



# CFO Survey Portugal 2020

A evolução da função financeira  
num mundo em mudança

2ª edição | 2020



# Nota introdutória



António Brochado Correia

Sendo CFO, tem seguramente vindo a notar uma evolução nas expectativas dos seus *stakeholders* relativamente ao que esperam da função financeira: uma transformação histórica e sem precedentes, que vai muito para além do papel de guardião da saúde financeira da Organização.

A equipa financeira tem vindo a ser, cada vez mais, chamada a intervir em temas relacionados com a monitorização da *performance*, a tomada de decisão informada, o suporte ao planeamento operacional e o crescimento do negócio.

A função do CFO está a expandir-se, absorvendo novas competências e responsabilidades críticas tais como passar a ser parte integrante da definição estratégica da Organização. A par da situação atual causada pela pandemia, dos principais avanços tecnológicos e das alterações no ambiente externo, a estrutura das funções financeiras e a forma como estas operam estão também a mudar. O estudo que lhe vamos apresentar comprova-o, e mostra que 68% dos CFO já têm um forte envolvimento nos processos de tomada de decisão estratégica da sua Organização.

Importa relevar que a evolução do papel da função financeira tem sido muito alavancada pelo desenvolvimento e adoção de infraestruturas tecnológicas avançadas e robustas, que permitem reduzir os custos de operação e orientar os recursos para atividades mais analíticas e de maior valor acrescentado. Tecnologias estas que, de dia para dia, se tornam cada vez mais acessíveis, permitindo uma maior difusão e mudança de paradigma, num mercado da dimensão do português.

Nesta premissa, as equipas irão assim ter de adquirir um leque de competências, cada vez mais abrangentes, de forma a dar resposta e a aproveitar esta onda de transformação digital, que apesar de desafiante, trará com certeza muitos benefícios.

Esta segunda edição do CFO Survey Portugal mostra também que, apesar do contexto atual ser de forte incerteza e volatilidade, é ainda reduzida a percentagem de CFO portugueses que têm a gestão de risco como uma das suas principais prioridades (19%). Nesta mudança de paradigma, também aqui a função financeira deverá assumir um papel de relevo.

Assim, o que poderemos esperar do CFO do Futuro? Sem dúvida, que teremos CFO mais próximos do negócio, mais orientados à tecnologia e mais atentos à envolvente e às forças externas que exercem pressão sobre as suas organizações, culminando como agentes ativos na criação de valor para os seus acionistas.

Gostava de agradecer aos mais de cem CFO que responderam a esta segunda edição do nosso estudo, espero que o considere atual e que permita fomentar a reflexão acerca dos principais temas e desafios para a função financeira do futuro.

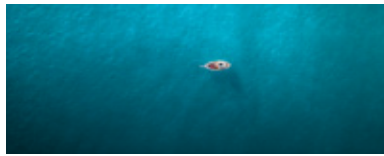
António Brochado Correia  
Territory Senior Partner  
PwC Portugal, Angola e Cabo Verde

# Índice

---



**01** Sumário executivo 05



**02** Contexto macroeconómico 07



**03** A função financeira como parceiro de negócio 09



**04** Estratégia digital para a função financeira 13



**05** A força de trabalho do futuro na função financeira 21



**06** Gestão de custos 25



**07** Gestão de tesouraria 29

**08** Nota final 34

**09** Acerca deste estudo 35

**10** Contactos 36

# 01

## Sumário executivo

Nesta segunda edição do *CFO Survey Portugal*, olhamos para o futuro da função financeira e para os desafios adicionais impostos pela atual conjuntura global.

Para que a função financeira ocupe um novo posicionamento nas Organizações, enquanto parceiro do negócio e da definição e execução estratégica, é necessário que sejam salvaguardadas um conjunto de questões, que permitam a evolução e o fortalecimento do papel dos CFO e executivos financeiros, no futuro.

Este ano o nosso estudo foca-se em seis temas principais:

- função financeira como parceiro de negócio;
- estratégia digital para a função financeira;
- força de trabalho do futuro na função financeira;
- gestão de custos;
- gestão de tesouraria.

### 68%

#### Função financeira como parceiro de negócio

68% dos CFO afirma ter um forte envolvimento nos processos de tomada de decisão da sua Organização.

O apoio dado pela função financeira ao negócio e na definição estratégica da Organização é o segundo tema mais relevante na agenda dos CFO. Este reposicionamento representa a concretização de uma mudança de paradigma, que se tem vindo a desenrolar, nos últimos anos, e que resulta de uma necessidade crescente de fundamentar financeiramente as decisões estratégicas e de alavancar o desenvolvimento de negócio de forma sustentável.

### 44%

#### Estratégia digital para a função financeira

44% refere existirem constrangimentos com tecnologias de informação (TI) como o principal motivo para a não realização de análises de dados adequadas.

O novo papel, a ser desempenhado pela função financeira, só será verdadeiramente possível com o apoio de uma infraestrutura tecnológica robusta e estável. É necessário um planeamento de recursos ágil que consiga dar resposta às necessidades do negócio e que permita que os seus profissionais possam utilizar o seu tempo a abordar questões de elevado valor acrescentado, antecipando eventuais riscos a que a Organização possa estar exposta.

# 70%

## Força de trabalho do futuro na função financeira

70% dos CFO inquiridos acredita que a pandemia da COVID-19 vai ter um impacto positivo na flexibilização no trabalho.

A atual conjuntura global de pandemia da COVID-19 tornou ainda mais urgente a necessidade de haver uma transformação da força de trabalho da função financeira. As preocupações com a adaptação ao regime de trabalho remoto, uma maior flexibilização dos horários de trabalho, para salvaguardar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são cada vez mais prementes.

A imposição de novas formas de trabalho, com uma forte componente virtual, veio tornar necessário que as Organizações disponibilizem ferramentas que potenciem a colaboração e a comunicação, interna e externamente.

# 72%

## Gestão de tesouraria

72% dos CFO já iniciaram, ou esperam iniciar, iniciativas com vista à otimização do fundo de maneoio.

As medidas de confinamento com vista a controlar a pandemia de COVID-19, e os recorrentes constrangimentos à livre circulação têm tido, ao longo dos últimos meses, um forte impacto no desempenho de grande parte das Organizações.

Com uma situação de quebra acentuada nas receitas e a redução da rentabilidade, muitos CFO deparam-se com a urgente necessidade de otimizar a sua tesouraria e acesso a novas fontes de liquidez.

O foco nas projeções de curto prazo, ou na utilização de informação com baixa fiabilidade, são fatores que contribuem para a pouca sofisticação das análises realizadas ao nível da tesouraria. É crítico que as Organizações tenham uma visão clara da sua tesouraria, a curto, médio e longo prazos, compreendendo quais são os pontos-chave onde atuar, de forma a garantir a sua sustentabilidade futura, independentemente do contexto macroeconómico.

# 92%

## Gestão de custos

92% dos CFO está a aplicar, ou tem prevista, alguma iniciativa de redução de custos.

Apesar da conjuntura de instabilidade financeira, e das medidas de redução de custos já implementadas por muitas Organizações, os resultados do nosso estudo mostram que os CFO pretendem continuar a investir nas operações das suas empresas.

É fundamental que as Organizações não sejam apenas tentadas a reduzir custos imediatos que possam ter impactos futuros negativos, tanto na sua competitividade como na sua reputação de mercado.

As iniciativas de gestão e otimização de custos devem ter como base um entendimento global da estrutura de custos organizacional e da estratégia definida, procurando a eficiência em custos com atividades de baixo valor acrescentado, para melhor realocar os recursos disponíveis.



# 02

## Contexto macroeconómico



**O atual contexto macroeconómico, global e nacional, é indissociável da pandemia de COVID-19. A propagação da COVID-19 por todo o mundo representa uma grave emergência de saúde pública que está, desde o final do 1º trimestre deste ano, a afetar de forma drástica toda a atividade económica global.**

Segundo as mais recentes previsões da OCDE, a economia global deverá cair entre 6% e 7,6% em 2020. A economia europeia terá também pela frente um cenário de forte recessão. Em 2020, o produto interno bruto da zona euro deverá contrair até 8,7%, devendo crescer 6,1% no próximo ano, enquanto o da União Europeia (UE) deverá recuar 8,3%, antecipando-se um crescimento de 5,8% para 2021.

À semelhança da maioria dos países, também em Portugal o panorama económico enfrenta múltiplos desafios. De acordo com dados recentes, disponibilizados pelo INE, o PIB nacional, que registou uma tendência de crescimento durante 25 trimestres consecutivos – entre final de 2013 e final de 2019, em recuperação da última crise financeira, caiu 2,4% no primeiro trimestre de 2020 e 16,3% no segundo, face aos períodos homólogos.

Da mesma forma, os efeitos da pandemia de COVID-19 estão a sentir-se significativamente no mercado de trabalho. Segundo dados do IEF, no final do mês de agosto, Portugal registou 409 331 desempregados, mais 105 001 quando comparado com o mesmo período de 2019, o que representa um aumento de 34,5%.

Esta agravante do cenário económico nacional reflete a redução abrupta da atividade resultante das medidas de confinamento, particularmente no setor do turismo, um dos setores que mais contribuiu para o PIB e para o emprego (direta e indiretamente).

A par da queda do PIB verifica-se uma significativa deterioração do mercado de trabalho e uma forte instabilidade dos mercados financeiros internacionais. As medidas restritivas à circulação que forçaram a interrupção da maioria das atividades económicas, apesar de terem permitido a desaceleração da propagação do vírus e evitado o colapso dos sistemas de saúde, proporcionaram o aumento das desigualdades sociais, interromperam o acesso à educação e, podem comprometer a confiança no futuro.

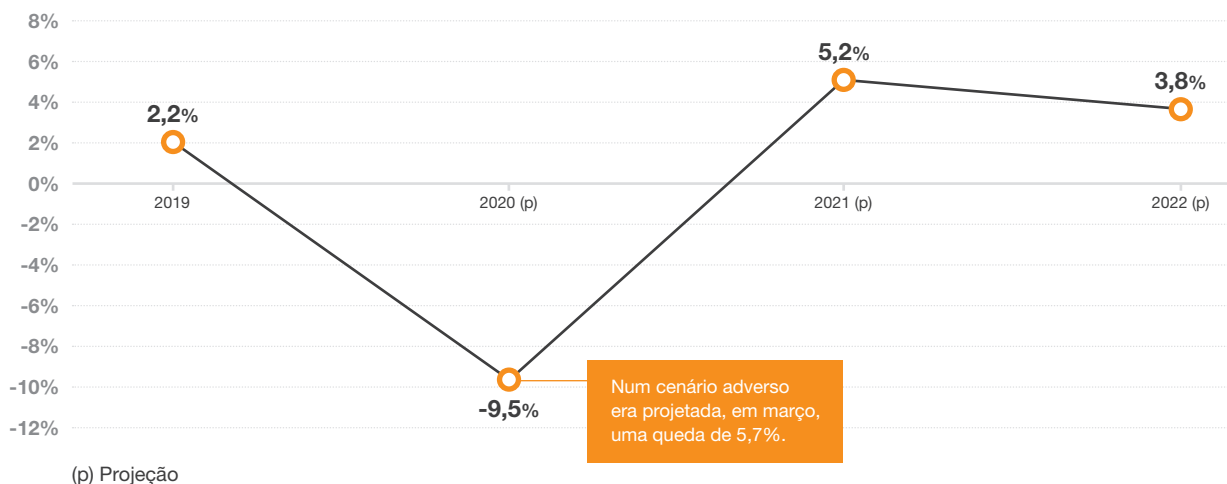
Segundo dados da Comissão Europeia de abril de 2020, o Indicador de Confiança dos Consumidores diminuiu de -12,4 para -36,3, e o Indicador de Sentimento Económico desceu de 98,4 para 66,9, o valor mais baixo alguma vez registado. Este último registou já alguma recuperação, tendo atingido em agosto um valor de 85,9.

Em termos de projeções económicas para o futuro, o Governo português projeta para 2020 uma contração no PIB de 6,9%, uma visão menos pessimista quando comparada com outras entidades. O Banco de Portugal projeta uma queda do PIB em 9,5% em 2020, com uma ligeira subida em 2021 (5,2%) e em 2022 (3,8%) deverá atingir um valor aproximado ao de 2019.

Relativamente ao mercado de trabalho, ainda que o impacto da crise esteja a ser atenuado pelas políticas de apoio à preservação dos postos de trabalho e à liquidez das empresas, a taxa de desemprego em 2020 deverá chegar aos 10%.

## Evolução do Produto Interno Bruto.

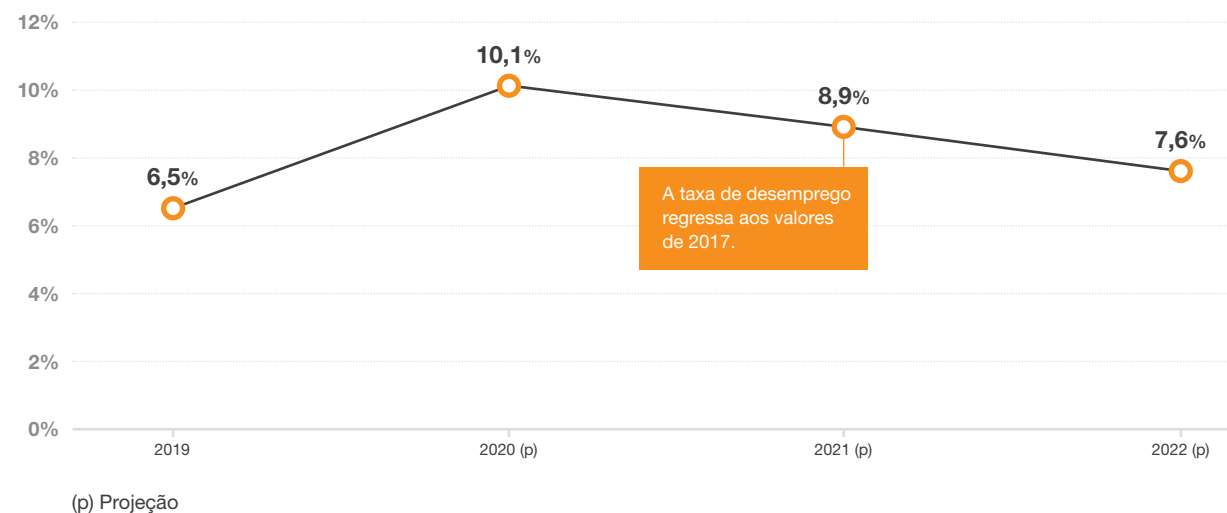
(Taxa de variação anual)



Fonte: Banco de Portugal (2020) Boletim Económico. Junho 2020

Não obstante à magnitude destas alterações, estes valores projetados implicam uma recuperação mais célere do que a verificada em crises anteriores e, segundo o Banco de Portugal, baseiam-se numa retoma mais rápida do investimento, a par de uma adoção de políticas que limitem o impacto da crise e da manutenção do dinamismo do investimento público.

## Evolução da taxa de desemprego.



Fonte: Banco de Portugal (2020) Boletim Económico. Junho 2020



# 03

## A função financeira como parceiro de negócio

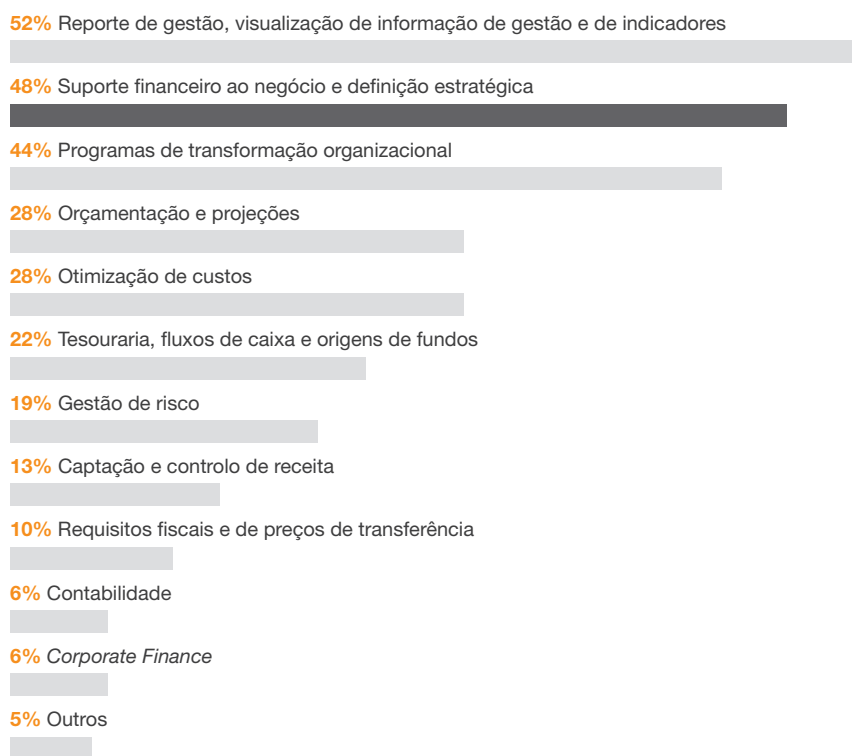
### Uma mudança de paradigma em curso para a função financeira

No contexto atual, em que a maior parte das empresas antecipa um futuro muito incerto, a importância de analisar a viabilidade econômico-financeira das várias componentes dos negócios e investimentos tornou-se ainda mais fulcral. As empresas têm, mais do que nunca, de ser cautelosas nos seus investimentos, alocando os recursos disponíveis de forma eficiente e revendo as estratégias, anteriormente definidas, num enquadramento mais favorável.

De acordo com os resultados do nosso estudo, o suporte da função financeira ao negócio e à definição estratégica é o segundo tema mais relevante na agenda dos CFO para os próximos 18 meses. Tal, encontra-se em linha com um estudo global de 2020 da PwC, o *Internacional Finance Insights*<sup>1</sup>, que antevê um crescimento significativo da importância da função financeira enquanto parceiro de negócio, nos próximos 3 a 5 anos.

### O suporte financeiro ao negócio e definição estratégica surge como o segundo tema mais importante na agenda dos CFO para os próximos 18 meses.

Q: De acordo com a sua agenda para os próximos 18 meses, quais são os principais pontos a melhorar?



<sup>1</sup> Estudo realizado em 2020 pela PwC em parceria com a ACCA (Association of Chartered Certified Accountants). Questionário realizado a 3.502 profissionais de Contabilidade e Finanças de vários países.

Na agenda dos CFO dos próximos 18 meses, destacam-se temas como a melhoria da informação de gestão, a implementação de programas de transformação organizacional e também a otimização de custos, o que demonstra que a sua preocupação e foco estão centrados na gestão dos impactos da conjuntura atual.

No mesmo seguimento, 19% dos CFO aponta como ponto a melhorar, uma maior intervenção da função financeira na gestão de risco, o que se encontra alinhado com a tendência desta função em assumir, cada vez mais, um papel transversal, utilizando as suas competências de negócio e analíticas na identificação e monitorização de riscos para a Organização.

No entanto, com o assumir de novos papéis e uma maior pressão sobre os seus recursos, a função financeira terá de encontrar um equilíbrio de forma a atender, equitativamente, às suas três principais dimensões de foco: *insights* de negócio, *compliance* e controlo e eficiência.

Face às mudanças atuais, estas dimensões estão também a evoluir, promovendo uma função financeira mais colaborativa e próxima do negócio, libertando recursos e garantindo o cumprimento dos requisitos regulatórios. Para melhor compreensão da importância destas dimensões, e de forma a promover a sua interligação e alinhamento, a PwC desenvolveu uma *framework* para a função financeira (também denominada de “Triângulo Financeiro”):

## Dimensões de foco da função financeira.

### Insights de negócio

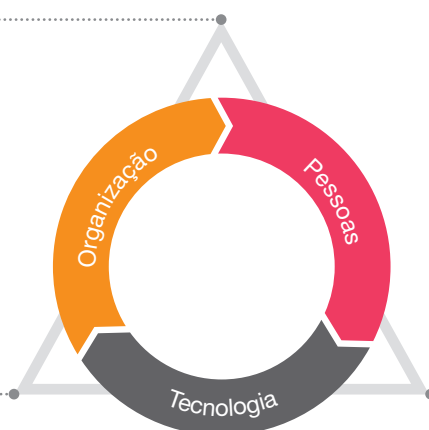
Alinhamento da função financeira com o negócio para a análise de *performance* e suporte à tomada de decisão

### Compliance e Controlo

Assegurar a existência de controlos eficazes sem comprometer a eficiência do negócio

### Eficiência

Promover a eficiência e eficácia dos processos financeiros



Esta mudança no papel da função financeira implica que seja feita uma revisão do modelo organizacional e sejam criados novos níveis de agilidade e eficiência de processos, mas também uma adaptação das ferramentas tecnológicas e a existência de recursos capazes de as utilizar.

Enquanto guardião histórico de toda a informação financeira da Organização, pelo seu acesso privilegiado aos sistemas, pelas competências dos seus recursos e participação em muitos dos processos *core*, a função financeira surge como o parceiro natural de suporte à gestão das Organizações.

Para além do acompanhamento do desempenho operacional, a função financeira assume cada vez mais o papel de suporte à definição estratégica e à monitorização da sua execução.

Apesar de 68% dos CFO afirmar ter um forte envolvimento nos processos de tomada de decisão, existem Organizações onde a função financeira ainda não assume este papel.

Este reposicionamento tem de ser acompanhado por uma adaptação da tecnologia e das competências dos recursos humanos aos novos requisitos para o suporte à gestão. Questões como a desmaterialização de processos, a automatização de transações, a análise de dados em massa ou mesmo a utilização de soluções *cloud*, são fundamentais para uma transição bem sucedida para este novo modelo.

68%

.....  
dos CFO afirma ter um forte envolvimento nos processos de tomada de decisão da sua Organização.

## A função financeira do futuro terá mais competências interpessoais, para além das técnicas

Da análise aos resultados do nosso estudo, é possível identificar que a comunicação e relacionamento são as competências que 55% dos CFO considera essenciais para que a função financeira se torne num parceiro estratégico do negócio

Logo de seguida surgem os conhecimentos técnicos de planeamento, orçamentação e previsão (48%), acompanhados de perto pela capacidade de liderança (44%) e o conhecimento da Organização (43%).

## A comunicação e relacionamento são as competências indicadas como as mais relevantes para que a função financeira se torne num parceiro estratégico do negócio.

**Q:** Quais das seguintes competências acredita serem as mais relevantes para tornar a função financeira num parceiro estratégico do negócio?

55% Comunicação e relacionamento

48% Planeamento, orçamentação e previsão

44% Liderança

43% Conhecimento da Organização

31% Gestão da mudança

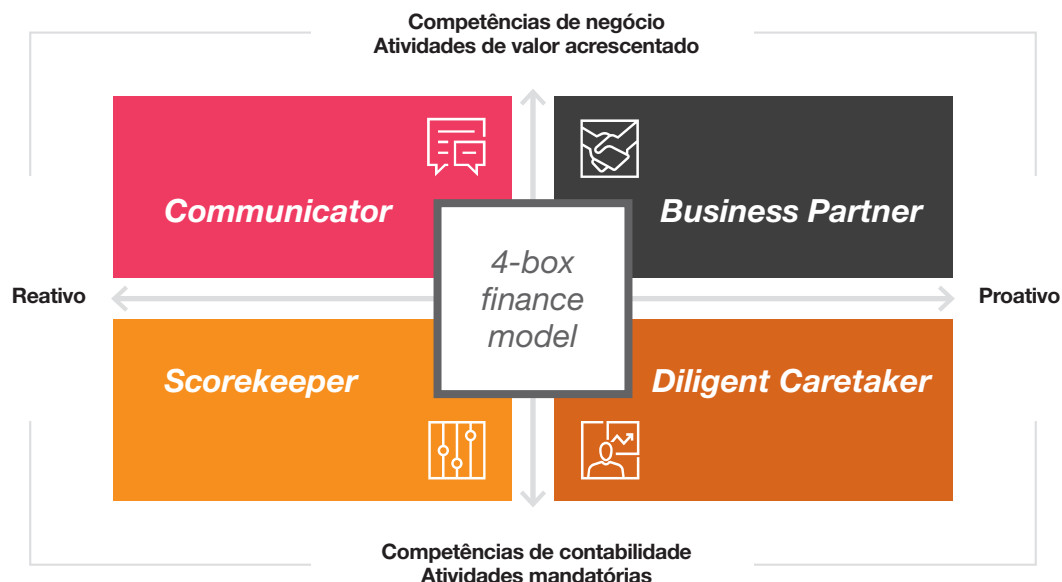
**Nota:** No gráfico apenas está representado o top 5 das competências mais relevantes

A tónica é clara: para além de uma muito desejada capacidade de prever e modelar o futuro, as competências que surgem como mais relevantes, nesta edição do nosso estudo, são as interpessoais e inter-relacionais. De facto, os CFO parecem compreender que as suas equipas têm de estar mais orientadas para a Organização, comunicando de forma fluída e deixando para trás a habitual lógica de silos.

Assim, a função financeira deve ser constituída por profissionais que, para além de terem as competências técnicas necessárias, consigam também compreender a cadeia de valor, as dinâmicas organizacionais internas e que possam servir de ponte entre as várias áreas corporativas.



Tendo por base as tendências partilhadas, a PwC definiu uma visão com os quatro potenciais papéis futuros da área financeira (*4-box finance model*), representados na imagem seguinte por cada um dos quadrantes.



**Scorekeeper** – É o papel mais tradicional da função financeira. Focado sobretudo em tarefas repetitivas e transacionais. Este papel será cada vez mais executado por via da automação, e os recursos alocados a estas tarefas devem procurar desempenhar um papel direcionado para o apoio à configuração dos automatismos e para a auditoria destes mesmos processos.

**Diligent Caretaker** – Papel orientado para dar resposta a todas as obrigações legais e regulatórias a que a Organização está sujeita. Estas atividades tenderão a ser, também, cada vez mais automatizadas no futuro. Assim, os seus profissionais poderão orientar o seu trabalho para a garantia da resiliência e sustentabilidade económico-financeira das Organizações, através da permanente monitorização do ambiente externo e dos controlos internos.

**Communicator** – Surge como um dos papéis emergentes associado à subida na cadeia de valor da Organização. Desempenhar este papel implica uma maior comunicação com as diversas áreas de negócio, para proporcionar o seu melhor entendimento e acompanhamento.

**Business Partner** – Este papel surge como consequência desta mudança de paradigma: a função financeira compreende os *drivers* de valor de negócio, domina totalmente a informação de gestão e os indicadores de desempenho e tem um papel ativo na definição da estratégia e na criação de valor, fornecendo *insights* relevantes ao negócio.

Segundo o estudo Internacional *Finance Insights*, todos os papéis da função financeira, à exceção do *Scorekeeper*, terão, nos próximos anos, um crescimento em termos de relevância. Destes, salienta-se o de *Business Partner*, que se espera que venha a ser alavancado pelo conhecimento do negócio e pelo alinhamento com os objetivos estratégicos da Organização.

# 04

## Estratégia digital para a função financeira

### A transformação digital está no topo da agenda dos CFO

A progressiva mudança do posicionamento da função financeira nas Organizações tem obrigatoriamente associada uma atualização das tecnologias de suporte utilizadas. Sem esta realidade, a função financeira pode não conseguir dar resposta plena aos desafios a que se propõe.

O recurso intensivo ao papel, a folhas de cálculo altamente parametrizadas e a processos manuais de validação terão necessariamente de fazer, cada vez mais, parte do passado, sendo substituídas por soluções automatizadas e digitais que sejam mais ágeis, mais colaborativas e com muito maior capacidade de processamento de informação.

54%

.....  
dos CFO reconhece que a função financeira sofreu mais transformações do que o esperado.



Devido ao poder explosivo de um crescimento exponencial, o século XXI será equivalente a 20.000 anos de progresso, considerando a velocidade atual; assim, as Organizações devem ser capazes de se redefinir de uma forma cada vez mais acelerada.”

Ray Kurzweil, Diretor de Engenharia na Google

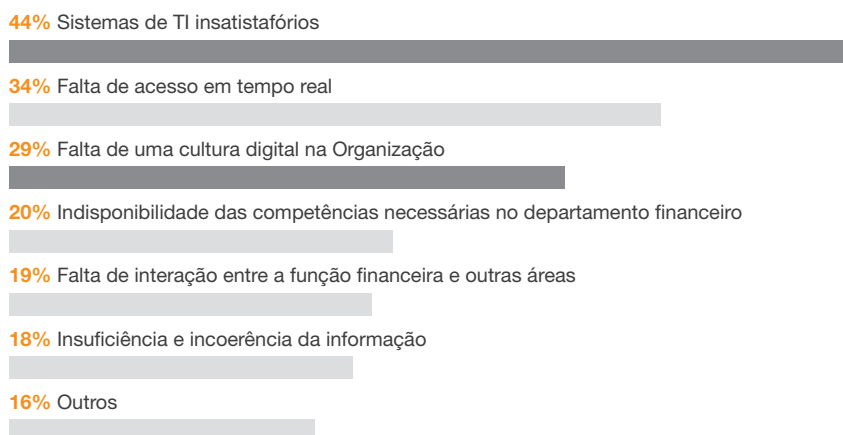
A “Revolução Digital” deixou, há alguns anos, de ser um chavão nas conferências sobre inovação e entrou, de forma repentina, no quotidiano das Organizações. No entanto, esta aconteceu de forma pouco estruturada, na maioria dos casos, gerando focos, por vezes isolados, de digitalização em áreas ou departamentos específicos.

É portanto fundamental que a digitalização das Organizações, qualquer que seja o seu atual estágio de maturidade, deva ser cuidadosamente pensada e que tenha subjacente uma estratégia a médio prazo. Pelo papel central que a solução de ERP<sup>2</sup> tem na arquitetura aplicacional das Organizações e nas atividades da função financeira, os CFO devem assumir-se como *stakeholders* mais ativos neste processo de digitalização.

<sup>2</sup> ERP - Enterprise Resource Planning.

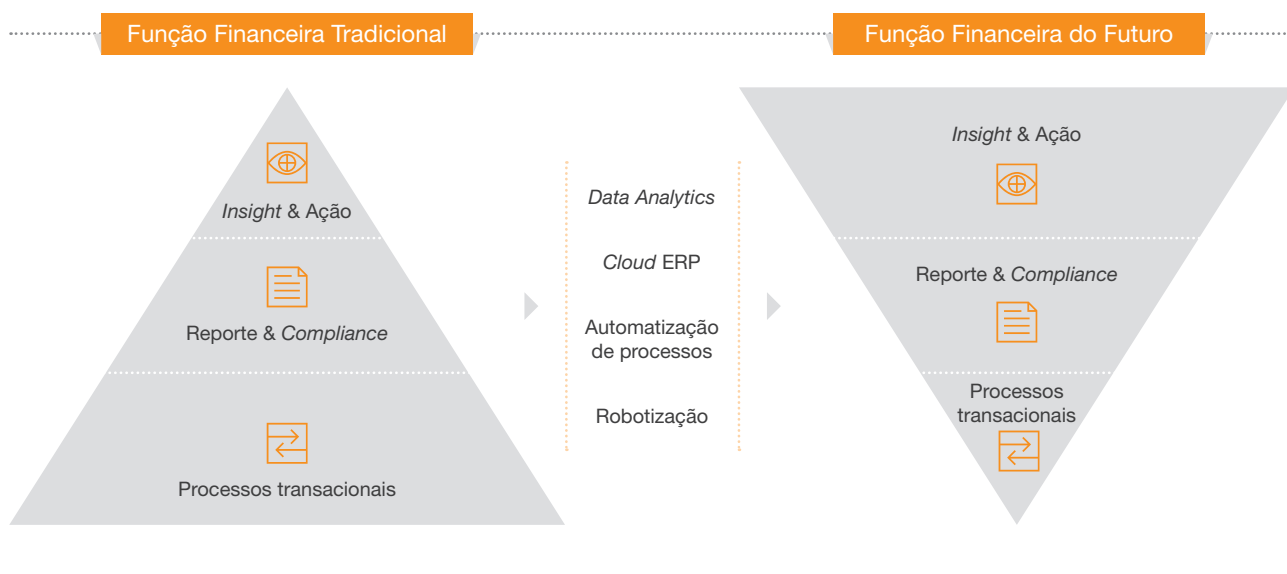
## A insatisfação com os sistemas e tecnologias de informação é a principal razão para a inexistência de análises de dados adequadas na função financeira.

Q: Na sua opinião, o que impede a atual função financeira da sua Organização de obter análises de dados adequadas?



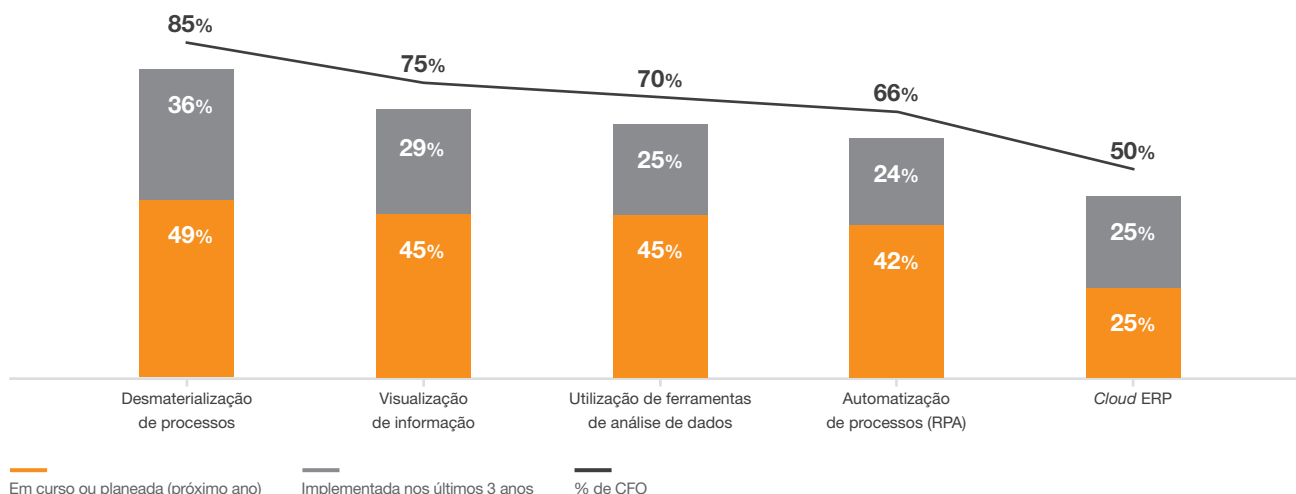
Neste sentido, a função financeira deve procurar posicionar-se cada vez mais como um parceiro de sofisticação e inovação da área de Sistemas de Informação, fomentando a evolução digital e tecnológica da Organização. Sem perder de vista a resolução dos constrangimentos atuais, o foco deverá incidir em ferramentas de análise de dados, automação dos processos com recurso a robots, inteligência artificial e modelos de trabalho colaborativos em *cloud*, que promovam a eficiência e inovação da função. Baseada nestas premissas, a PwC definiu uma visão holística para uma reorientação da função financeira do futuro (e do presente), que se encontra vertido no esquema abaixo.

De facto, este novo papel que a função financeira pode assumir, só será possível se suportado por uma estrutura tecnológica – como um ERP robusto e ágil para responder às necessidades do negócio, ferramentas que permitam o rápido e fácil acesso a dados, assim como mecanismos de promoção da excelência transacional –, de forma a libertar recursos para as atividades de maior valor acrescentado e promover maior autonomia no acesso a informação de gestão.



A desmaterialização de processos e a visualização de informação são as iniciativas de transformação mais implementadas nos últimos 3 anos, e as que permanecem no topo das prioridades para um futuro próximo.

Q: Que iniciativas de transformação digital foram já executadas, estão em curso, ou se encontram planeadas na sua Organização?



## Ferramentas de suporte à digitalização da função financeira

### 01 - Automatização/Robotização de processos

Para que a função financeira possa evoluir, quer como parceiro do negócio, quer na sua transformação digital, é essencial que os seus processos se encontrem normalizados, simplificados e automatizados, incorporando controlos automáticos e, cada vez mais, preditivos.

De facto, a desmaterialização e robotização de processos são das iniciativas que mais contribuem para a eficiência da função financeira, por promoverem a otimização e uniformização dos processos assim como o seu alinhamento com a visão e objetivos do negócio.

Os resultados do nosso *survey* mostram que 85% dos CFO inquiridos já executou, ou está a implementar, iniciativas de desmaterialização de processos, enquanto que 66% já incorporou automatismos através de RPA na sua operação.

A introdução de um automatismo, ou de um agente de *software*, na execução de algumas tarefas permite não só reduzir significativamente o tempo de execução e os volumes de transações realizadas, mas também o número de erros ocorridos (dependendo apenas de uma correta parametrização do robot), libertando assim

os recursos humanos para tarefas de maior valor acrescentado, embora o seu controlo seja, na maioria dos casos, ainda necessário.

Adicionalmente, o custo de investimento e potencial de escala de iniciativas deste tipo (desde que os processos a automatizar sejam selecionados de acordo com critérios rigorosos) apresenta um período de retorno geralmente inferior a um ano, pelo que a sua implementação é rapidamente recuperada.

85%

dos CFO já executou, ou está a implementar, iniciativas de desmaterialização de processos

### 02 - ERP baseado em cloud

Os ecossistemas *cloud* são hoje das soluções mais utilizadas em todos os setores de atividade, para um melhor acesso a informação atualizada e em tempo real, a um custo, geralmente, mais competitivo.

Acompanhando esta tendência, também os principais ERP do mercado têm vindo a lançar produtos baseados em *cloud*, que ocupam já uma interessante quota de mercado. No entanto, a ligação entre os ERP existentes e as soluções *cloud* deve ser feita de forma planeada e estruturada, através de um *business case* robusto e com as devidas análises pós-implementação, para que se possa tirar partido do verdadeiro potencial desta tecnologia.

Dos inquiridos que utilizam soluções *cloud*, os principais motivos apontados para a adoção deste tipo de soluções são a facilidade de acesso remoto e a qualquer momento (63%), a fácil implementação (40%) e o baixo custo operacional (38%).

Devido a estes aspetos positivos, a adoção deste tipo de soluções tem vindo a generalizar-se, com 38% dos CFO inquiridos a afirmar que utiliza soluções *cloud* de forma extensiva e 44% a assumir uma utilização mais limitada.

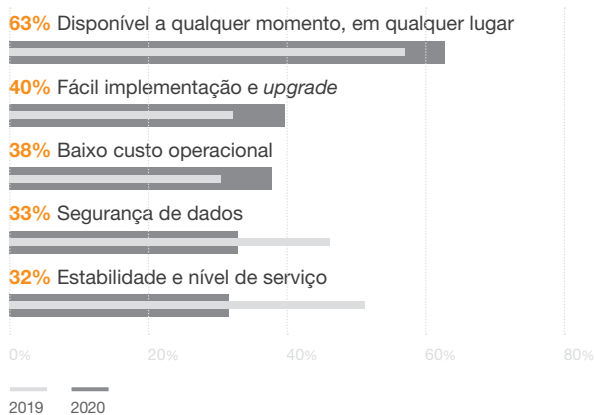
**38%**

.....

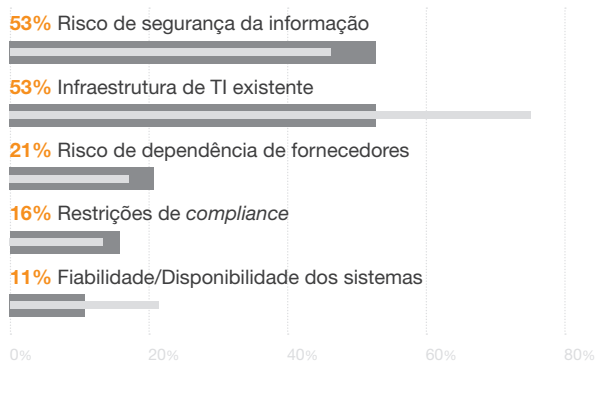
dos CFO inquiridos afirma utilizar soluções *cloud*, de forma extensiva, na sua função financeira.

## A disponibilidade a qualquer hora e lugar, assim como a facilidade de implementação e manutenção são as principais razões apontadas para a escolha de soluções *cloud*.

Q: Quais são as principais razões pelas quais transferiu aplicações para a *cloud*?



Q: Quais são as principais razões pelas quais não transferiu aplicações para a *cloud*?



No entanto, apesar de se prever um aumento na adoção de soluções *cloud* e de serem reconhecidas as inúmeras vantagens que esta tecnologia oferece ao negócio, a percepção (errada) da existência de elevados custos de investimento em TI ou de um maior risco de segurança, criam alguma resistência para a mudança. Neste sentido, é essencial que os CFO promovam a adoção e implementação de soluções *cloud* e de outras tecnologias relevantes. De facto, apenas 18% dos CFO inquiridos no nosso estudo afirma não utilizar soluções *cloud* na sua Organização (uma redução de 22 p.p. em relação à edição de 2019).

No que diz respeito, em específico, aos ERP baseados em *cloud*, é possível identificar inúmeros benefícios na adoção deste tipo de soluções. Contudo, de forma a potenciar esta mudança, é necessário que cada Organização se prepare antes de iniciar a implementação de um programa deste tipo.

**53%**

.....

dos inquiridos que não utiliza sistemas *cloud* na sua operação aponta a falta de segurança da informação como principal razão (aumento de 7 p.p. face a 2019)



### Benefícios da migração para um ERP baseado em *cloud*

- **Tempo de implementação:** por não ser necessária a instalação de *software* ou *hardware*, e também pela existência de um ERP pré-configurado, o tempo de implementação mais reduzido, quando comparado com o ERP tradicional, é claramente um dos principais benefícios desta tecnologia.
- **Investimento inicial mais reduzido:** o modelo de subscrição tipicamente utilizado pelos fornecedores de ERP *cloud* possibilita um menor investimento em infraestrutura de TI e em despesas de manutenção.
- **Adequação do custo à utilização:** o modelo de subscrição é mais facilmente adaptável às necessidades ao longo do tempo. O ERP *cloud* permite o aumento ou a redução de capacidade contratada quando necessário, assegurando às empresas a possibilidade de adaptarem os custos de utilização da plataforma às necessidades do negócio.
- **Segurança dos dados:** os sistemas ERP *cloud* asseguram os mais elevados padrões de proteção de dados, suportados em tecnologia e processos avançados de segurança *cloud*, que estão permanentemente a ser monitorizados e atualizados.
- **Disponibilidade do sistema:** os sistemas ERP *cloud* asseguram uma maior garantia de disponibilidade do sistema, uma vez que é definida contratualmente com o *Cloud Provider* uma disponibilidade elevada, com um valor referência de 99.9%
- **Usabilidade:** os sistemas *cloud* possuem interfaces de utilizador modernos e menus e funcionalidades mais intuitivas, o que facilita a navegação e reduz a necessidade de formação.
- **Standardização dos processos:** permite promover melhores práticas e uniformiza-las para potenciar a eficiência.
- **Automatização e análise de dados:** permite capacidades de automatização e robotização de processos, assim como análise de dados em tempo real, aumentando a transparência do negócio e auxiliando a tomada de decisão.
- **Melhoria contínua:** nos sistemas *cloud* são feitas constantes atualizações, o que evita os típicos períodos necessários para este processo nos sistemas tradicionais, normalmente muito disruptivos para o negócio.
- **Escalabilidade:** é mais fácil e rápido incluir novos utilizadores na plataformas, assim como novas fontes de dados, tendo em conta que o armazenamento é realizado na *cloud*.
- **Facilidade na adoção de novas tecnologias:** é mais fácil, à posteriori, a adesão a novas tecnologias (p.ex: IoT, AI), podendo estas ser incluídas em futuras atualizações.

### Aspetos a ter em consideração na migração para um ERP baseado em *Cloud*

- **Modelo de Governo:** sendo a standardização um claro benefício desta tecnologia, os clientes devem ser capazes de aceitar e integrar nas suas Organizações as limitações relacionadas com a customização possível do seu modelo de governo.
- **Adoção por parte do negócio:** o envolvimento desde o início deste tipo de projetos por parte dos utilizadores do negócio, nomeadamente dos *process owners*, é fundamental para o seu sucesso.
- **Segurança e controlos:** será fundamental efetuar uma análise detalhada dos procedimentos de controlo interno e de segurança dos dados para acompanhar qualquer projeto deste tipo, por forma a garantir os níveis exigidos pelos reguladores e restantes *stakeholders*.
- **Testes:** é crítica a necessidade de rigor durante o período de testes antes da entrada em produção de quaisquer implementações ou atualizações.
- **Integração:** a integração entre sistemas é um desafio, nomeadamente entre soluções *cloud* (*Cloud-to-Cloud*), embora os principais ERP estejam cada vez mais focados em disponibilizar conectores *out of the box*, de forma a minimizar os desafios de integração e maximizar a adoção dos seus produtos.
- **Migração dos dados históricos:** a migração de informação histórica pode ser complexa, em alguns casos, e deve ser efetuado um trabalho prévio de limpeza e seleção da informação a migrar, evitando a migração de informação desnecessária ou obsoleta.

Ainda que a migração para ERP baseados em *cloud* deva ser feita de forma planeada e assegurando que todos os aspetos críticos são devidamente considerados, as vantagens inerentes e o seu potencial futuro são muito relevantes, quer para a função financeira, quer para toda a Organização.

### 03 - Reporte e Análise de dados

Embora a maior parte das Organizações já tenha começado, ou concluído, programas de melhoria ou automação da informação de gestão, verifica-se que ainda não são reconhecidas, na totalidade, as suas vantagens para a qualidade da gestão, quer para os desempenhos passados, quer para os cenários futuros.

**29%**  
dos CFO inquiridos aponta a falta de cultura digital como um dos obstáculos à obtenção de análise de dados adequadas.



Se até ao momento a aposta incidiu mais na implementação de soluções que geram, diariamente, um grande volume de dados, agora é crítico começar a trabalhá-los e tirar o máximo partido deles. De facto, ao utilizar de forma recorrente e integrada a informação obtida, a Organização estará a implementar transversalmente uma cultura *data-driven*.

Para promover esta mudança, a Organização deverá, por exemplo, disponibilizar toda a informação de gestão regularmente e em várias plataformas acessíveis, numa lógica de *self-serving*. Desta forma, a informação disponibilizada será uma fonte única – *‘single source of truth’* – em que cada utilizador terá ao seu dispor o que lhe é útil para o desempenho das suas funções, podendo também ter a possibilidade de personalizar relatórios à sua medida e necessidade específica.



## Como dar o salto de uma perspetiva de análise histórica para modelos preditivos e de cenários robustos de evolução?

De acordo com os resultados obtidos, a maioria dos inquiridos indica que as suas Organizações apenas utiliza informação financeira histórica fiável.

## As demonstrações financeiras internas são o principal *output* extraído pelas Organizações das ferramentas de BI e de análise de dados.

Q: As ferramentas de *business intelligence* e *data analytics* na minha Organização entregam...

54% Demonstrações financeiras internas detalhadas e fiáveis

50% Demonstrações financeiras globais fiáveis

39% Relatórios de gestão e planeamento financeiro detalhados e fiáveis

25% Informação financeira básica, com pouco ou nenhum detalhe

22% Planeamento integrado de negócios

13% Planeamento e projeções automatizadas, baseadas em modelos

11% Não aplicável

4% Simulações de modelos preditivos baseados em cenários

Quando olhamos para a tendência a nível global, cerca de 60% dos inquiridos no estudo *PwC Finance Insights* afirmou focar-se na *performance* histórica, mas também na análise da *performance* futura.

Contudo, de acordo com os resultados do nosso estudo, constata-se que o nível médio de maturidade das Organizações em Portugal nesta matéria é ainda relativamente baixo. De facto, apenas uma percentagem reduzida das empresas refere realizar planeamento integrado de negócios (22%), planeamento e *forecasts* automatizados e baseados em modelos (13%) e simulações de modelos preditivos baseados em cenários (4%).

Pelo conhecimento aprofundado que possui do modelo de negócios e capacidade de transformar dados de várias fontes, a função financeira encontra-se atualmente bem posicionada para desenvolver cenários e realizar análises preditivas através de ferramentas de *business intelligence* e de análise de dados, contribuindo para uma maior incorporação de informação nos processos de tomada de decisão.

Posteriormente, e numa lógica de evolução da maturidade das análises de dados, deverão ser consideradas diversas tecnologias emergentes como a inteligência artificial (IA) ou *machine learning*, permitindo que as Organizações caminhem no sentido da modelação autónoma de cenários e de modelos de recomendação de ações ótimas ou aconselhadas.

A mudança de posicionamento da função financeira nas Organizações pode, e deve, estar assente numa estratégia digital robusta, que seja liderada pelos seus profissionais que apresentam as competências necessárias para analisar a informação de gestão.

As várias tecnologias apresentadas são algumas das mais utilizadas atualmente, e que poderão contribuir para a execução dessa estratégia. É fundamental que as Organizações as adotem e utilizem de forma proficiente, sendo para isso necessário competências que muitas ainda precisam de adquirir, fortalecer ou reutilizar.



# 05

## A força de trabalho do futuro na função financeira



### Transformar as Organizações através das pessoas

As novas tecnologias e as grandes tendências digitais têm vindo a permitir o desenvolvimento de novos modelos de negócio e criado novas necessidades e competências ao nível dos recursos humanos.

Para que a função financeira possa criar valor, enquanto parceiro do negócio é cada vez mais crítico conseguir atrair, formar e reter talento com as competências certas e capaz de se adaptar rapidamente aos desafios atuais e futuros.

#### Impulsionadores típicos



##### Lacunas de competências da força de trabalho

- Atrair e reter novas competências
- Gerir uma força de trabalho envelhecida



##### Tecnologias emergentes

- Sistemas de informação em silo
- Aumento do volume de dados



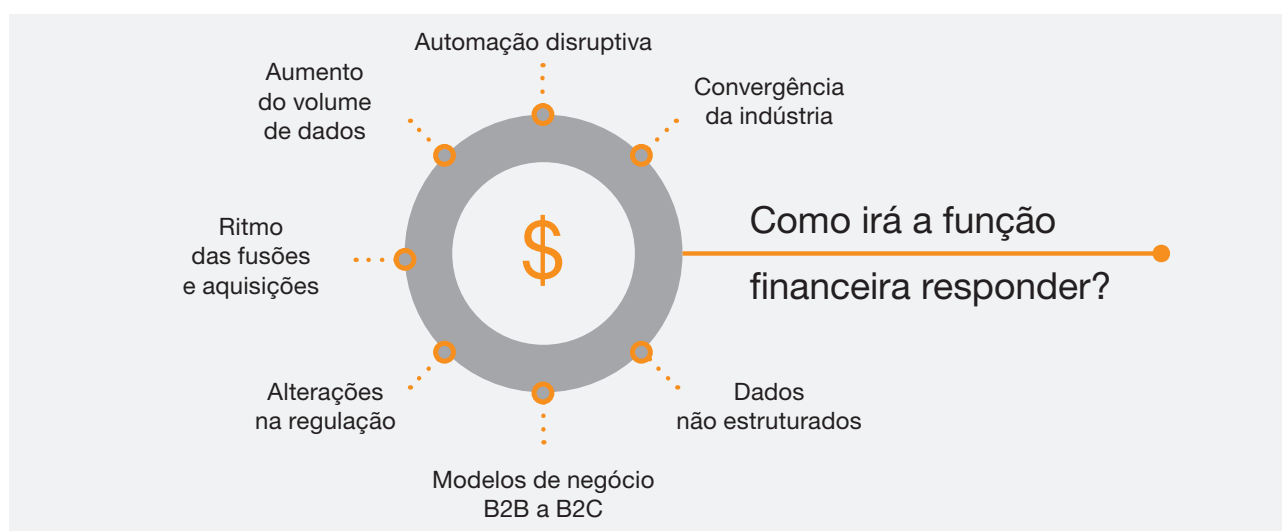
##### Pressão de investidores/custo

- Reduzir custos
- Capacitação do negócio



##### Reporte e análise

- Informação Integrada
- Melhorar a tomada de decisão



O atual contexto de pandemia global que vivemos e a maior necessidade de trabalhar de forma remota veio acelerar a necessidade de transformação da força de trabalho da função financeira.

De facto, esta imposição de formas de trabalho mais flexíveis trouxe novas preocupações em termos de gestão

de recursos humanos, como a necessidade de adaptação da operação ao regime remoto, utilização de ferramentas colaborativas, maior flexibilização de horários de trabalho e a necessidade de salvaguarda do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por outro lado, em muitas Organizações ficaram a descoberto as fragilidades existentes ao nível das competências em novas tecnologias, falta de ferramentas colaborativas e de sólidas metodologias de trabalho. Num ambiente cada vez mais virtual, e onde é difícil estabelecer barreiras, é muito importante dotar as equipas de ferramentas que fomentem uma colaboração e comunicação eficiente, não só a nível interno, mas também com parceiros externos, independentemente do espaço físico de trabalho.

Apesar dos desafios, os resultados do nosso estudo mostram que os CFO consideram que estas mudanças acarretam mudanças positivas nos métodos de trabalho e nas Organizações.

Na verdade, cerca de 70% dos inquiridos acredita que a pandemia da COVID-19 terá um impacto positivo na flexibilização do trabalho, sobretudo no que se refere ao local e ao número de horas trabalhadas. Não é por isso de estranhar que modelos como o teletrabalho, o *freelancing* ou o *outsourcing* sejam cada vez mais

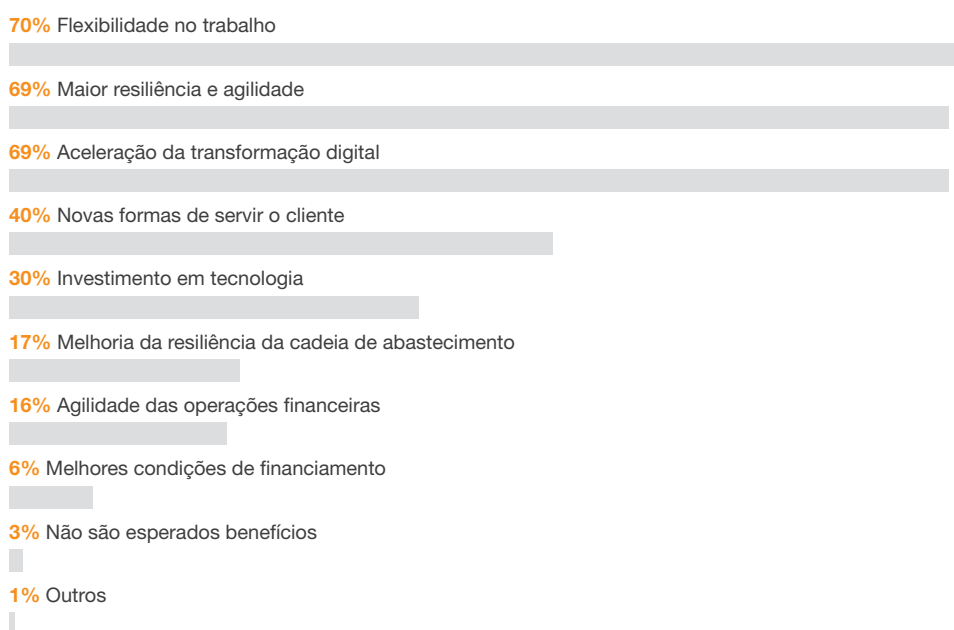
populares. Também a aceleração da transformação digital e a flexibilização das estruturas operacionais foram apontadas como consequências benéficas da pandemia, por 69% dos inquiridos, colocando desafios ao desenvolvimento das Organizações.

Estes aspetos positivos identificados demonstram uma forte capacidade de resiliência dos CFO, que encaram este momento como uma oportunidade de transformação e recriação dos negócios.



## A flexibilidade no modo de trabalhar e a aceleração da transformação digital são destacadas pelos CFO como as principais consequências positivas da atual pandemia.

Q: Em que medida espera que o atual contexto de pandemia de COVID-19 venha a ter um impacto positivo na sua Organização a longo prazo?



Como resultado destas mudanças, espera-se que as operações da função financeira venham a ser desenvolvidas de forma drasticamente diferente, privilegiando estruturas organizacionais que promovam uma maior eficiência e capacidade de resposta às necessidades do negócio, com novas competências e valências e que, simultaneamente, permitam uma redução dos custos de operação.

Não existe uma estrutura organizacional única que possa ser considerada como ideal para a função financeira, como tal, cada Organização deverá definir a sua estrutura

ótima com base num conjunto de variáveis e dimensões como: o próprio modelo organizacional como um todo (centralizado vs descentralizado), a necessidade de suporte por parte do negócio, a existência de sinergias entre linhas de negócio (nomeadamente quanto à possibilidade de partilhar conhecimento), o(s) contexto(s) regulatório(s) existentes assim como os níveis hierárquicos necessários para a tomada de decisão.

## Transformação do Modelo Operativo da Função Financeira



Atendendo ao papel central e de parceiro estratégico do negócio que se pretende que a função financeira assuma no futuro, existem quatro lentes de análise que deverão ser consideradas no processo de transformação:

### Gestão e estratégia da força de trabalho



De forma a conseguir ter as pessoas certas no lugar certo, a função financeira dever-se-á focar na captação de recursos que sustentam a sua função e estratégia digital, desde o momento do seu recrutamento, passando pela melhoria do processo de planeamento da execução, de forma a assegurar uma melhor resposta aos desafios emergentes e às necessidades do negócio.

### Performance e experiência da força de trabalho



Assegurar uma experiência de trabalho positiva permite potenciar o compromisso e envolvimento da força de trabalho com a Organização e, conseqüentemente, melhorar os resultados em termos de produtividade e de rentabilidade.

### Desenho do modelo organizacional



Com o aumento da digitalização e automação dos processos financeiros, as tarefas de execução a nível transacional e de reporte começam a perder peso, libertando os recursos humanos para atividades de maior valor acrescentado. Ao assumir, no futuro, um papel de parceiro estratégico, a função financeira terá de ser mais ágil e flexível, suportando os processos de melhoria contínua e digitalização ao longo de toda a Organização.

### Ambiente de trabalho



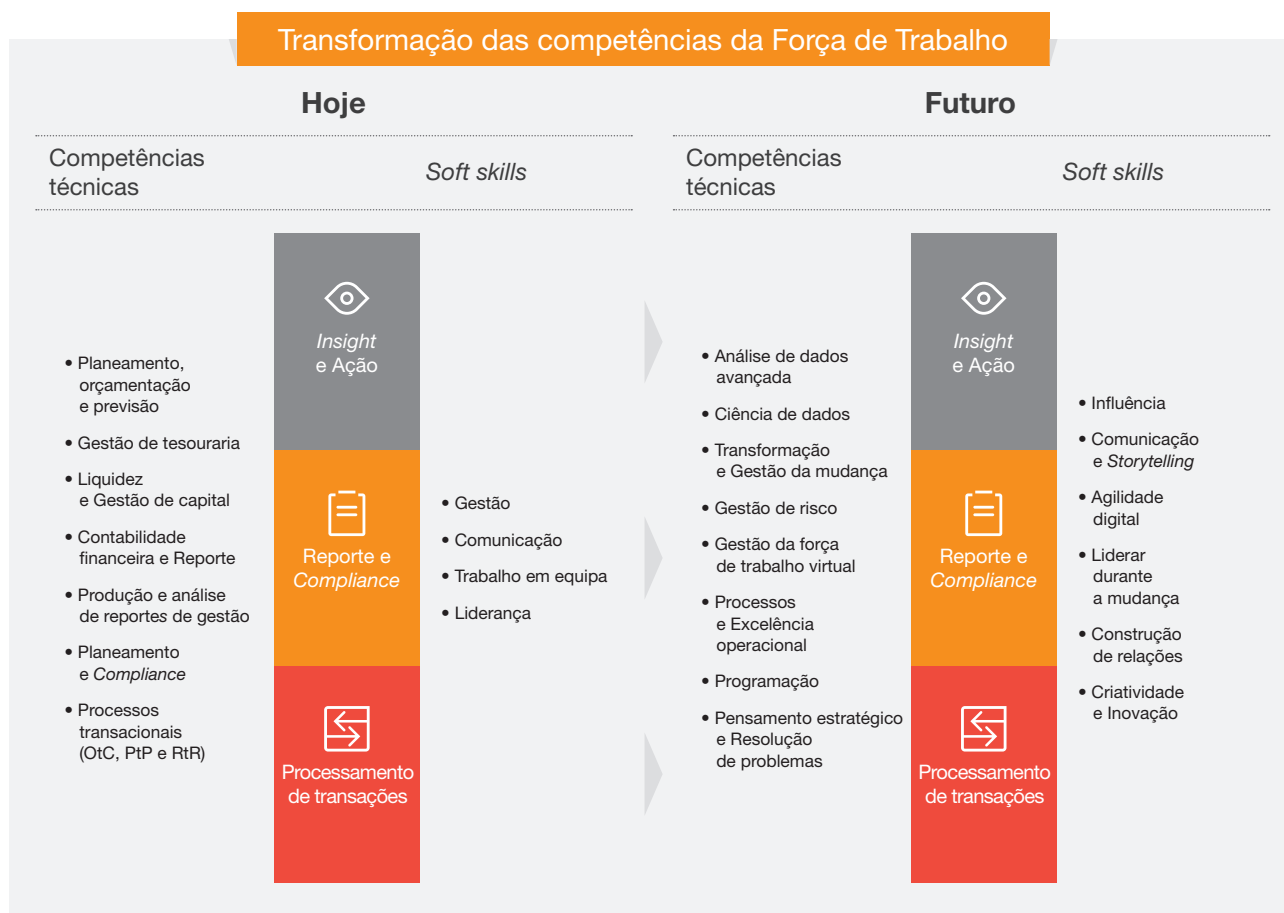
O aumento das práticas de trabalho flexíveis e do nível de automação nas Organizações são tendências que vieram para ficar e que vão ter um impacto permanente na força de trabalho. Ao mesmo tempo que se levantam questões quanto à necessidade dos espaços físicos, torna-se claro que a tecnologia terá um papel central na preservação da produtividade e cultura organizacional.

## Força de trabalho do futuro

Hoje em dia, atividades e funções tradicionalmente desempenhadas por humanos estão a ser automatizadas ou a perder relevância, o que resulta numa constante mudança das competências procuradas pelas Organizações.

Neste contexto, a requalificação (ou *upskilling*) da força de trabalho da função financeira é uma realidade que deverá ser antecipada, sobretudo porque as competências fundamentais para o futuro serão muito diferentes das necessárias hoje.

Com a diminuição do trabalho transaccional, a força de trabalho da função financeira terá de ter competências avançadas em análise de dados, mas também competências comportamentais (de motivação, persuasão, liderança, pensamento estratégico) que reforcem o seu novo papel de parceiro de negócio. Assim, as chamadas *soft-skills* estão também a ganhar terreno na contratação de talentos e serão críticas no futuro da função financeira.



Para garantir um futuro sustentável para a sua força de trabalho, as Organizações precisam ainda de ter em consideração alguns aspetos:

- Olhar para as novas tecnologias como uma alavanca de crescimento e inovação do negócio, procurando formas de as utilizar para potenciar a produtividade e a experiência dos colaboradores.

- Tornar prioritário para a Organização um maior foco no bem-estar dos colaboradores e no desenvolvimento individual, antecipando as competências que serão necessárias no futuro e proporcionando diferentes percursos de carreira.

Através da conjugação de diversas competências complementares que estimulem a mudança, novos métodos de formação e novas formas de trabalhar, é possível ter equipas capazes de se adaptarem aos novos desafios.

Só assim será possível identificar tendências e preparar um futuro que, ainda que incerto, será bastante desafiante.



# 06

## Gestão de custos

A importância e relevância que um programa estruturado de gestão de custos pode ter numa Organização, não é uma novidade.

Contudo, face ao atual contexto global, importa agora não só conhecer quais as principais estratégias e iniciativas que têm vindo a ser implementadas pelos CFO, mas também de que forma esta pandemia impactou os planos de transformação que estavam previstos.

**Em situações de fragilidade económica, a redução de custos surge como uma das medidas mais imediatas para a sustentabilidade financeira das Organizações. No entanto, sem um alinhamento estratégico e orientação para a criação de valor, as iniciativas de gestão de custos tendem a ganhar um carácter momentâneo, com um eventual impacto negativo no desenvolvimento e competitividade futura das Organizações a longo prazo.**

De acordo com os resultados deste nosso estudo, mais de 90% dos CFO inquiridos assume que tem alguma iniciativa de redução de custos em curso, ou prevista no próximo ano, o que demonstra a relevância deste tema na agenda dos CFO.

No entanto, gerir custos não se limita à sua eliminação ou redução. Um programa de gestão de custos, bem sucedido, implica um conhecimento claro das competências essenciais para a concretização dos objetivos da Organização.

92%

dos CFO inquiridos assume que está a aplicar, ou tem prevista, alguma iniciativa de redução de custos.



Esta abordagem está alinhada com a visão da PwC, que defende que os programas de gestão de custos devem ter na sua base um entendimento da estrutura organizacional e da estratégia definidas, de forma a resistir à tentação de reduzir apenas despesas correntes e custos operacionais, com maior impacto ao nível da estrutura financeira.

A solução deve passar pela realocação dos recursos afectos a tarefas não críticas ou de baixo valor acrescentado, reforçando a aposta nas competências diferenciadoras da Organização que podem efectivamente impulsionar o desenvolvimento do negócio e a sua diferenciação face à concorrência.



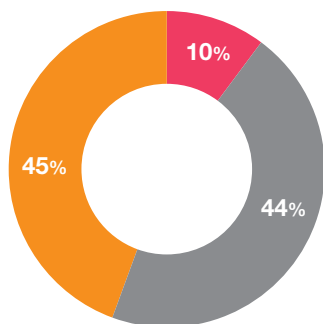
### Alinhamento com a estratégia organizacional

Entre as características mais comuns, identificadas em Organizações com elevados níveis de *performance*, encontra-se a existência de uma estratégia claramente definida, aliada à capacidade de execução, independentemente das circunstâncias de mercado. Da análise aos resultados do nosso estudo, retiramos que cerca de 54% dos CFO inquiridos revela que, mesmo existindo controlos periódicos do orçamento, os gestores intermédios têm uma autonomia média ou elevada para assumir custos, o que pode colocar em risco a execução estratégica.

Neste cenário, a existência de mecanismos automáticos de controlo e de ferramentas analíticas que permitam uma visão centralizada e em tempo real dos custos, é crítica para assegurar que a Organização não compromete os seus objetivos futuros.

## Mais de metade dos CFO inquiridos revela que os gestores intermédios têm autonomia para assumir custos, ainda que sujeitos a controlos periódicos.

Q: Com que nível de rigor controla os custos da sua Organização?

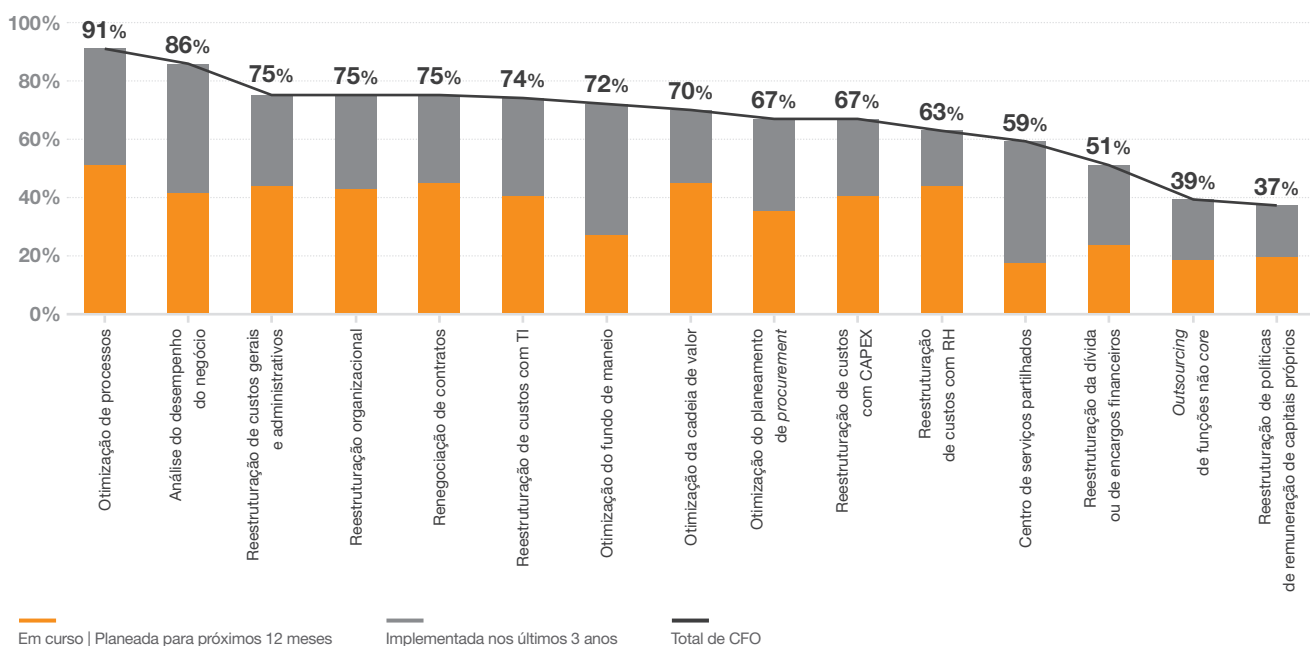


- Elevada autonomia dos gestores intermédios para assumir custos, com controlo orçamental anual ou semestral.
- Autonomia média dos gestores intermédios para assumir custos, com controlo orçamental trimestral ou mensal.
- Reduzida autonomia dos gestores intermédios, com controlo centralizado de orçamentação de custos, que exige autorização superior para aprovação de despesas não previstas.

## Reorganizar a Organização para crescer de forma sustentada

De acordo com os CFO inquiridos, as principais iniciativas a serem implementadas nos próximos 12 meses estão essencialmente relacionadas com a área da excelência operacional.

Q: Que iniciativas de redução de custos foram já executadas, estão em curso ou encontram-se planeadas na sua Organização?



Do nosso estudo, é possível destacar três principais iniciativas de redução de custos, implementadas nos últimos 3 anos: a análise de desempenho do negócio e a centralização de funções de suporte em centros de serviços partilhados, a um nível tático; e a otimização do fundo de manei, a um nível mais operacional, muito provavelmente, como reação à crise provocada pela atual pandemia global.

Nos próximos 12 meses, os CFO pretendem, ainda, adotar medidas de excelência operacional, destacando-se a otimização de processos (51%), a otimização da cadeia de valor e renegociação de contratos (ambas com 45%) e a reestruturação organizacional (43%).

Considerando os resultados do ano anterior, verificamos que as iniciativas de otimização de processo se mantêm como um dos focos de atuação, ganhando até relevância nesta edição. Para além dos ganhos via redução de custos, esta iniciativa contribui para uma maior eficiência organizacional, permitindo a simplificação e uniformização de atividades e a clarificação de responsabilidades.

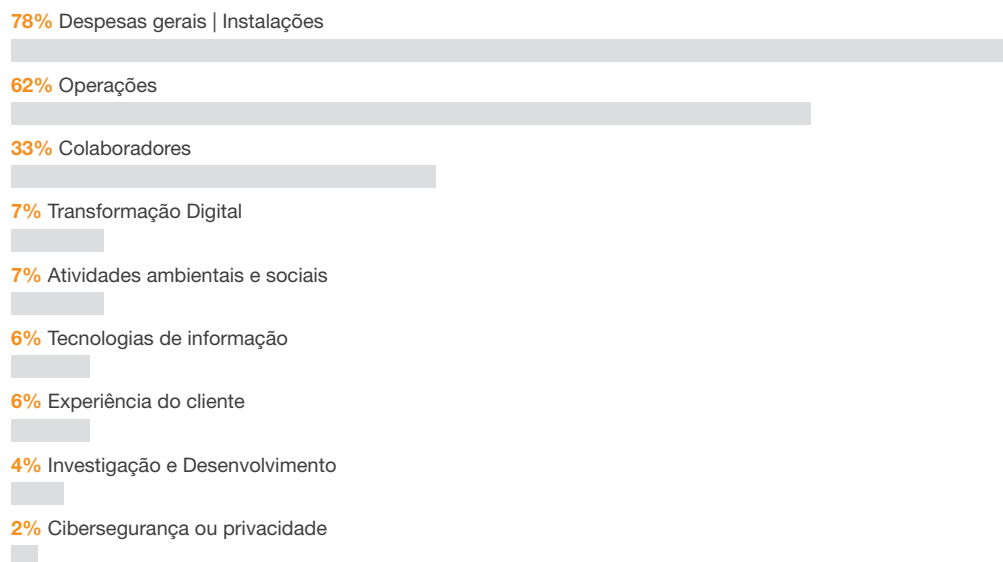
Estes pontos são um indutor de agilidade nas operações, abrindo ao mesmo tempo caminho à sua automação (por exemplo através do ERP ou RPA).

De igual forma, os CFO continuam a dedicar a sua atenção à análise de desempenho do negócio, que sai reforçada face a 2019. Esta tem sido uma área de aposta recorrente, por proporcionar uma melhor compreensão do negócio e servir de ponto de partida para a identificação de fragilidades e pontos de melhoria. Por outro lado, a monitorização em tempo real de indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros), é cada vez mais crítica para a gestão do negócio, permitindo a tomada de decisão informada.

Também no top das iniciativas de redução executadas, está a reestruturação de custos gerais e administrativos, muito impulsionada pelo atual contexto de pandemia, mas também pela necessidade de reduzir custos em atividades de menor valor acrescentado.

A conjuntura atual de pandemia e as novas formas de trabalhar fizeram com que as Organizações repensassem os seus custos. 78% dos CFO indica que se espera uma redução das despesas gerais e com instalações físicas nos próximos meses.

Q: Em qual das seguintes categorias espera reduzir a sua despesa nos próximos 18 meses?



Quando questionados acerca das categorias de custos que esperam vir a reduzir nos próximos 18 meses, os CFO destacam as despesas gerais e as despesas relacionadas com as operações.

Para além dos impactos da pandemia na atividade operacional, em vários setores, é importante também considerar o impacto nos custos na maior flexibilização do trabalho abordada anteriormente.

Já relativamente ao investimento em transformação digital, tecnologias de informação ou cibersegurança, a maioria dos inquiridos não espera fazer reduções significativas pela sua relevância estratégica para a competitividade das Organizações.

Manter o investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e em experiência do cliente é, também, um objetivo da maioria dos CFO, sendo que apenas 10% pondera a sua redução, o que comprova que as Organizações estão conscientes da importância do investimento em competências diferenciadoras.

62%

.....  
dos CFO pretende  
reduzir custos com  
operações nos próximos  
18 meses.

# 07

## Gestão de tesouraria



Com 73% dos CFO a esperar uma redução dos resultados, os temas de liquidez e de fundo de maneio voltam a estar no topo das preocupações

**72%**

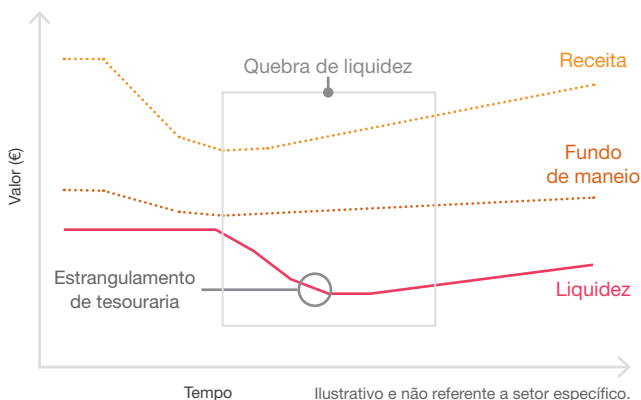
dos CFO já implementou ou espera iniciar 1 ou mais iniciativas com vista à otimização do fundo de maneio.

Apesar das melhorias verificadas nos principais rácios de liquidez das Organizações no final de 2019, os dados de 2020 mostram-nos uma inversão deste ciclo, esperando-se até uma acentuação desta tendência.

De facto, a pandemia e os períodos de confinamento, em particular, têm tido um impacto muito significativo nas Organizações. A restrição à livre circulação de pessoas e bens, bem como a incerteza instalada nas economias, têm motivado alterações ao nível do comportamento do consumidor, dificuldades no acesso a matérias-primas e restrições ao nível da capacidade produtiva. Estes impactos, sentidos tanto do lado da procura como da oferta, têm vindo a provocar quebras acentuadas nas receitas, com um consequente efeito negativo nos fluxos de caixa e no aumento das necessidades de fundo de maneio.

Não é portanto de estranhar que 70% dos CFO portugueses esperem uma redução dos seus níveis de liquidez, obrigando provavelmente a uma revisão dos seus objetivos e modelo de atuação de tesouraria.

### Os impactos da pandemia da COVID-19 na receita, fundo de maneio e liquidez.



A quebra de receita, acompanhada pela impossibilidade de ajustamento rápido das estruturas de custo, levou a um cenário de *cash-flows* negativos que está a obrigar ao consumo das disponibilidades existentes e a colocar as Organizações em stress financeiro. Neste contexto, os constrangimentos de tesouraria sentidos dependem da saúde financeira pré-pandemia de cada Organização assim como da dimensão dos impactos negativos ao nível do sector. Contudo, uma coisa é certa, caso não se verifiquem medidas de fortalecimento extraordinárias, a maioria das Organizações poderá colocar em risco a sua própria sustentabilidade financeira.

Fonte: PwC Working Capital Study 20/21: Act Now to Recover

Do lado da receita, a contração foi muito significativa, sobretudo devido à elevada incerteza instalada no mercado, o que tem funcionado como um inibidor do consumo e consequentemente de quebra de receita e liquidez. Ao mesmo tempo, tem-se verificado um aumento dos prazos médios de recebimento e uma maior dificuldade na execução de processos de cobrança, pelo que se espera uma contração dos fluxos de caixa e aumento das necessidades de fundo de maneio, por via de saldos de Clientes.

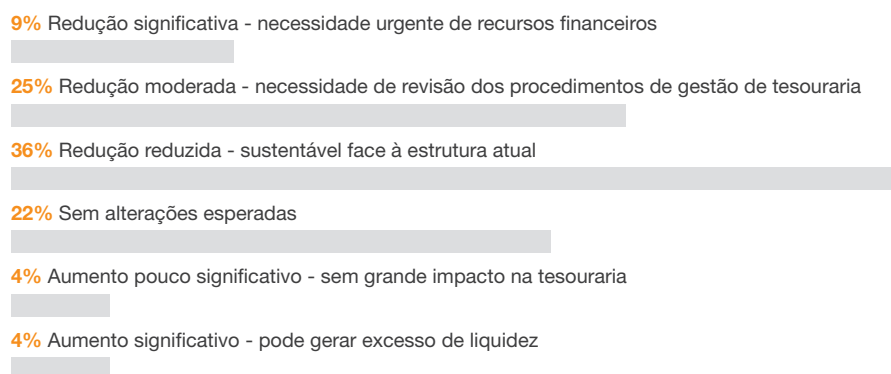
Já relativamente à gestão de inventários, as atuais dificuldades e restrições ao nível da capacidade de abastecimento e das interrupções de produção, têm provocado um aumento dos níveis de *stocks* e da necessidade de revisão das políticas de aprovisionamento, de forma a garantir o acesso a produtos críticos e evitar novos constrangimentos na produção.

Ainda a acompanhar esta tendência, temos assistido a iniciativas, do lado dos fornecedores, com vista à alteração das condições e termos já contratualizados, muito orientadas para a redução dos prazos de pagamento.

A conjugação destes factores, leva ao aumento dos gastos com aquisição de produtos e matérias-primas e à redução dos seus prazos de pagamento, a par de uma maior pressão sobre o nível de *stocks* das Organizações, o que poderá gerar maior necessidade de investimento nestes e, consequente deterioração dos fluxos de caixa.

## 70% dos CFO esperam que as suas Organizações tenham uma redução na liquidez durante o próximo ano

Q: Como espera que o contexto atual vá afetar a liquidez da sua Organização nos próximos 12 meses?



Face a estas condicionantes, têm surgido um conjunto de pacotes de apoio e incentivos à economia sem precedentes que, através da injeção de liquidez e postecipação das obrigações de pagamento das empresas, procuram evitar o início de um ciclo vicioso de falta de liquidez e de incumprimentos, com os consequentes impactos na economia e nas Organizações.

**9%**  
.....  
dos CFO espera uma redução drástica do nível de liquidez, levando à necessidade de acesso urgente a recursos financeiros.

No entanto, apesar de poderem representar um alívio de curto prazo, estas medidas podem não ser suficientes para resolver as debilidades estruturais de liquidez das Organizações, sobretudo a médio e longo prazo.

De acordo com o nosso estudo, os CFO mostram estar preocupados com a compreensão da situação de tesouraria das suas Organizações, com 62% dos inquiridos a referirem a criação/revisão de projeções de tesouraria de curto e médio prazo como uma das medidas já implementadas ou em curso. Esta é, aliás, uma iniciativa crítica em situações de crise, uma vez que a clara compreensão do nível de liquidez é essencial para a definição de uma resposta adequada e eficaz, fornecendo uma base robusta para a tomada de decisão.

Existe uma clara intenção por parte dos CFO inquiridos, mas verifica-se frequentemente que a capacidade de realização de projeções de tesouraria é, ainda, muito rudimentar, na maioria das Organizações, que apresentam projeções focadas no curto prazo, ou até mesmo utilizam fontes de informação pouco fiáveis.

O contexto atual de mercado obriga a que as Organizações tenham uma visão clara sobre a sua situação de tesouraria, nos vários horizontes temporais (curto, médio e longo), possibilitando a realização de projeções ágeis e adaptadas a uma conjuntura macroeconómica em constante mutação.

**62%**

.....  
dos CFO refere a criação ou revisão de projeções de tesouraria, de curto e médio prazo, como uma medida já implementada na sua Organização.

**35%**

.....  
dos CFO refere já usufruir do acesso a linhas disponibilizadas pelo Governo e a moratórias de Bancos.

Para fazer face a estas necessidades, o mercado tem vindo a disponibilizar soluções tecnológicas avançadas, suportadas por algoritmos preditivos e soluções de *machine learning*, que garantem elevados níveis de fiabilidade e um maior nível de detalhe, possibilitando a realização de análises pormenorizadas das diversas componentes de tesouraria e fundo de maneo.

Tão somente com uma sinalização dos principais desvios e riscos de tesouraria, é possível implementar iniciativas corretivas atempadamente, reduzindo riscos e a ocorrência de constrangimentos na operação e dando conhecimento, em tempo-real, dos níveis de liquidez necessários para garantir o cumprimento das obrigações correntes.

Embora o desafio não seja fácil, a otimização dos fluxos de fundo de maneo é sem dúvida uma das iniciativas mais relevantes na geração de liquidez interna.

Para tal, a intervenção a realizar deverá ir além da mera negociação de termos de negócio, abordando também a otimização de todos os processos que impactam o ciclo de fundo de maneo e garantindo maior *compliance* e monitorização das iniciativas implementadas.



## Abordagem aos 3 pilares operacionais de Fundo de Maneio



### Order 2 Cash Clientes

- Processos de faturação e cobrança
- Níveis de exposição
- Utilização de instrumentos financeiros
- (...)



### Forecast 2 Fulfill Stocks

- Análise de *stocks* mínimos e de segurança
- *Slow-movers* e complexidade SKU's
- (...)



### Procure 2 Pay Fornecedores

- Processo de pagamento
- Criticidade de fornecedores
- Condições comerciais
- (...)

A análise e restrição das condições comerciais é, tipicamente, uma das primeiras medidas a ser tomada ao nível das contas a receber. Não será por isso de estranhar que 43% dos CFO inquiridos tenham colocado na sua agenda a otimização do fundo de maneio, por via da atuação na redução de saldos de clientes. No entanto, numa conjuntura onde o nível de incumprimento tem vindo a aumentar, é necessário procurar um ponto de equilíbrio entre a redução do risco e a continuidade da operação. Adotar uma postura preventiva e mitigar riscos é importante, contudo é necessário evitar a adoção de medidas demasiado conservadoras que possam comprometer a competitividade no mercado.

A utilização de políticas de incentivos à redução dos prazos de pagamento (p.ex.: descontos de pronto pagamento ou pagamento antecipado) ou de instrumentos financeiros de redução do risco de cobrança (p.ex.: *factoring*), podem apresentar impactos bastante positivos ao nível do fundo de maneio.

Do ponto de vista interno, também a otimização e digitalização dos processos transversais de *Order-to-Cash* (O2C), poderá ter impactos significativos tanto ao nível da eficiência, como da responsabilização dos intervenientes, agilizando prazos médios de faturação e recebimento.

**36%**

.....  
dos inquiridos vai procurar otimizar o fundo de maneio por via da otimização dos saldos de fornecedores.

**43%**

.....  
irá procurar otimizar o fundo de maneio por via da atuação na redução de saldos de clientes.

Do lado das contas a pagar, a simples renegociação e extensão dos prazos de pagamento a fornecedores não é, por si, sinónimo de uma melhoria no fundo de maneio a longo prazo, podendo até danificar relações de confiança com parceiros que procuram exatamente uma redução dos seus prazos de recebimento.

Previamente a um processo de renegociação dos termos contratuais, deverá segmentar-se os fornecedores e as categorias de produtos e matérias-primas, de forma a priorizar pagamentos de acordo com a sua importância para o negócio e evitar rupturas de *stock* críticas para a operação. Mas outras variáveis devem ser tidas em consideração, como a situação de liquidez e o nível de dependência dos fornecedores, ou mesmo as condições praticadas no mercado.

Também a otimização de fundo de maneio via saldo de fornecedores, deve ser enquadrada numa revisão transversal dos processos de *procure-to-pay* (P2P), de forma a potenciar melhorias estruturais e mitigar ineficiências na operação.



31%

.....  
dos CFO irá otimizar  
o fundo de maneio por via  
da redução de *stocks*.

Do lado dos inventários, o risco de disrupção e aumento dos *lead times* das cadeias de abastecimento, gerou um novo paradigma ao nível da gestão de *stocks*, levando 31% dos CFO inquiridos a ponderar a otimização de fundo de maneio por esta via.

Neste sentido, as Organizações devem procurar implementar iniciativas de otimização dos níveis de *stock*, focando na redução de matérias-primas e produtos com baixa rotação, de forma a proteger aqueles que são críticos para a operação através do ajustamento dos níveis de segurança aos novos *lead times*.

De igual forma, a redução da dependência em fornecedores, através da identificação de soluções alternativas, deverá ser considerada, reduzindo o nível de risco de quebra de abastecimento e diversificando a base de fornecimento.

### Monitorização do sucesso e a criação de uma cultura de *cash*

A monitorização da performance do fundo de maneio e tesouraria é um dos fatores críticos para a melhoria do desempenho das Organizações, neste tópico de *cash management*. Assim, é necessário garantir visibilidade sobre o tema, disponibilizando informação adequada aos vários intervenientes, de forma a aumentar o nível de controlo sobre os procedimentos internos e facilitar o processo de tomada de decisão. Igualmente importante é também a responsabilização dos vários intervenientes, algo que poderá ser alcançado através da definição de indicadores que permitam medir a sua *performance* (KPI).

Em linha com o referido, 53% dos CFO inquiridos identificaram o reforço dos procedimentos de controlo interno como uma das medidas a implementar nos próximos 12 meses.

Adicionalmente, a criação de uma cultura e *mindset* de proteção da liquidez e do *cash*, em toda a Organização permitirá o posicionamento da tesouraria como parceiro do negócio, facilitando a interação entre a operação e funções de suporte, de forma a garantir uma utilização mais sustentável dos recursos financeiros e que as decisões tomadas são as mais acertadas, especialmente no domínio da gestão de risco.

#### Capacitar equipas

.....  
Capacitar equipas operacionais através de formação e *coaching*.

#### Otimizar processos

.....  
Implementação de melhorias no trabalho ao nível operacional.



#### Focar a Organização

.....  
Implementar cultura de *cash* suportada por objetivos, incentivos e políticas.

#### Aumentar a transparência

.....  
*Cockpits* de indicadores totalmente automatizados e facilmente digeríveis que possibilitem a mensuração e a ação.

# 08

## Nota final



Aos desafios habituais sentidos pelas organizações, relacionados com a necessidade de dar resposta à crescente competitividade do mercado e acompanhar as tendências globais, acresceram este ano os decorrentes dos efeitos da pandemia da Covid-19.

Nunca foi tão relevante ter acesso à melhor informação possível, com base em fontes credíveis e em *insights* de valor acrescentado para a tomada de decisão nas Organizações. O papel da função financeira é, cada vez mais, essencial, e o CFO deverá ter uma visão global e um claro entendimento do negócio, suportando-se na melhor e mais credível informação.

**Na edição deste ano, verifica-se que os CFO encaram, cada vez mais, a função financeira como um importante parceiro do negócio, que deve ter papel ativo na definição da própria estratégia organizacional.**

A transformação já está em curso e cabe aos CFO terem a capacidade de acompanhar esta evolução, desafiando papéis tradicionais e procurando utilizar a tecnologia como catalisador de mudança.

De facto, os desafios a que a função financeira se propõe, não serão certamente respondidos se não existir um processo de atualização tecnológica, focado na eficiência e na dotação de novas competências.

**A função financeira tem pela frente vários desafios e fragilidades que foram colocados a descoberto ou evidenciados no atual contexto. No entanto, é agora tempo de focar no futuro e na construção da Organização que queremos; é tempo de reforçar competências e de apostar em novas ferramentas; é tempo de mudar!**

# 09

## Acerca deste estudo

Este estudo foi efetuado pela PwC a responsáveis financeiros (CFO) das principais empresas em Portugal.

Nesta segunda edição, foram inquiridos 108 CFO, em Portugal, que partilharam connosco como estão a lidar com o atual surto da COVID-19, sobre os principais desafios que enfrentam e como estão a enfrentá-los.

Este estudo surge da experiência da PwC, bem como da necessidade que os CFO nacionais demonstraram em ter uma análise das principais preocupações dos gestores financeiros em Portugal.

Todas as respostas foram recolhidas através de um questionário *online*, efetuado entre 16 de julho e 14 de agosto de 2020.

As opiniões recolhidas têm caráter estritamente confidencial e as informações prestadas permanecerão anónimas, sendo sempre apresentadas de forma agregada.

Para mais informações consulte [pwc.pt/cfosurvey](https://pwc.pt/cfosurvey).

# 10

## Contactos

### Coordenação e revisão do estudo

António Brochado Correia  
Territory Senior Partner  
[antonio.correia@pwc.com](mailto:antonio.correia@pwc.com)

Gabriela Teixeira  
Consulting Lead Partner  
[gabriela.teixeira@pwc.com](mailto:gabriela.teixeira@pwc.com)

Miguel Dias Fernandes  
Consulting Partner  
[miguel.dias.fernandes@pwc.com](mailto:miguel.dias.fernandes@pwc.com)

### Elaboração do estudo

Filipe Garassino Reis  
Consulting Manager  
[filipe.garassino.reis@pwc.com](mailto:filipe.garassino.reis@pwc.com)

Catarina Miranda Marques  
Consulting Manager  
[catarina.miranda.marques@pwc.com](mailto:catarina.miranda.marques@pwc.com)

### Equipa de apoio ao estudo

#### *Knowledge & Research*

João Rui Baptista  
Senior Manager  
[joao.rui.baptista@pwc.com](mailto:joao.rui.baptista@pwc.com)

#### *Marketing & Communications*

Pedro Santos Palha  
Senior Manager  
[pedro.santos.palha@pwc.com](mailto:pedro.santos.palha@pwc.com)



## Lisboa

Palácio Sottomayor  
Avenida Fontes Pereira de Melo, n.º 16  
1050-121 Lisboa, Portugal  
Tel: (+351) 213 599 000  
Fax: (+351) 213 599 999

## Porto

Porto Office Park  
Avenida de Sidónio Pais, 153  
4100-467 Porto, Portugal  
Tel: (+351) 225 433 000  
Fax: (+351) 225 433 499

## Angola

Edifício Presidente  
Largo 17 de Setembro n.º 3  
1º andar – Sala 137  
Luanda – República de Angola  
Tel: (+244) 227 286 109  
(+244) 227 286 111  
Fax: (+244) 222 311 213

## Cabo Verde

Edifício BAI Center, Piso 2 Direito  
Avenida Cidade de Lisboa  
C.P. 303 Cidade da Praia,  
República de Cabo Verde  
Tel: (+238) 261 5934  
Fax: (+238) 261 6028



Leia o QR Code e saiba mais  
sobre os nossos serviços de Consulting



Neste documento, PwC refere-se a PricewaterhouseCoopers /AG - Assessoria de Gestão, Lda. que pertence à rede de entidades que são membros da PricewaterhouseCoopers International Limited, cada uma das quais é uma entidade legal autónoma e independente. Este documento é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não substitui aconselhamento profissional adequado ao caso concreto.

© 2020 PricewaterhouseCoopers /AG - Assessoria de Gestão, Lda. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).