

- Existem algumas medidas padrão para a aplicação de limites de crédito às contas dos seus clientes:
 - i. Aplicar um limite de crédito correspondente a dois meses de vendas. Se o volume de vendas mensal a um determinado cliente for de € 1000 e as condições de pagamento a 30 dias, atribuir a esse cliente um limite de crédito de € 2.000.
 - ii. Analisar os relatórios e contas e/ou consultar os relatórios de crédito dos clientes. A chave do sucesso para aplicar os limites de crédito, deve ter em conta a própria capacidade financeira para oferecer crédito aos seus clientes e, em termos dos clientes a sua capacidade de pagamento.

Informação actualizada

- A experiência mostra-nos que a prevenção e o uso de informação actualizada são um factor importante para a optimização e sucesso do processo de gestão de crédito. Os dados de facturação, devem ser sujeitos a rotinas de actualização e verificações numa base contínua. Como regra geral, devem ser criadas as condições que garantam que o detalhe relativo a cada cliente esteja permanentemente actualizado: morada, telefone e nº de fax, endereço de e-mail, nº de contribuinte.

Monitorização de solvência

- Perguntas a ter em conta: i)O cliente pediu para aumentar os limites de crédito? ii)O cliente excedeu o seu limite de crédito acordado? iii)Os clientes pagam com cheques pós-datados? iv)Geralmente o cliente paga mais tarde do que o habitual? v) O cliente reduziu as encomendas inesperadamente? vi)O cliente tem grande rotatividade de pessoal? vii)Existe outra empresa com atraso no recebimento do seu cliente?

Se responder "sim" a qualquer destas questões, é recomendável uma análise detalhada.

Monitorização de solvência

- O controlo e verificação de solvência devem ser feitos antes da entrega de mercadorias. Se a solvabilidade for reduzida, as entregas devem ser feitas contra formas de pagamentos alternativas.
- Existem entidades que fornecem serviços para monitorizar a solvência de empresas e que são uma mais valia para o processo de tomada de decisões.
- A experiência mostra que a maioria das perdas resultantes de não pagamentos resultam de entregas feitas a clientes-chave sempre que o seu grau de solvabilidade era reduzido.

Condições de pagamento flexíveis

- Oferecer condições de pagamento flexíveis com base no princípio-*"Bonus-Malus"*. Aos novos clientes deverá ser concedido um prazo mais curto do que aos clientes que pagam regularmente na data de vencimento acordada. Ao mesmo tempo, deverão ser oferecidos aos novos clientes benefícios no alargamento do prazo de pagamento quando repetirem as encomendas, desde que o pagamento seja efectuado na ou antes da data de vencimento.
- Por outro lado, clientes regulares podem perder o privilégio de prazos de pagamento mais dilatados se não cumprirem o acordado e não pagarem a tempo e horas. Estes são factores que devem ser levados em consideração na definição de uma saudável política de crédito.







Cobranças actuação imediata

- Se o pagamento não for recebido nos prazos acordados, o processo de cobrança deverá ser iniciado de imediato. Após a data de vencimento o cliente deverá ser contactado para efectuar o pagamento.
- O contacto deve ser feito através de telefone ou carta. Neste último caso as "cartas-aviso" devem ser emitidas de forma rápida e com compromisso. A aplicação da Fórmula "2-2-2" é o método que se tem revelado mais bem sucedido:
 - i. Emissão da primeira carta o mais tardar duas semanas após a data acordada;
 - ii. Emissão de apenas duas novas "cartas-aviso" antes de transferir a dívida para especialistas de recuperação de crédito ou tomar as medidas legais;
 - iii. Espaço de duas semanas entre as "cartas-aviso".
- Além da emissão de cartas, deverão ser feitas acções complementares: telefonemas, faxes, sms, e-mails, etc.







Aplicação de juros de mora e custos de cobrança

- Deve-se sempre considerar a possibilidade de transferir para quem paga tarde os custos incorridos na cobrança dessa dívida bem como os juros decorrentes do atraso.
- Os custos adicionais com a cobrança deverão incluir os custos de transacções bancárias, administração e a externalização de serviços de cobrança a terceiros.
- A imputação destes custos ao devedor, é uma forte medida dissuasora da repetição do incumprimento tal como está explicitado na directiva europeia sobre Atrasos de Pagamento, já transposta para o ordenamento jurídico português.







Benchmarking de enquadramento legal e práticas de gestão de crédito

		Portugal	Espanha	França	Itália	Bélgica	Alemanha
							
Risco de Pagamento EPI 2011 [100 - 200]		186	168	148	164	156	149
Prazo de Pagamento (dias)	B2B	92	99	59	103	50	37
	B2C	64	68	41	79	39	24
	Sector Público	139	153	64	180	72	35
Incobráveis		3,2%	2,7%	2,0%	2,6%	2,6%	2,4%
Prescrição (anos)	B2B	Lei geral - 20 anos Excepções : Transportes: 1 ano Serviços Públicos Essenciais, Hóteis, Tratamentos Médicos, Escolas: 6 meses e Aluguer de casas e Juros: 5 anos	Lei Civil - 15 anos Lei Comercial - É diferente e depende do tipo de dívida (Transportes < 1 ano, Sociedades Anonimas - 4 anos)	10 anos (Transportes - 1 ano, Hóteis - 6 meses, Advogados - 2 anos; Aluguer e Salários - 5 anos)	10 anos (Transportes na UE - 1 ano mas fora da UE são 18 meses, Hóteis - 6 meses)	10 anos	3 anos (Transportes - 1 ano)
	B2C			30 anos	10 anos	5 anos	3 anos (Transportes - 1 ano)
Juros de Mora		De acordo com directiva de pagamentos em mora do BCE+7% para B2B	11% (Lei 3/2004)	Taxa de Mora mais comum 1,5 x BCE	De acordo com directiva de pagamentos em mora do BCE+7%	De acordo com directiva de pagamentos em mora do BCE+7%	De acordo com directiva de pagamentos em mora do BCE+7% para B2B e ECB+5% para B2C
Custos de Cobrança	B2B	Não são cobrados	Não são cobrados	Não são cobrados	São aplicados mas raramente pagos	São aplicados e variam em função do valor em dívida	São aplicados e variam em função do valor em dívida
	B2C	Não são cobrados. Não existe legislação	Não são cobrados	Não são cobrados	São aplicados mas raramente pagos	Não são cobrados	São aplicados e variam em função do valor em dívida

Fonte: Intrum Justitia

		Portugal	Espanha	França	Itália	Bélgica	Alemanha
							
Acção interposta por		Advogados	Advogados	Solicitadores	Advogados	Advogados / Solicitadores	Advogados
Excepção		Requerimento de Injunção	-	-	A Acção judicial é apenas recomendada para os créditos > 1000 €, para créditos < 1000 €, o tribunal pode emitir uma citação (pedido de pagamento para o cliente, que não dá um título executivo)	-	-
Processo Legal		1) Acção legal entra em tribunal: cliente é notificado para pagar 2) Se não for disputado ou pago voluntariamente, obtém título executivo	Para casos sem disputa, é possível fazer um procedimento sumário, se for contestada, pode iniciar-se o processo judicial ordinário	1) Acção legal simplificada para créditos não contestados (Injunção), através de oficiais de justiça para obter um título executivo 2) São possíveis e aconselháveis processos sumários para créditos de valores mais altos (os casos são levados a tribunal com urgência para permitir medidas de protecção) 3) Caso vai a tribunal (as medidas de protecção dependem do valor da causa - a ser solicitado durante o procedimento sumário)	1) Injunção - Caso não disputado, feito por um advogado, emitido por um juiz 2) A aplicação deve ser em italiano e inclui informações completas e os documentos de suporte 3) Se o cliente não disputar no prazo de 30 dias após a entrada, a ordem judicial torna-se definitiva e pode iniciar-se a execução 4) Se existir disputa, segue o processo judicial regular	1) Advogado ou solicitador notifica por escrito o cliente, com prazo de 5 dias para resposta 2) Se não houver resposta, advogado envia para tribunal 3) Marcação de audiência 4) Se cliente não recorrer, julgamento após 30 dias	1) Processo Sumário 2) Mandado de execução 3) Se necessário, é entregue ao tribunal. A Execução é possível com o mandado de execução (se o cliente não contestar) ou com o julgamento

Fonte: Intrum Justitia

		Portugal	Espanha	França	Itália	Bélgica	Alemanha
							
Processo Legal	Duração	18 meses - 3 anos	12 - 18 meses	Depende do tipo de acção legal e do valor do crédito	3 - 5 anos na 1ª Instância e até 20 anos para as seguintes	3 - 9 meses	2 - 3 meses no Processo Sumário Processo Judicial pelo menos 6 meses
	Custo	Cerca de 10% da dívida (capital + juros)	Mínimo: 600 € Depende do valor da dívida		O custo total depende do valor da dívida, juros e custos de recuperação	Em média: 500 - 2500€ Depende do valor da dívida e se é disputada em tribunal	O custo depende do valor da causa/caso
	Documentos necessários	<ul style="list-style-type: none"> > Contrato > Extracto de conta > Facturas e Comprobativos de entrega > Procuração (de acordo com modelo existente) 	<ul style="list-style-type: none"> > Contratos e Facturas > Procuração > Nota de Encomenda e Comprobativo de entrega > Extracto de conta > Comprobativo de Importação/exportação 	<ul style="list-style-type: none"> > Cópias autenticadas da factura > Comprobativo de entrega > Outros documentos: Nota de encomenda, correspondência trocada (não é possível iniciar uma acção judicial apenas com cópias de facturas) 	<ul style="list-style-type: none"> > Extracto da conta > Procuração > Comprobativo de entrega > Facturas não pagas > Outros documentos: Informações sobre cliente (nome da empresa legal, nome e função do representante legal que vai assinar a procuração, NIF, número de IVA) 	<ul style="list-style-type: none"> > Nota de Encomenda ou Contrato assinado > Cópia da factura > Comprobativo de entrega > Correspondência trocada 	<ul style="list-style-type: none"> > Para Processos Sumários não é obrigatório nenhum documento > Procuração para iniciar a acção legal > Se cliente apelar: Encomendas, Facturas, Contratos, Correspondência, e outra documentação pertinente
	Execução	Utilização do Solicitar de Execução.	A execução em Espanha é um novo procedimento em tribunal. Os prazos e custos dependem do valor da causa	Feita por um Solicitador. O Tempo e o custo depende do valor	Feita por um Solicitador. O Tempo e o custo depende do valor	Através do Solicitador // 6 meses // Custo em função do valor dívida	Solicitador ou Tribunal // Mínimo 6 meses

Fonte: Intrum Justitia

Benchmarking de indicadores sectoriais de tesouraria

Peso da contas a receber

- Este indicador permite-nos aferir a importância das necessidades de fundo de manuseio (contas a receber) sobre o volume de negócios, funcionando como uma *proxy* do prazo médio de recebimentos, i.e., quanto maior for este rácio, maior será o prazo de recebimento da empresa.
- Em Portugal, os sectores de actividade que se destacam positivamente neste indicador são “Transportes e armazenagem” e “Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos”. Por oposição, o que ocupa a posição mais desfavorável é o sector das “Indústrias extractivas”, em linha com a maioria dos restantes países analisados.

Mediana do Rácio Contas a receber/Facturação Líquida por sector em 2009

	PT	ES	BE	DE	FR	IT
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	13,0	18,8	13,8	0,0	14,1	33,4
B - Indústrias extractivas	39,8	36,1	23,8	8,0	21,3	45,0
C - Indústrias transformadoras	25,4	21,2	16,7	8,0	18,2	35,7
D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	17,0	16,3	19,8	9,1	20,1	32,4
E - Captação, tratamento e distr. de água; saneamento, gest. resíduos e despoluição	25,2	28,2	18,9	8,8	21,5	52,2
F - Construção	18,5	19,2	13,9	8,7	21,4	45,2
G - Com. grosso e a retalho; rep/ção de veículos automóveis e motociclos	7,8	10,4	7,4	6,0	7,1	25,0
H - Transportes e armazenagem	7,1	19,5	16,4	8,8	16,5	32,1
I - Alojamento, restauração e similares	0,0	1,3	0,4	1,4	1,1	15,1
J - Actividades de informação e de comunicação	25,8	20,6	17,3	10,3	23,7	43,0
L - Actividades imobiliárias	0,0	11,2	0,5	1,0	6,2	41,0
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	22,4	15,4	15,8	10,4	26,1	42,4
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	17,3	14,5	14,4	9,4	20,3	36,0
P - Educação	0,0	3,5	11,7	0,0	19,4	0,0
Q - Actividades de saúde humana e apoio social	0,0	3,7	0,3	0,0	6,8	0,0
R - Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	0,0	4,5	0,0	0,0	5,6	13,4
S - Outras actividades de serviços	0,0	2,5	1,5	0,0	12,6	39,6
Total de Sectores	8,5	13,2	10,5	7,2	14,4	33,8

Fonte: Base de dados BACH | 2009

Peso da contas a pagar

- Este indicador permite-nos avaliar a importância que o financiamento não remunerado (contas a pagar) tem no volume de negócios. Possibilita-nos, em particular, apreciar a tradição que as empresas têm de se financiarem sem custo junto de sociedades não financeiras, tais como os seus fornecedores.

- Em linha com o indicador anterior, as “Indústrias extractivas” são o sector de actividade que apresentam o valor mais elevado em Portugal, i.e., o peso das contas por liquidar das empresas nesta indústria assumem montantes expressivos de financiamento não remunerado.
- O sector com valores mais baixo é o de “Actividades de saúde humana e apoio social”, mais por força do elevado volume de negócios do que por um reduzido montante de contas por pagar.

Mediana do Rácio Contas a pagar/Facturação Líquida por sector em 2009

	PT	ES	BE	DE	FR	IT
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	15,4	17,8	9,7	0,0	11,4	27,7
B - Indústrias extractivas	18,1	22,9	17,2	4,3	13,3	24,8
C - Indústrias transformadoras	15,4	14,6	10,7	3,9	11,1	22,5
D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	7,8	13,1	14,2	4,7	14,8	24,0
E - Captação, tratamento e distr. de água; saneamento, gest. resíduos e despoluição	14,2	16,4	14,8	5,1	12,5	28,3
F - Construção	12,0	15,5	8,9	5,2	11,8	32,1
G - Com. grosso e a retalho; rep/ção de veículos automóveis e motociclos	16,1	16,3	8,4	4,5	10,3	19,3
H - Transportes e armazenagem	1,4	12,9	8,7	4,6	7,9	20,6
I - Alojamento, restauração e similares	3,0	7,4	5,1	3,0	6,6	16,9
J - Actividades de informação e de comunicação	6,5	12,8	7,0	3,6	10,4	22,1
L - Actividades imobiliárias	1,6	7,0	4,7	3,6	4,7	18,2
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	1,7	8,0	5,3	3,0	7,8	22,6
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	4,4	6,0	6,8	2,5	6,8	13,3
P - Educação	1,1	3,6	6,2	0,0	6,5	0,0
Q - Actividades de saúde humana e apoio social	0,5	3,8	1,5	0,0	4,3	0,0
R - Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	3,1	4,4	0,0	0,0	7,9	12,4
S - Outras actividades de serviços	4,7	6,7	4,6	0,0	7,6	19,5
Total de Sectores	8,1	12,2	7,3	4,1	9,6	21,9

Fonte: Base de dados BACH | 2009

Custos financeiros

- Dos países considerados, Portugal juntamente com Itália é o que apresenta maiores valores neste rácio.
- De salientar os sectores da “Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio” e de “Actividades imobiliárias” como sendo aqueles cujos rácios são os mais elevados, por oposição ao sector de “Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares” cujo valor é o mais baixo.

Mediana do Rácio Juros e Outros Encargos Financeiros /Facturação Líquida por sector em 2009

	PT	ES	BE	DE	FR	IT
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1,2	1,6	2,9	0,0	1,6	1,7
B - Indústrias extractivas	1,7	1,5	1,7	0,9	0,5	1,9
C - Indústrias transformadoras	1,2	1,1	1,3	0,8	0,5	1,1
D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	5,4	2,6	6,3	0,9	2,1	0,7
E - Captação, tratamento e distr. de água; saneamento, gest. resíduos e despoluição	1,5	1,1	1,3	1,1	0,4	1,3
F - Construção	1,0	0,9	1,1	0,5	0,2	1,6
G - Com. grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	0,9	0,6	0,9	0,4	0,4	0,7
H - Transportes e armazenagem	0,5	0,9	1,4	0,7	0,3	0,7
I - Alojamento, restauração e similares	0,6	0,5	1,3	0,3	0,8	1,6
J - Actividades de informação e de comunicação	0,6	0,3	0,9	0,2	0,2	0,5
L - Actividades imobiliárias	2,1	3,9	12,8	14,3	7,1	1,7
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	0,5	0,3	1,4	0,3	0,2	0,4
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	0,9	0,5	1,1	0,5	0,2	0,6
P - Educação	0,9	0,3	1,2	0,0	0,2	
Q - Actividades de saúde humana e apoio social	0,6	0,4	1,6	0,0	0,5	
R - Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	1,0	0,4		0,0	0,4	0,9
S - Outras actividades de serviços	1,0	0,4	1,7	0,0	0,5	1,7
Total de Sectores	0,9	0,7	1,3	0,6	0,4	0,9

Fonte: Base de dados BACH | 2009

Empréstimos bancários

- Derivado da crescente dificuldade de acesso ao crédito bancário e da deterioração dos prazos de recebimento das sociedades não financeiras portuguesas, a importância do financiamento remunerado no total do activo é das mais elevadas relativamente aos outros países considerados na presente análise.
- Os sectores mais dependentes do crédito bancário são "Transportes e armazenagem", a "Construção" e "Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição" e o que menos depende é o das "Actividades de informação e de comunicação".

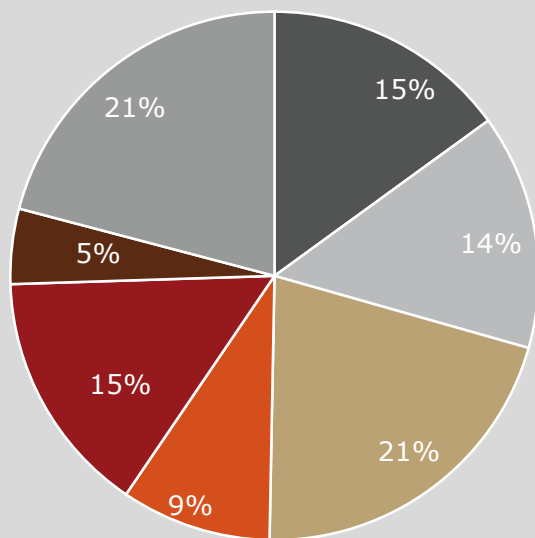
Média do Rácio Empréstimos Bancários/Activo Total por sector em 2009

	PT	ES	BE	DE	FR	IT
A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	21,1	22,4	24,5		11,3	25,0
B - Indústrias extractivas	12,7	9,9	2,7	0,9	3,3	15,8
C - Indústrias transformadoras	16,6	13,0	13,2	5,0	7,2	18,7
D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	10,4	10,4	8,4	8,8	2,8	14,0
E - Captação, tratamento e distr. de água; saneamento, gest. resíduos e despoluição	30,1	27,4	14,9	30,4	4,7	19,2
F - Construção	30,2	34,6	13,3	6,2	8,2	26,7
G - Com. grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	12,9	13,3	11,3	12,0	9,7	18,7
H - Transportes e armazenagem	37,9	27,1	14,6	14,6	16,4	9,2
I - Alojamento, restauração e similares	24,5	29,8	20,5	12,4	19,9	29,4
J - Actividades de informação e de comunicação	4,2	14,7	24,0	4,2	6,7	9,4
L - Actividades imobiliárias	28,6	36,0	28,6	50,7	42,3	18,2
M - Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	6,6	14,4	3,8	8,0	8,7	8,8
N - Actividades administrativas e dos serviços de apoio	19,7	18,2	12,3	18,5	23,5	12,4
P - Educação	22,3	23,7	10,8		12,1	
Q - Actividades de saúde humana e apoio social	9,5	26,4	22,8		19,3	
R - Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	21,8	16,1			15,7	13,8
S - Outras actividades de serviços	13,6	22,2	20,2		13,6	24,1
Total de Sectores	16,8	17,2	11,2	0,0	11,5	16,2

Fonte: Base de dados BACH | 2009

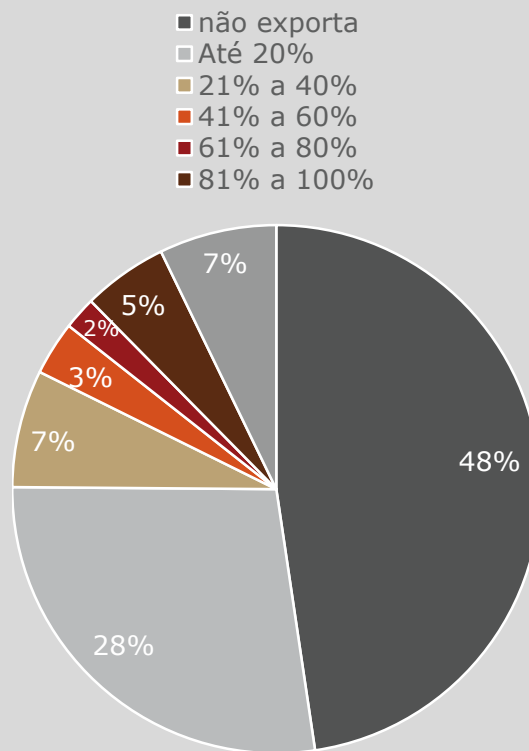
«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Caracterização da Amostra

Volume de Negócios



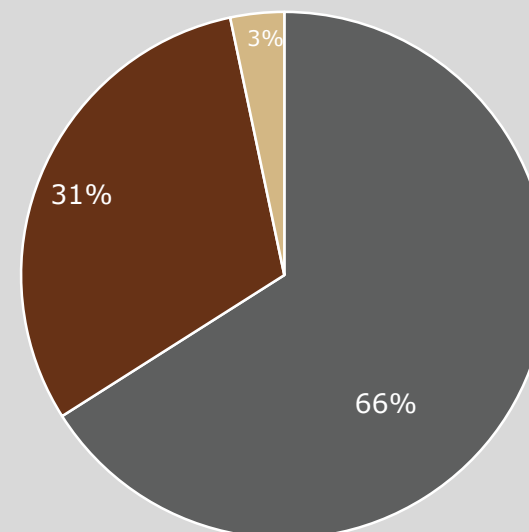
- Até 100.000
- 100.001 a 200.000
- 200.001 a 500.000
- 500.001 a 1.000.000
- 1.000.001 a 7.500.000
- Mais de 7.500.000
- Ns/Nr

Percentagem de Volume de Negócios de Exportação em 2010



- não exporta
- Até 20%
- 21% a 40%
- 41% a 60%
- 61% a 80%
- 81% a 100%

Número de trabalhadores

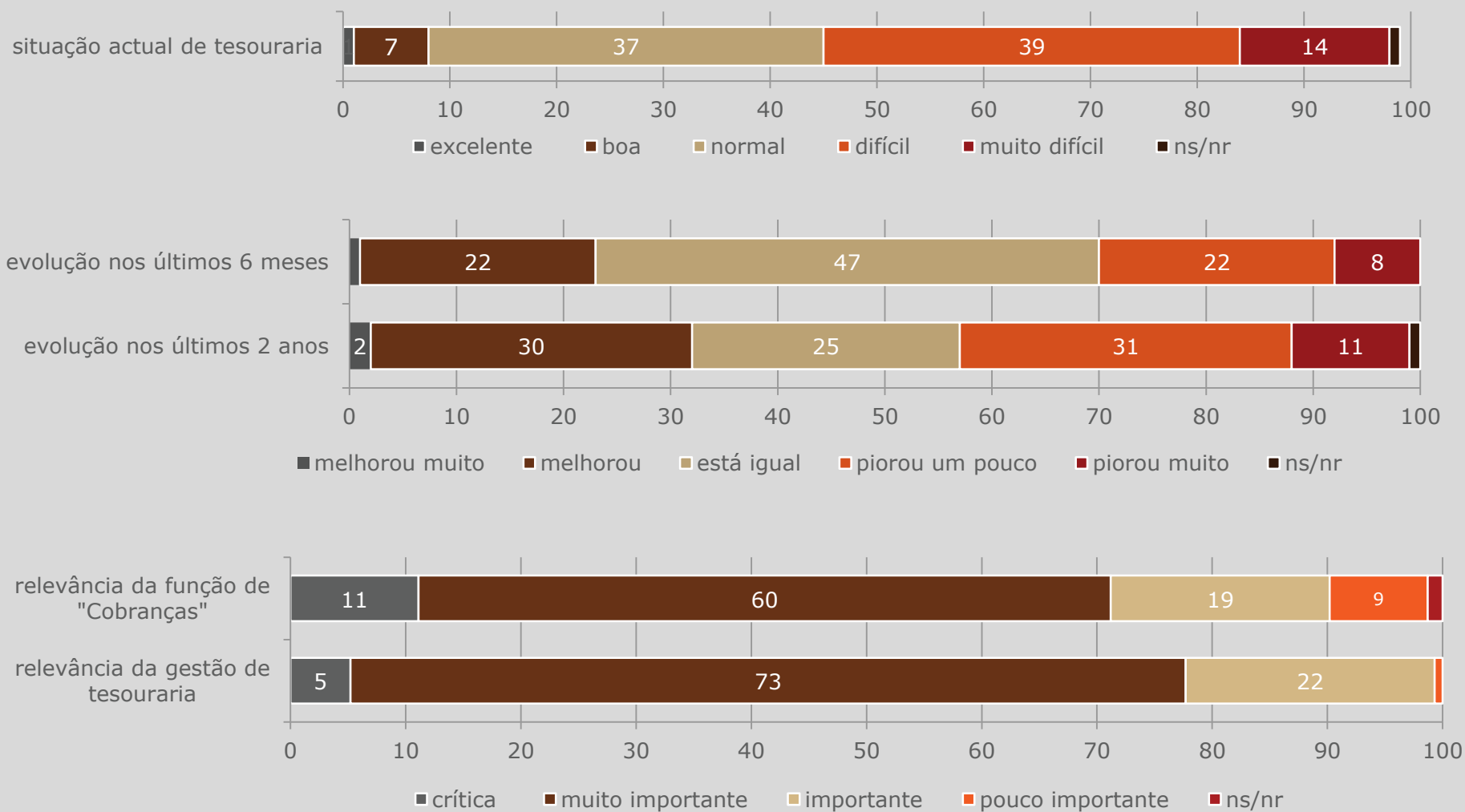


- Até 9
- 10 a 49
- 50 a 249 / (PME)

Base da Amostra: 153 empresas distribuídas por perfil dimensional (volume de negócios)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Situação da Tesouraria

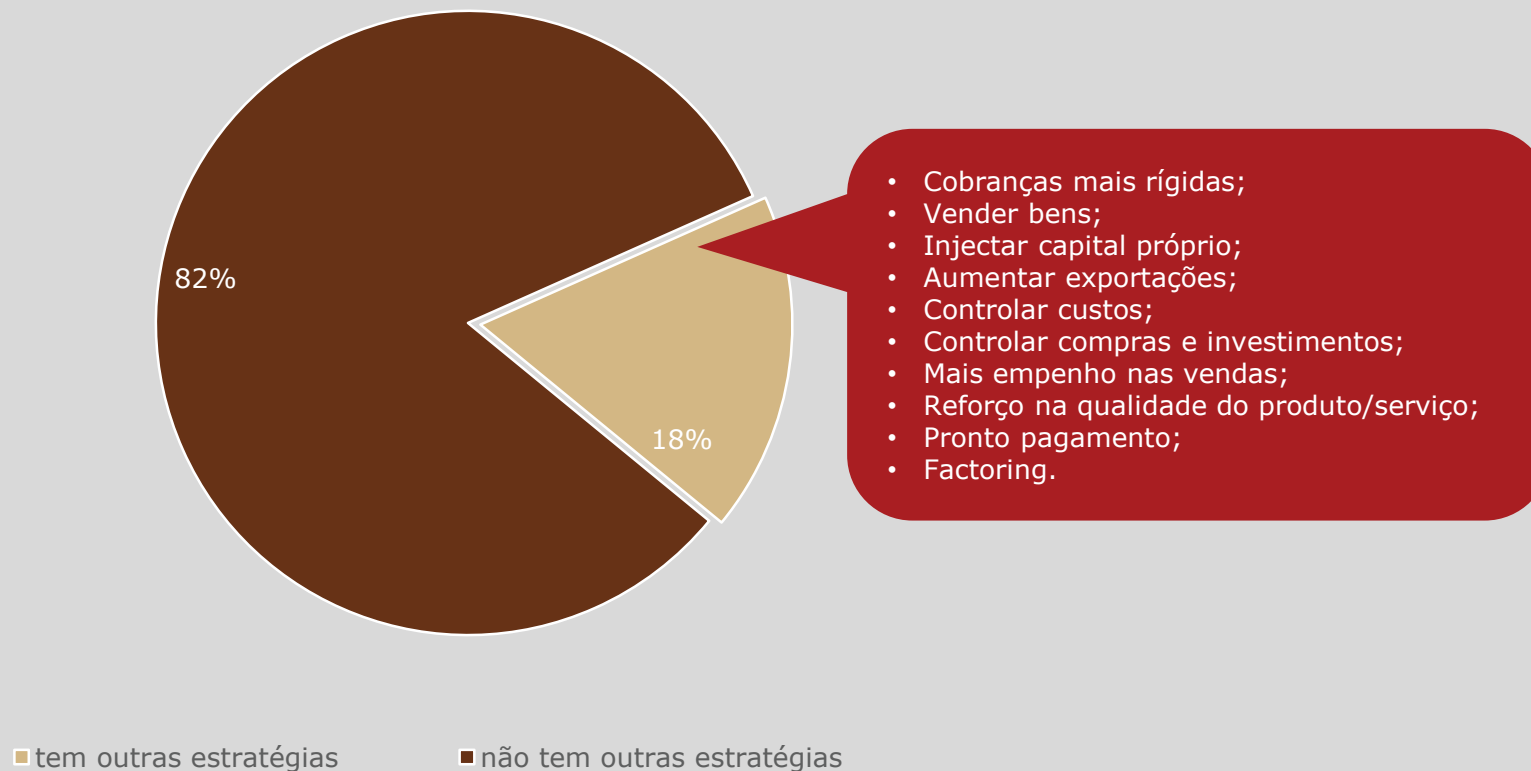
Avaliação Qualitativa da Situação de Tesouraria (%)



(n=153)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Outras estratégias para fazer face às dificuldades de Tesouraria

Q.7.1 Há alguma outra estratégia que esteja a usar para fazer face às necessidades de gestão de tesouraria? Qual? (%)



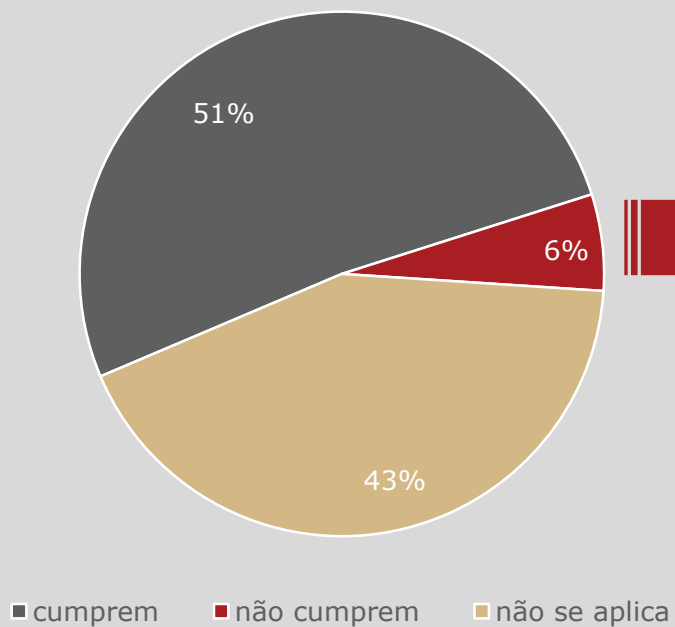
(n=153)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Cumprimento de clientes internacionais

Q.8 Os clientes internacionais cumprem os prazos acordados? (%)

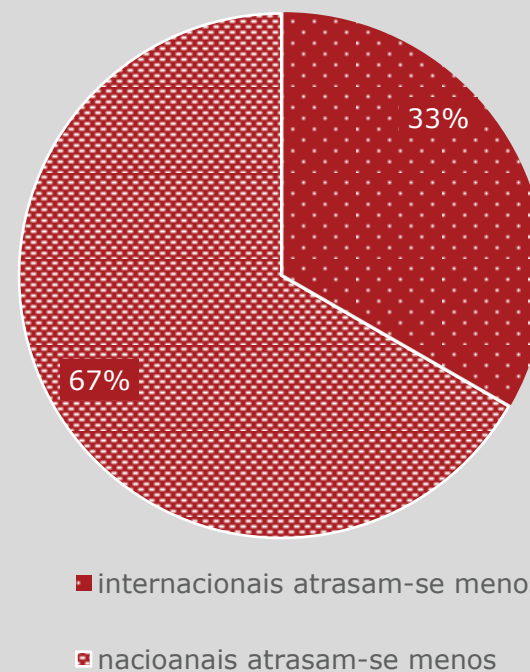
Q.8 Se não, os clientes internacionais atrasam-se menos que os nacionais? (%)

Cumprimento



(n=153)

Comparativo do Incumprimento (nacionais vs internacionais)



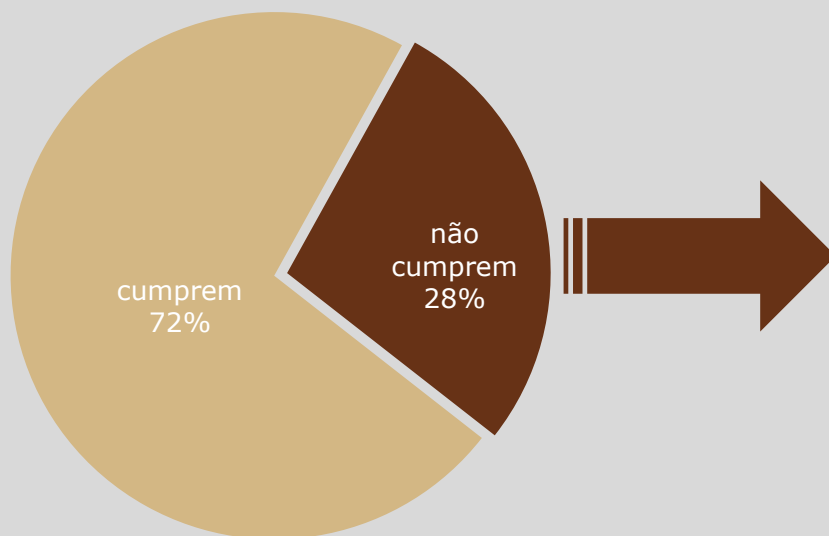
(n=9*)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Cumprimento de grandes clientes

Q.9 Os grandes clientes cumprem os prazos acordados? (%)

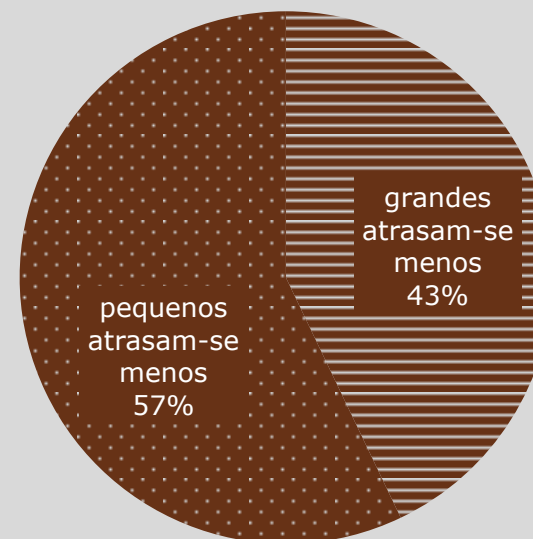
Q.9.1 Se não, os grandes clientes atrasam-se menos que os pequenos? (%)

Cumprimento



(n=153)

Comparativo do Incumprimento (grandes vs pequenos)

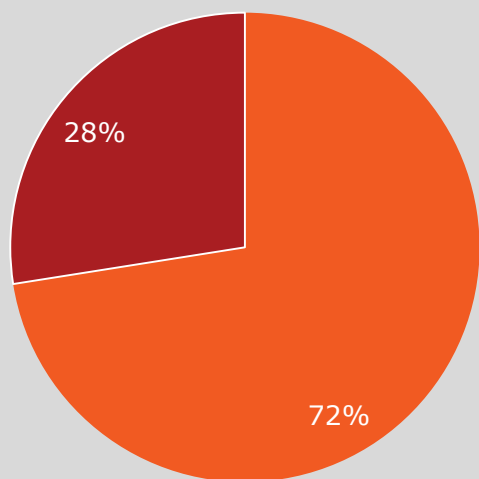


(n=42)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Aumento de prazo de pagamentos a terceiros

Q.10 Tem aumentado o prazo de pagamento a fornecedores como forma de gerir fundo de maneio? (%)

Aumento de prazo de pagamento a terceiros

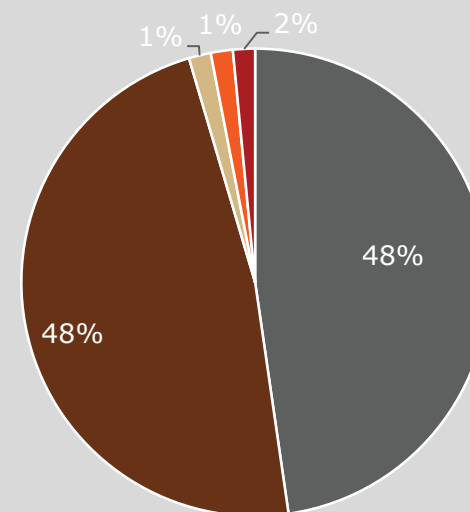


■ cumprem ■ não cumprem

(n=153)

Q.11 Se sim, tem-no feito com todos os fornecedores ou adopta uma gestão criteriosa desse processo? (%)

Como gere com os diversos fornecedores?



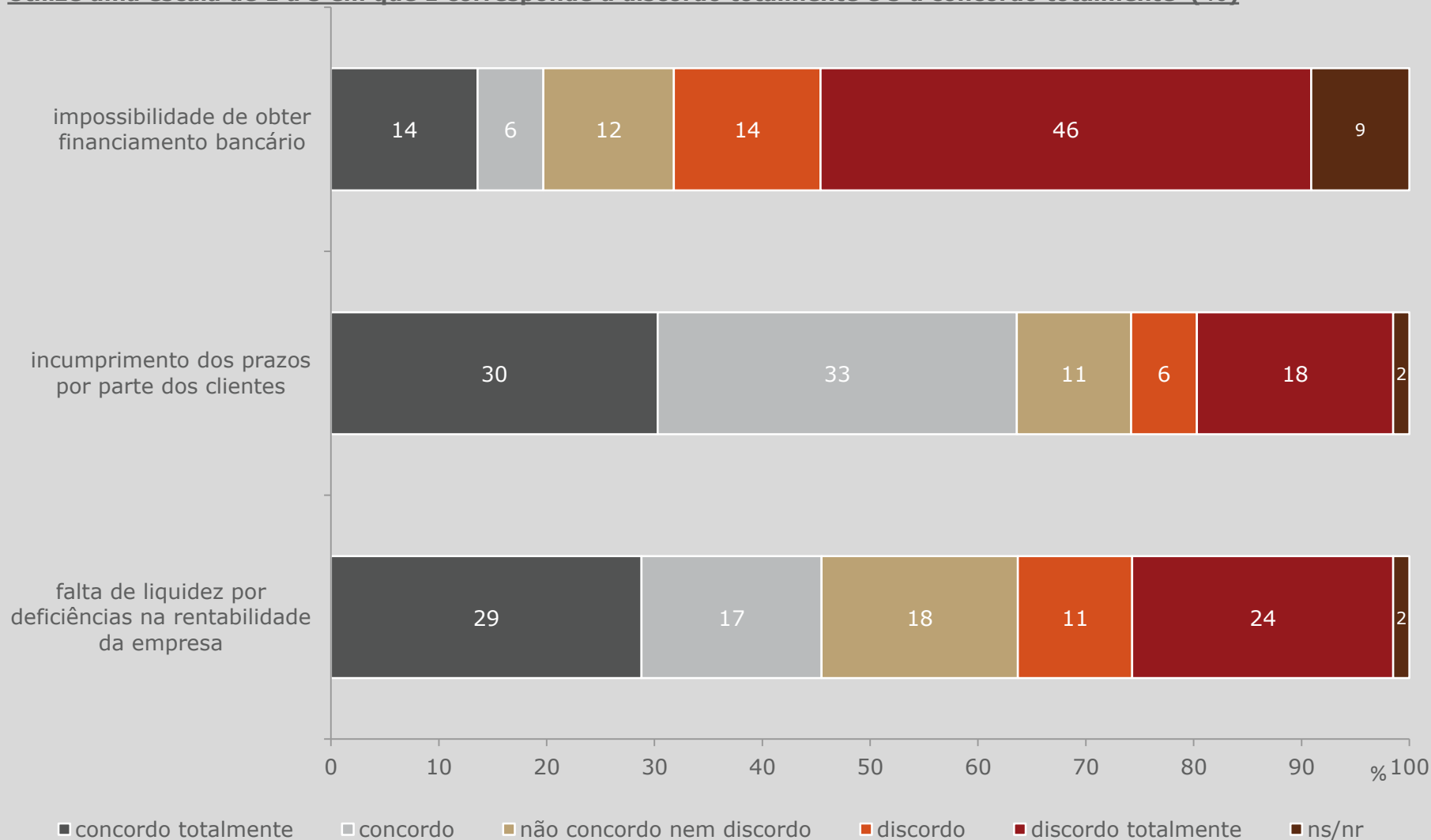
■ Todos uniformemente ■ Apenas os + relevantes
 ■ Apenas os + pequenos ■ Apenas os internacionais
 ■ Apenas os nacionais

(n=66)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Grau de concordância face a motivos de pagamentos a terceiros

Q.12 Até que ponto concorda com cada uma das seguintes afirmações?

Utilize uma escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente (%)

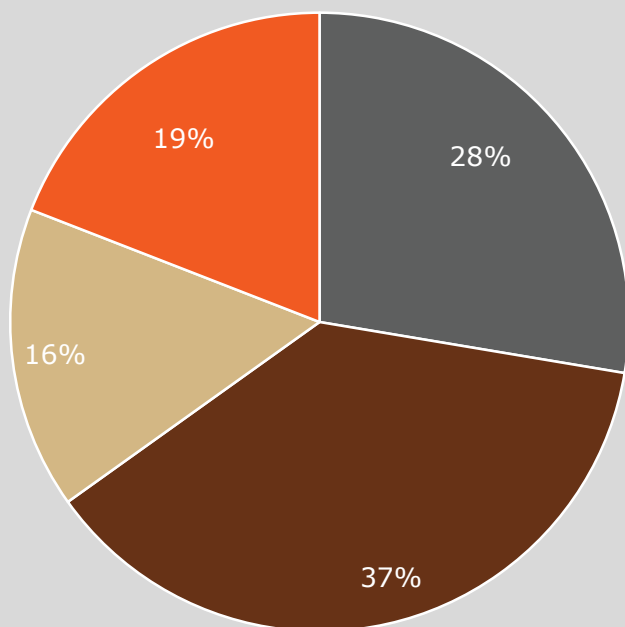


(n=66)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Avaliação da qualidade das relações com os clientes

Q.14 Falando agora na evolução da sua relação com os seus clientes, diria que as dificuldades de cobrança degradaram a qualidade da relação?

Degradação da Qualidade da Relação com os Clientes pelas Dificuldades de Cobrança

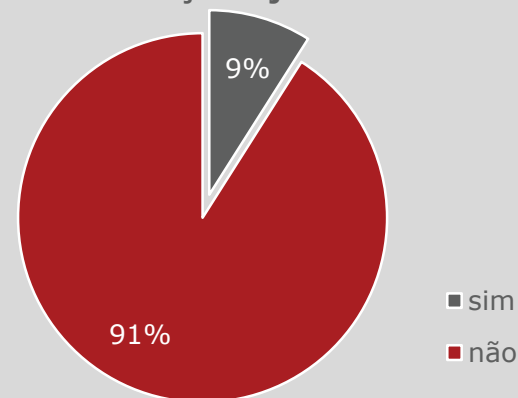


■ nada ■ pouco ■ muito ■ Não se aplica

(n=139)

Utiliza a cobrança de juros de mora como prática corrente de gestão de tesouraria aos clientes em atraso?

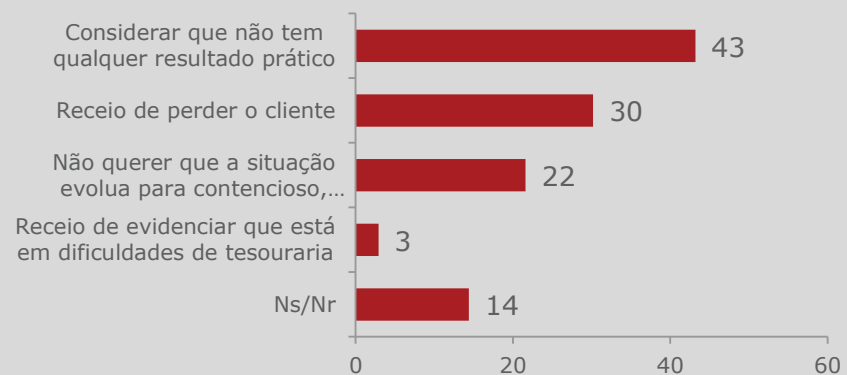
Cobrança de juros de mora



■ sim
■ não

Se não, porque razão?

Motivos para não cobrar juros

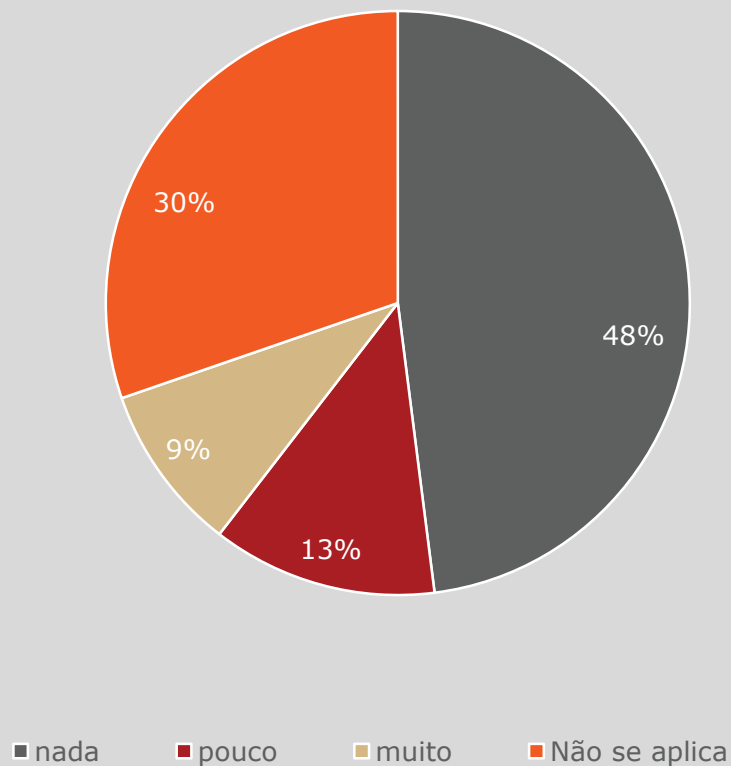


(n=153)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Avaliação da qualidades das relações com os fornecedores e banca

Q.15 Falando agora na evolução da sua relação com os seus fornecedores, diria que as dificuldades de cobrança degradaram a qualidade da relação? (%)

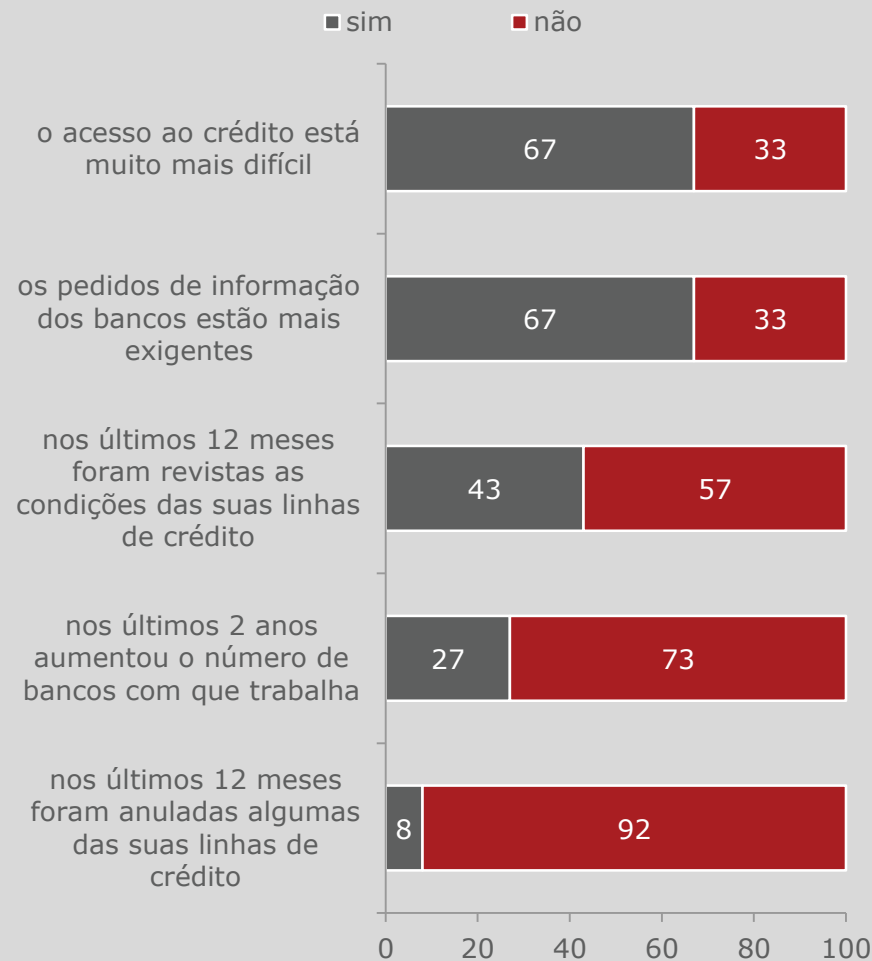
Degradação da Qualidade da Relação com os Fornecedores pelas Dificuldades de Cobrança



(n=153)

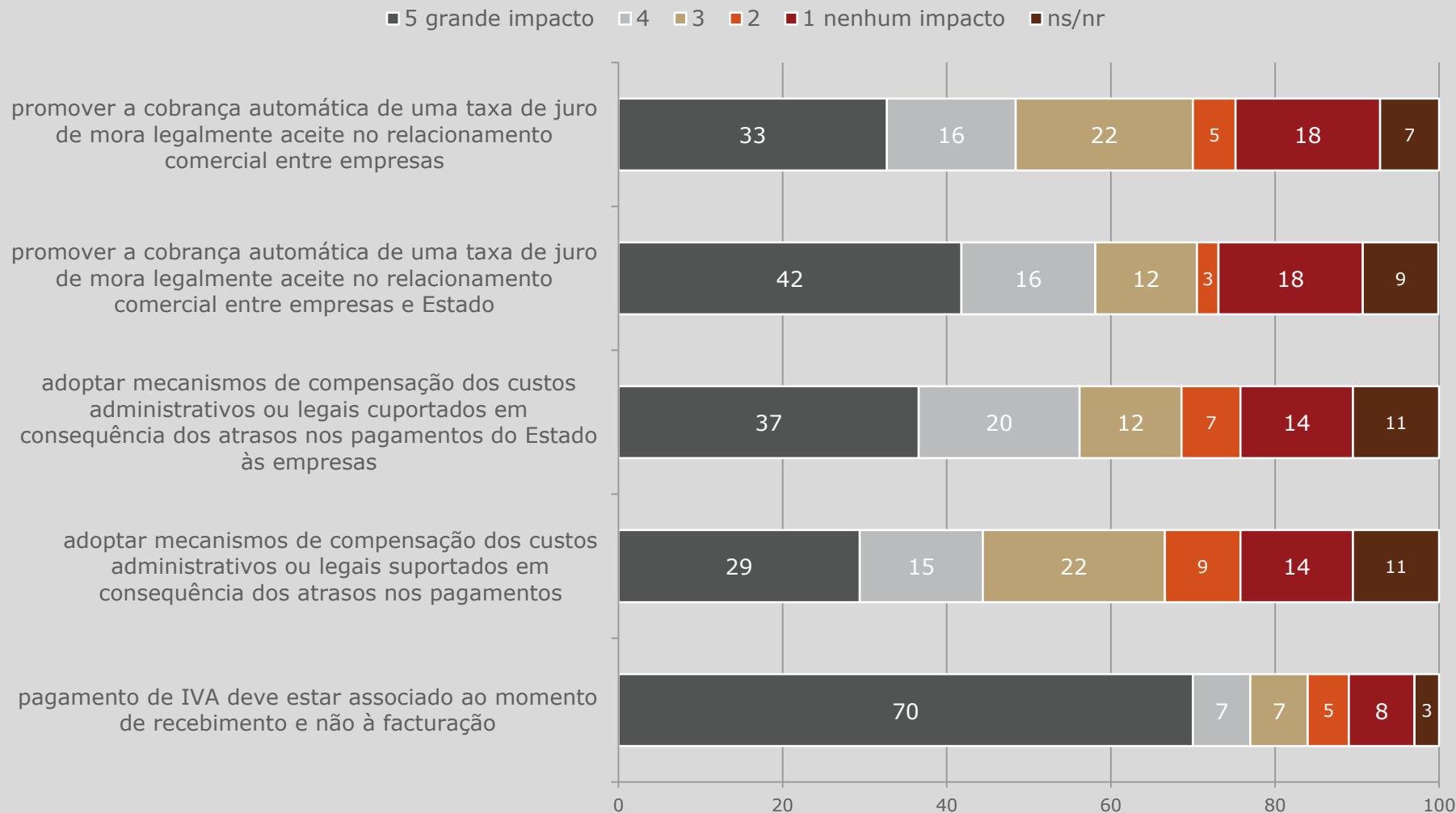
Q.16 Como caracteriza a evolução da sua relação com os seus bancos? (%)

Evolução da Relação com a Banca



«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Possível impacto de proposta de boas práticas de gestão de prazos de pagamentos e recebimentos (1)

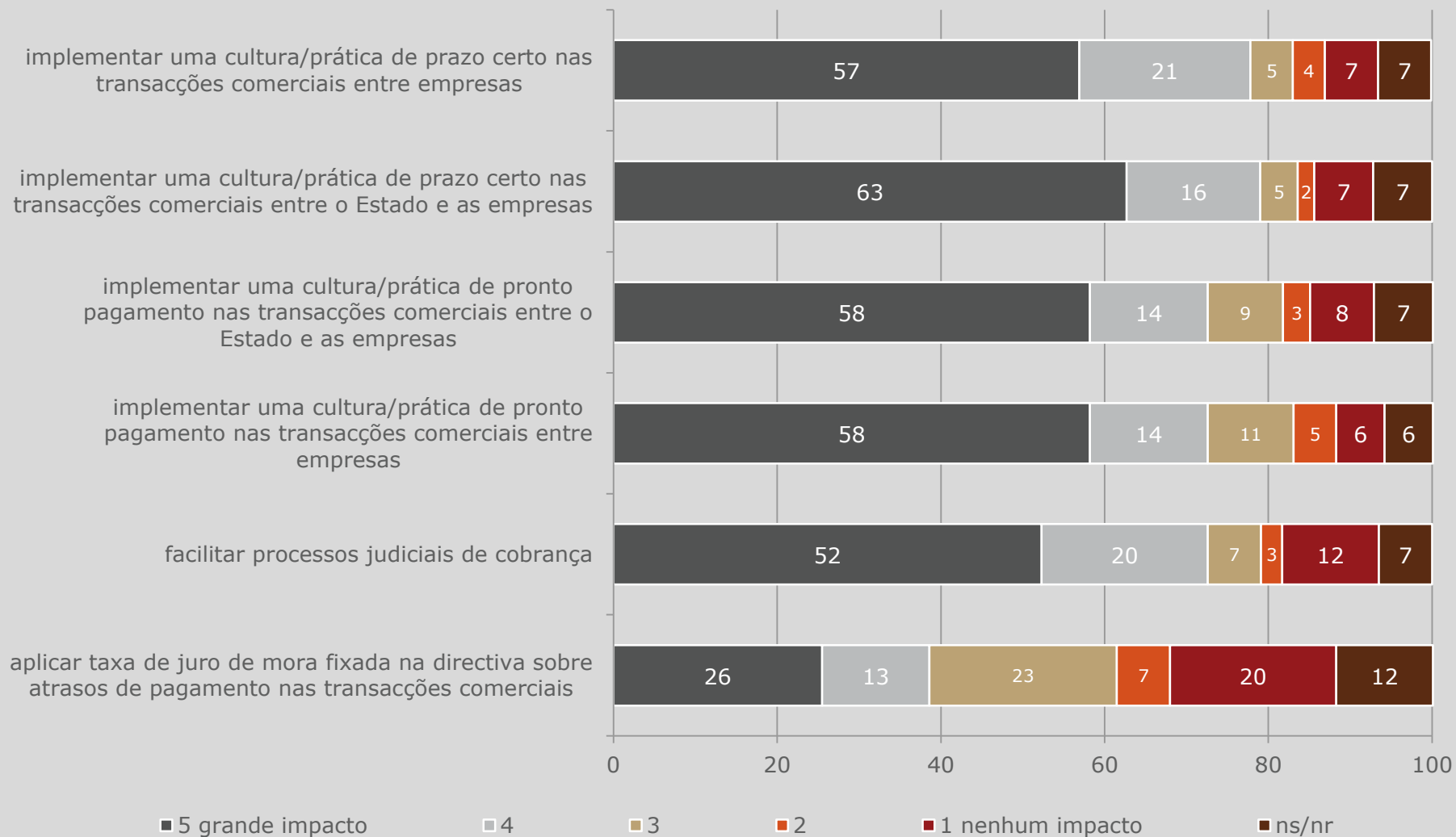
Q.17 Qual o impacto que teriam as seguintes medidas na melhoria da gestão de tesouraria da sua empresa? (%)



(n=153)

«Pronto Pagamento» - Estudo de Mercado ACEGE – Possível impacto de proposta de boas práticas de gestão de prazos de pagamentos e recebimentos (2)

Q.17 Qual o impacto que teriam as seguintes medidas na melhoria da gestão de tesouraria da sua empresa? (%)



(n=153)



ACONTESER
LIDERAR COM
RESPONSABILIDADE

Compromisso de pagamento no prazo acordado

«uma cultura de pagamentos atempados»

Em colaboração com:



Apoio:



Autoria:



Colaboração:

