



MÓDULO 4

Gestão da dívida e do risco



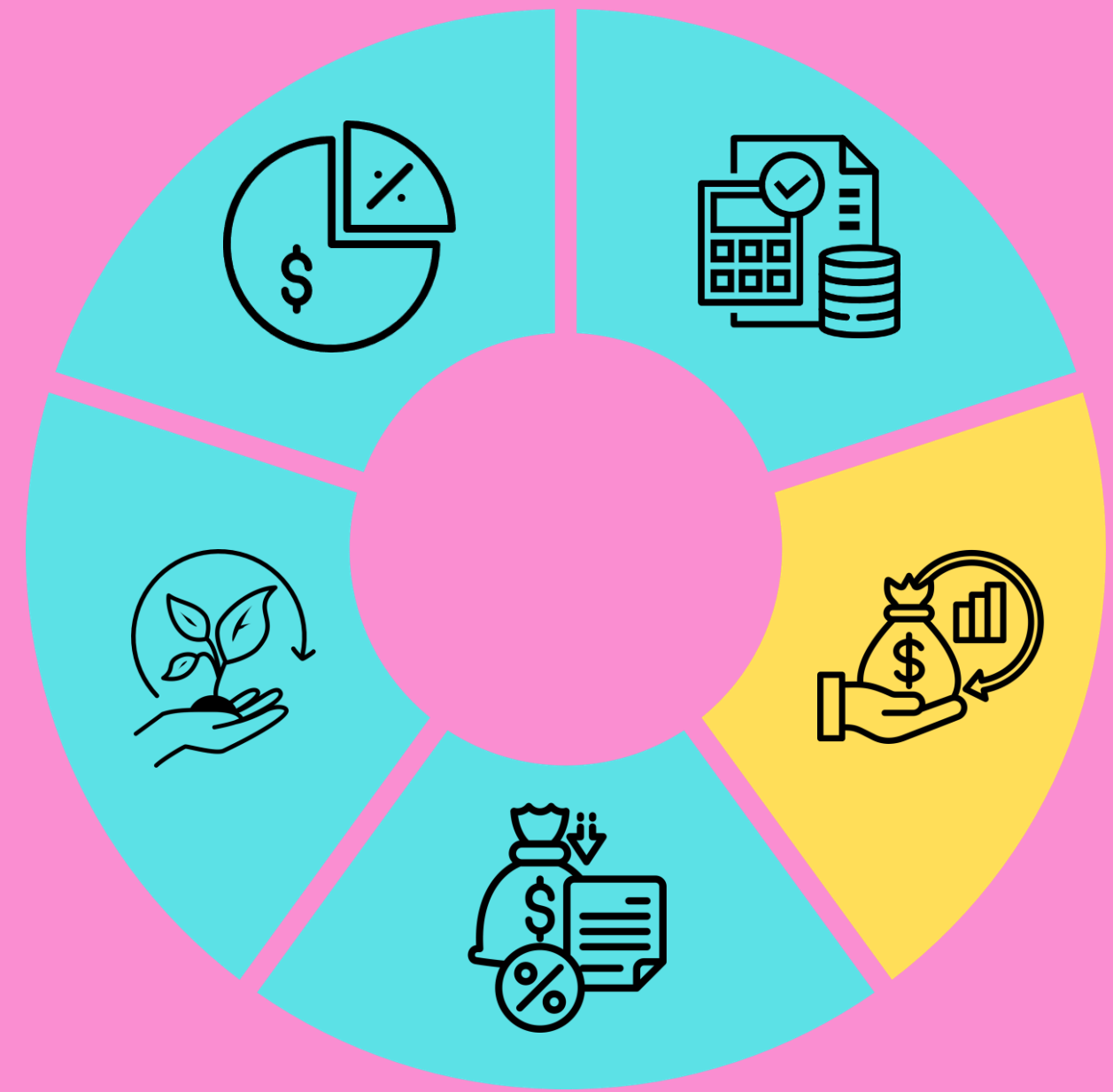
**Cofinanciado pela
União Europeia**

Cofinanciado pela União Europeia (UE). Os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os pontos de vista e opiniões da UE ou da Fundação para o Desenvolvimento do Sistema Educativo (FRSE). Nem a UE nem a FRSE são responsáveis pelos mesmos. **Projeto número 2024-1-PL01-KA220-VET-000244604**

Como é que este programa de formação funciona?

Este programa de formação inclui um total de cinco módulos e foi concebido para envolver o formando nos tópicos, nas questões e nas atividades que podem contribuir para adquirir ou melhorar competências financeiras avançadas, fundamentais para a tomada de decisões empresariais estratégicas.

Trata-se de um curso modular, o que significa que pode iniciar o percurso no ponto em que identificar necessidade de formação. Neste momento, encontra-se no **Módulo 4 - Gestão da dívida e do risco.**



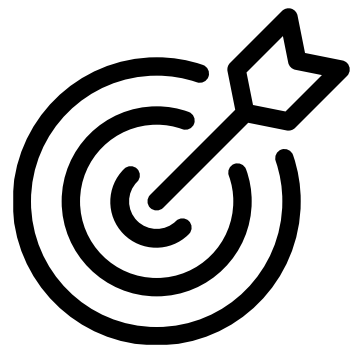
Bem-vinda ao Módulo 4

- 1** Neste módulo, o formando aprenderá a identificar diferentes tipos de dívidas comerciais e riscos financeiros, bem como a compreender o seu impacto na continuidade e resiliência do negócio.
- 2** Explorar-se-á o desenvolvimento de estratégias eficazes de mitigação de riscos, incluindo o planeamento de contingência, o controlo de crédito e as táticas de negociação. Serão também disponibilizados recursos práticos para avaliar a exposição financeira e gerir as responsabilidades de forma responsável.
- 3** Em última análise, este módulo permitirá ao formando assumir a gestão do risco financeiro na sua empresa e promover práticas de endividamento responsáveis junto da sua equipa, garantindo a continuidade e a sustentabilidade a longo prazo num ambiente competitivo.



Descrição do módulo

Neste módulo, encontrará:



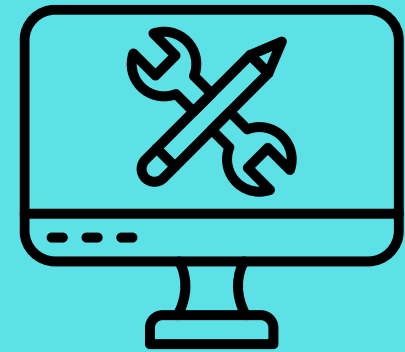
Resultados da aprendizagem



Conteúdos



Atividades



Recursos

Resultados da aprendizagem

No final deste módulo, deverá ser capaz de

1

Compreender os tipos de dívida empresarial, os mecanismos de financiamento e as respetivas implicações para a saúde financeira da empresa

2

Identificar riscos financeiros e o seu potencial impacte na continuidade e resiliência do negócio

3

Desenvolver estratégias de mitigação de riscos, incluindo o planeamento de contingência, a negociação e a gestão de crédito

Resultados da aprendizagem

No final deste módulo, deverá ser capaz de

4

Aplicar recursos para monitorizar e avaliar o passivo das empresas, os rácios de endividamento e a exposição financeira

5

Assumir a responsabilidade pela gestão de riscos financeiros imprevisíveis e liderar os esforços de reestruturação da dívida, garantindo a continuidade

6

Capacitar os membros da equipa ou os seus pares para adotarem práticas responsáveis de gestão da dívida e desenvolverem a capacidade financeira

Conteúdos

Conhecimentos teóricos e/ou factuais para a ajudar a familiarizar-se com a orçamentação e o planeamento financeiro

Após concluir esta secção, espera-se que:

- 1 Compreenda os tipos de dívida empresarial, os mecanismos de financiamento e as respetivas implicações para a saúde financeira da empresa
- 2 Identifique os riscos financeiros e o seu potencial impacte na continuidade e resiliência da empresa



Introdução ao endividamento das empresas

A dívida das empresas corresponde ao dinheiro emprestado para apoiar as operações, colmatar lacunas no fluxo de caixa ou investir no crescimento. Permite o acesso ao capital sem renunciar à propriedade.

Os tipos mais comuns incluem empréstimos a prazo, linhas de crédito, *leasing* e crédito comercial. Estes diferem quanto à duração, taxas de juro e condições de reembolso. A dívida pode ter origem em bancos, fornecedores ou fontes privadas.

Embora a dívida possa estimular o desenvolvimento, acrescenta responsabilidades financeiras. Uma dívida mal gerida pode comprometer a liquidez e a estabilidade. Compreender a sua estrutura é fundamental para a saúde financeira a longo prazo.



Manter-se atualizado



Como funciona o financiamento da dívida?
www.investopedia.com/terms/d/debt-financing.asp



Definição, tipos e exemplos de linhas de crédito
www.investopedia.com/terms/l/lineof-credit.asp



Empréstimo a prazo
www.en.wikipedia.org/wiki/Term_loan



Financiamento da dívida
www.corporatefinanceinstitute.com/resources/commercial-lending/debt-financing/



Cofinanciado pela
União Europeia

Tipos de dívida das empresas

A dívida das empresas inclui um conjunto de opções de financiamento utilizadas para apoiar as operações, o investimento e a liquidez. Os tipos mais comuns são os empréstimos de curto prazo, os empréstimos de longo prazo, as linhas de crédito e o crédito comercial.

Os empréstimos de curto prazo ajudam a colmatar necessidades imediatas, mas apresentam frequentemente taxas de juro mais elevadas. Os empréstimos de longo prazo apoiam o investimento em capital, com pagamentos mais reduzidos ao longo de períodos mais extensos. As linhas de crédito permitem um acesso renovável aos fundos e o crédito comercial possibilita às empresas adiar os pagamentos aos fornecedores.

Cada tipo de dívida possui custos e riscos próprios. Uma escolha ponderada contribui para equilibrar o fluxo de caixa, o crescimento e a estabilidade financeira.



Manter-se atualizado



Dívida de curto prazo (passivo corrente)

www.investopedia.com/terms/s/shorttermdebt.asp?



Definição e tipos de empréstimos a prazo

www.investopedia.com/terms/t/termloan.asp?



Obtenção de financiamento a curto prazo

www.rb.gy/xclhb3



Crédito comercial

www.corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/what-is-trade-credit/



Cofinanciado pela
União Europeia

Custos da dívida e impacte financeiro

O custo da dívida representa a taxa de juro efetiva que uma empresa paga sobre os fundos emprestados. Esta taxa reflete tanto as taxas de juro de mercado, como o risco de crédito do mutuário, desempenhando um papel central no custo médio ponderado do capital (*WACC*).

Os juros da dívida são frequentemente dedutíveis em sede de impostos, o que torna o financiamento através de dívida mais barato, após impostos, do que o financiamento por capitais próprios. Ainda assim, os reembolsos fixos impõem responsabilidades contínuas que podem afetar o fluxo de caixa em caso de redução das receitas.

Para avaliar a viabilidade económica, as empresas utilizam métricas como o rácio de cobertura do serviço da dívida (*DSCR*), que compara o rendimento operacional com as responsabilidades da dívida. Normalmente, os credores exigem *DSCR* superiores a 1,25x para assegurar a capacidade de reembolso.



Manter-se atualizado



Custo da dívida

www.corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/cost-of-debt/



Custo da dívida: o que significa e fórmulas

www.investopedia.com/terms/c/costofdebt.asp



O que é o rácio de cobertura do serviço da dívida?

www.nerdwallet.com/article/small-business/debt-service-coverage-ratio



Rácio de cobertura do serviço da dívida

www.shorturl.at/7DcYV



Cofinanciado pela
União Europeia

Mecanismos de financiamento

As empresas podem recorrer a diferentes mecanismos de financiamento, incluindo empréstimos, *leasing*, *factoring* e linhas de crédito. Cada um destes mecanismos disponibiliza capital de forma distinta, através de dívida, utilização de ativos ou contas a receber.

O *leasing* proporciona acesso a equipamento sem custos iniciais elevados. O *factoring* permite que as empresas recebam dinheiro antecipadamente mediante a venda de faturas não pagas. As linhas de crédito conferem flexibilidade a curto prazo.

Cada mecanismo influencia o fluxo de caixa, a estrutura de reembolso e o respetivo custo. A escolha dos recursos adequados ajuda os empresários a manterem-se ágeis e a gerirem melhor as suas responsabilidades financeiras.



Manter-se atualizado



Financiamento: o que significa e porque é importante

www.shorturl.at/nTx7D



Vantagens do aluguer de equipamento em relação à compra

www.shorturl.at/rbBZ4



Financiamento de equipamentos

www.horizononline.com/equipment-finance-lease-finance-rent/



Prós e contras de uma linha de crédito para empresas

www.bankrate.com/loans/small-business/business-line-of-credit-pros-cons/



Cofinanciado pela
União Europeia

Decisões de financiamento com poder de decisão

Escolher o mecanismo de financiamento adequado significa alinhar os recursos financeiros com as necessidades e objetivos da empresa. Os principais fatores a considerar incluem os prazos de reembolso, as taxas de juro, as garantias e o impacto no fluxo de caixa.

Os empréstimos de curto prazo proporcionam um acesso rápido, mas podem afetar a tesouraria em caso de receitas instáveis. Os empréstimos de longo prazo oferecem um financiamento estável para o investimento, embora reduzam a flexibilidade. O *leasing* ou o financiamento alternativo podem apoiar *start-ups* com acesso limitado a crédito.

O financiamento por capitais próprios pode ser mais adequado para empresas com elevado potencial de crescimento. A avaliação de múltiplas opções permite tomar decisões informadas e ajuda as mulheres empresárias a construir uma solidez financeira a longo prazo.



Manter-se atualizado



Capacitar as mulheres empresárias

www.shorturl.at/HuwdM



Empréstimos comerciais de curto prazo *versus* de longo prazo

www.peopledevelopmentmagazine.com/2024/03/05/long-term-business-loans/



Estratégias de empréstimos comerciais para mulheres empresárias

www.sheownsit.com/business-loan-strategies-for-women-entrepreneurs/



Cofinanciado pela
União Europeia

O que são riscos financeiros?

Os riscos financeiros referem-se à possibilidade de acontecimentos inesperados ou decisões inadequadas afetarem negativamente o desempenho financeiro ou a sobrevivência de uma empresa. Estes riscos podem ter origem em fontes internas ou externas e variam em termos de gravidade.

As principais categorias incluem o risco de crédito (quando os clientes não efetuam os pagamentos), o risco de liquidez (insuficiência de liquidez para cumprir as responsabilidades), o risco de mercado (flutuações nas taxas de juro, taxas de câmbio ou preços das mercadorias) e o risco operacional (decorrente de falhas internas ou de perturbações externas).

Compreender estes riscos é essencial para assegurar a estabilidade financeira e proteger a empresa de perturbações que possam comprometer a sua continuidade.



Manter-se atualizado



Como identificar e controlar o risco financeiro

www.investopedia.com/terms/f/financialrisk.asp



PME e empreendedorismo

www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html



Risco financeiro: os principais tipos que as empresas enfrentam

www.shorturl.at/6WM3l



Navegar pelo risco financeiro

www.numberanalytics.com/blog/ultimate-guide-financial-risk-management?



Cofinanciado pela
União Europeia

Rácios financeiros para a percepção do risco

A monitorização dos principais rácios financeiros ajuda os empresários a detetar precocemente os riscos e a orientar as decisões de forma informada. O rácio Dívida/Património ($\text{Passivo Total} \div \text{Capital Próprio}$) indica a alavancagem; valores elevados (por exemplo, >2) sugerem uma dependência excessiva de fundos emprestados.

O rácio de cobertura de juros ($\text{EBIT} \div \text{despesas com juros}$) revela até que ponto uma empresa consegue pagar os seus juros com facilidade. Valores inferiores a 1,5 podem indicar dificuldades, enquanto valores superiores a 3 sugerem uma posição sólida.

O rácio de liquidez ($\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$) avalia a liquidez. Rácios inferiores a 1 indicam pressão de tesouraria; entre 1,5 e 2 é geralmente considerado saudável. Uma análise regular permite às empresas ajustar os planos de financiamento ou de exploração.



Manter-se atualizado



Fórmula do rácio dívida/capital próprio (D/E) e como interpretá-lo

www.shorturl.at/VKdwm



Rácio de cobertura de juros

www.shorturl.at/ocUKZ



Rácio atual explicado com fórmula e exemplos

www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp



Cofinanciado pela
União Europeia

Risco de crédito e crédito mal parado

O risco de crédito surge quando os clientes ou mutuários podem não pagar as dívidas, expondo as empresas a perdas financeiras. Esta situação pode resultar de insolvência, atrasos nos pagamentos ou comportamento fraudulento, sendo um desafio inerente à concessão de crédito comercial.

Para gerir este risco, as empresas avaliam a solvabilidade recorrendo a recursos como os “5 Cs” (*Carácter, Capacidade, Capital, Condições, Garantias*), definem limites de crédito e monitorizam o vencimento das contas a receber. Práticas eficazes de gestão do risco de crédito reduzem a probabilidade de crédito malparado e reforçam o fluxo de caixa.

Pagamentos não realizados ou dívidas podem ser classificadas incobráveis, ou seja, montantes que não podem ser recuperados e que devem ser anulados. Níveis elevados de crédito malparado comprometem a rentabilidade e a liquidez, tornando essenciais as políticas de crédito proativas e as cobranças atempadas.



Manter-se atualizado



Risco de crédito: definição e papel das notações

www.investopedia.com/terms/c/creditrisk.asp?



O que é o risco de crédito?

www.shorturl.at/nXIbZ



Análise do risco de crédito

www.shorturl.at/AdnFG



O que é o crédito mal parado?

www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/bad-debt.shtml



Cofinanciado pela
União Europeia

Riscos de liquidez e de taxa de juro

O risco de liquidez surge quando uma empresa não dispõe de dinheiro suficiente para cumprir as responsabilidades a curto prazo. Este risco é frequentemente provocado por pagamentos em atraso, um planeamento inadequado do fluxo de caixa ou despesas inesperadas.

O risco de taxa de juro ocorre quando o aumento das taxas de mercado eleva o custo dos empréstimos, especialmente no caso de empréstimos com taxa variável. Esta situação pode afetar o fluxo de caixa e reduzir a flexibilidade financeira.

Para gerir ambos os riscos, as empresas podem manter reservas de caixa, rever as estruturas da dívida e considerar empréstimos com taxa fixa ou recursos de cobertura. A monitorização ativa contribui para minimizar surpresas e reforçar a estabilidade a longo prazo.



Manter-se atualizado



Compreender o risco de liquidez nos bancos e nas empresas, com exemplos

www.shorturl.at/LKP7B



Risco de taxa de juro

www.shorturl.at/t16un



Risco de liquidez nas operações financeiras modernas: Um guia para pequenas e médias empresas

www.shorturl.at/CcVS4



Gestão do risco de taxa de juro

www.shorturl.at/sqSzZ



Cofinanciado pela
União Europeia

Reforçar a resiliência financeira

A resiliência financeira corresponde à capacidade de uma empresa resistir a choques económicos e continuar a operar em contextos de incerteza. Depende da preparação, da flexibilidade e de bases financeiras sólidas.

As empresas resilientes mantêm reservas de caixa, diversificam os fluxos de rendimento e efetuam o planeamento de diferentes cenários. A monitorização dos principais indicadores financeiros e a capacitação das equipas para tomarem decisões informadas reforçam igualmente a capacidade de resposta.

Construir resiliência reduz a vulnerabilidade aos riscos financeiros e contribui para a sustentabilidade a longo prazo — especialmente para os empresários que atuam em mercados voláteis ou com recursos limitados.



Manter-se atualizado



Rede internacional de educação financeira

www.oecd.org/en/networks/infe.html



Estratégias para reforçar a resiliência financeira da sua empresa

www.shorturl.at/mw3hh



Estratégias financeiras das pequenas empresas para reforçar a resiliência

www.shorturl.at/MWNkW



Medir a resiliência financeira das mulheres empresárias
resiliência financeira das mulheres empresárias

www.shorturl.at/AHIKV



Cofinanciado pela
União Europeia

Atividades

Um conjunto de atividades concebidas para lhe proporcionar desafios reais e informações práticas sobre orçamentação e planeamento financeiro, permitindo-lhe aplicar os conhecimentos adquiridos

Atividades

Neste módulo, encontrará:



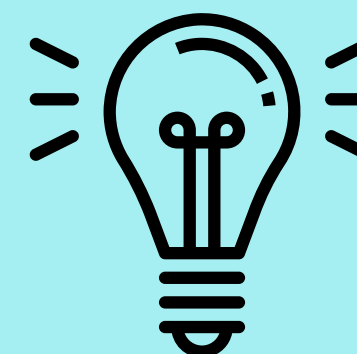
Cartões de tarefas

Estudos de casos práticos orientados para os problemas, especificamente concebidos para lhe oferecer cenários reais que lhe permitam aplicar técnicas orçamentais/financeiras e realizar tarefas específicas.



Cenários com histórias

Narrativas reais ou fictícias que refletem dilemas orçamentais/financeiros da vida real ou histórias de sucesso, incentivando a compreensão através da reflexão e da análise.



Dicas práticas

Perguntas e respostas exploratórias apresentadas sob a forma de conselhos práticos para o ajudar a enfrentar melhor os desafios orçamentais/financeiros através de um juízo empresarial e de um pensamento independente.

Após concluir esta secção, espera-se que:

- 1 Desenvolva estratégias de mitigação de riscos, incluindo o planeamento de contingência, a negociação e a gestão de crédito
- 2 Aplique recursos para monitorizar e avaliar as responsabilidades do negócio, os rácios de endividamento e a exposição financeira



Após concluir esta secção, espera-se que:

- 1 Assuma a responsabilidade pela gestão de riscos financeiros imprevisíveis e lidere os esforços de reestruturação da dívida, garantindo a continuidade
- 2 Capacite os membros da equipa ou os seus pares para adotarem práticas responsáveis de gestão da dívida e desenvolvam a capacidade financeira



Cartões de tarefas

Cartão de tarefa 1:

Gerir um défice de tesouraria

Está a gerir uma pequena empresa que depende fortemente de alguns clientes-chave. Um desses clientes atrasa um pagamento significativo há 30 dias, precisamente numa altura em que as faturas dos fornecedores e a prestação de um empréstimo estão a vencer. A tesouraria disponível é limitada e, a menos que se atuem de imediato, as operações podem ser interrompidas.

Este cenário tem como objetivo reforçar a capacidade de resposta a interrupções súbitas do fluxo de caixa, priorizando as responsabilidades a curto prazo, negociando condições de pagamento e aplicando medidas de contingência para proteger a continuidade da empresa.

As interrupções no fluxo de caixa constituem um dos riscos financeiros mais comuns para *start-ups*. Decisões rápidas e informadas ajudam a evitar danos a longo prazo, a proteger as relações comerciais e a reforçar a resiliência financeira.



Cartão de tarefa 1

Ação 1: Analise as obrigações

Passo 1: elaborar uma lista de todas as responsabilidades financeiras futuras. Criar uma lista clara das responsabilidades a curto prazo com vencimento nas próximas duas a quatro semanas (por exemplo, faturas de fornecedores, rendas, salários, prestações de empréstimos, pagamentos de impostos).

Passo 2: categorizar essas responsabilidades por ordem de urgência e importância. Classificar cada responsabilidade numa das seguintes categorias: crítica (deve ser paga para evitar penalizações ou interrupção de serviços; por exemplo, reembolso de empréstimos), negociável (pode ser potencialmente adiada; por exemplo, pagamento a fornecedores) ou não essencial (pode ser adiada ou cancelada; por exemplo, aquisição de novas existências).

Passo 3: estimar a liquidez disponível e o défice atual. Comparar o total das responsabilidades a curto prazo com o montante disponível em caixa. Calcular o défice para compreender as necessidades imediatas de financiamento.



Para ajudar ainda mais



Exemplos de obrigações atuais

www.shorturl.at/cme9c



Tem um calendário de manutenção financeira?

www.shorturl.at/4sQrO



Passivo: Definição, Tipos, Exemplo

www.shorturl.at/EUzRf



Revisão dos passivos no balanço

www.shorturl.at/IWvOA



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 1

Ação 2: Preveja soluções imediatas

Passo 1: negociar com fornecedores e credores. Elaborar uma lista dos principais fornecedores e entidades credoras, definindo uma breve explicação para o atraso no pagamento por parte do cliente. Esta comunicação pode incluir o pedido de pequenas extensões de prazo, pagamentos parciais ou adiamentos, de forma a manter a confiança e aliviar a pressão.

Passo 2: analisar a forma como pode utilizar os recursos financeiros disponíveis. Por exemplo, se tiver uma linha de crédito ou acesso a empréstimos de curto prazo, de que forma os pode utilizar de forma sensata? É possível solicitar pagamentos antecipados a outros clientes para reforçar a liquidez?

Passo 3: avaliar se deve cortar ou adiar despesas não essenciais. Por exemplo, suspender despesas em rubricas como marketing, reposição de existências ou subscrições, ou redirecionar fundos para apoiar as operações essenciais e cumprir as responsabilidades urgentes.



Para ajudar ainda mais



10 formas de melhorar o fluxo de caixa

www.shorturl.at/HBwH6



Financiamento a curto prazo: opções para um crescimento rápido

www.shorturl.at/tzZiE



Negociação: etapas e estratégias
www.investopedia.com/terms/n/negotiation.asp?



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 1

Ação 3: Crie uma rede de segurança

Passo 1: identificar opções de financiamento de emergência. Elaborar uma lista de todas as reservas disponíveis, linhas de crédito de emergência ou fontes de rendimento alternativas para assegurar as operações caso os pagamentos dos clientes permaneçam em atraso.

Passo 2: definir medidas de redução de custos. Determinar quais as despesas que podem ser interrompidas, reduzidas ou reprogramadas sem comprometer as atividades essenciais.

Passo 3: planear uma comunicação clara. Preparar um quadro sobre a forma como serão informados os fornecedores, os credores e os colaboradores acerca da situação, sugerindo uma abordagem de comunicação específica para cada um. A transparência gera confiança e evita mal-entendidos em situações de stress financeiro.



Para ajudar ainda mais



O que é um plano de emergência empresarial? Exemplos e modelo
www.shorturl.at/0kvcr



Como é que as pequenas empresas se podem preparar para emergências financeiras
www.shorturl.at/wGCQW



Plano de contingência
www.en.wikipedia.org/wiki/Contingency_plan?



Cofinanciado pela
União Europeia

Ficha de trabalho 1:

Gerir um défice de tesouraria

Em poucas palavras

Aprendeu a distinguir entre responsabilidades críticas, negociáveis e não essenciais para tomar decisões financeiras informadas sob pressão.

Praticou estratégias de negociação proativas com fornecedores e credores para ganhar flexibilidade e proteger as relações.

Desenvolveu uma mentalidade de contingência, preparando opções de reserva e medidas de redução de custos para manter a continuidade em contextos de incerteza financeira.

Cartão de tarefas 2: Diagnostique a exposição financeira

A sua empresa cresceu rapidamente, mas o aumento dos custos e os pagamentos de empréstimos estão a reduzir as margens. O serviço mensal da dívida excede agora 40% das receitas e alguns fornecedores estão a solicitar pagamentos mais rápidos. Não existe certeza sobre a pressão financeira que a empresa consegue suportar.

Este caso desafia a monitorizar e avaliar os passivos através dos principais recursos financeiros. Calcule o rácio dívida/capital próprio, a cobertura de juros e o rácio de liquidez para compreender a exposição ao risco e identificar sinais de alerta.



Cartão de tarefa 2

Ação 1: Avalie a exposição financeira

Passo 1: recolher dados financeiros. Reunir os valores do passivo total, capital próprio, *EBIT* (*Earnings Before Interest and Taxes*), despesas com juros, bem como dos ativos e passivos correntes. Estes dados permitirão medir o risco financeiro.

Passo 2: calcular os principais rácios. Utilizar três recursos:

- Rácio dívida/capital próprio: $\text{Passivo} \div \text{Capital próprio}$
- Cobertura de juros: $\text{EBIT} \div \text{Despesas com juros}$
- Rácio de liquidez: $\text{Ativo circulante} \div \text{Passivo circulante}$

Passo 3: interpretar os resultados. Um rácio dívida/capital próprio superior a 2 indica um elevado nível de endividamento. Uma cobertura de juros inferior a 1,5 sinaliza risco de incumprimento. Um rácio de liquidez inferior a 1 sugere problemas de tesouraria. Utilizar esta informação para ajustar a estratégia financeira.



Para ajudar ainda mais



Fórmula do rácio D/E e como interpretá-la

www.shorturl.at/LxIxF



Rácio de cobertura de juros: fórmula e o que significa para os investidores

www.rb.gy/yuxhk2



O rácio atual explicado: fórmulas e exemplos

www.shorturl.at/qGCFD



Rácios financeiros

www.corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/financial-ratios/



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 2

Ação 2: Priorize as medidas corretivas

Passo 1: identificar a área de maior risco. Com base na análise dos rácios, determinar qual o aspeto mais crítico da estrutura financeira — nível de endividamento, encargos com juros ou insuficiência de liquidez.

Passo 2: explorar possíveis ajustamentos. Enumerar as melhores opções, como a redução das despesas discricionárias, o refinanciamento da dívida ou a negociação de condições de pagamento mais alargadas, para aliviar a pressão financeira a curto prazo.

Passo 3: definir pontos de controlo para monitorização. Elaborar uma lista de verificação para a revisão mensal dos principais rácios, de forma a acompanhar o progresso e garantir a deteção precoce de eventuais tensões financeiras.



Para ajudar ainda mais



Desempenho financeiro

www.corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/financial-performance/



Guia de gestão da dívida

www.investopedia.com/articles/pf/12/good-debt-bad-debt.asp?



Cinco indicadores financeiros essenciais para o sucesso das pequenas empresas

www.samslist.co/blog/financial-metrics-for-small-business?



Cofinanciado pela
União Europeia

Cartão de tarefa 2

Ação 3: Monitorize regularmente a exposição

Passo 1: escolher os indicadores-chave. Selecionar dois a três rácios financeiros que reflitam os principais riscos da empresa (por exemplo, liquidez, alavancagem, capacidade de reembolso). Focar nos indicadores que estão alinhados com os objetivos e responsabilidades.

Passo 2: definir um calendário de revisão. Decidir com que frequência serão revistos e atualizados os indicadores - mensalmente, trimestralmente ou após acontecimentos financeiros relevantes - para garantir respostas atempadas.

Passo 3: utilizar a informação para realizar ajustes. Identificar tendências e comparar os resultados com valores de referência. Caso os níveis de risco aumentem, agir de forma imediata (por exemplo, reduzir despesas, renegociar condições ou procurar aconselhamento).



Para ajudar ainda mais



Tirar partido dos rácios financeiros para avaliar o desempenho da empresa

www.shorturl.at/mn3v7



15 principais métricas financeiras e KPI para pequenas empresas

www.shorturl.at/ZDgUC



Indicadores-chave de desempenho (KPI)

www.shorturl.at/uNsQA



Porque é que a monitorização dos rácios financeiros é fundamental para a sua empresa

www.shorturl.at/AKN2U



Cofinanciado pela
União Europeia

Ficha de trabalho 2:

Diagnosticar a exposição financeira

Em poucas palavras

Apreendeu a identificar os principais tipos de dívida empresarial e mecanismos de financiamento, bem como de que forma cada um impacta a saúde financeira e a flexibilidade da sua empresa.

Sabe agora como avaliar o risco financeiro através de recursos práticos, como os rácios de endividamento e os indicadores de liquidez, permitindo monitorizar os passivos e agir antes que os problemas se agravem.

Por fim, pode aplicar estratégias específicas - como o planeamento de contingência, a negociação e o controlo de crédito - para gerir a incerteza e reforçar a resiliência a longo prazo.

Cenários para contar histórias

Cenário 1:

O choque de pagamentos do cliente

A Maria gere uma pequena agência de design com uma equipa estável e clientes de longa data. Um dos seus maiores clientes atrasa repentinamente um pagamento de 20.000 euros há 30 dias, precisamente numa altura em que vencem os salários mensais, a renda e o reembolso de um empréstimo.

As reservas de tesouraria são limitadas e, sem medidas imediatas, a agência corre o risco de não conseguir cumprir pagamentos importantes. A Maria precisa de decidir como proteger o fluxo de caixa sem comprometer as relações com os fornecedores ou a motivação da sua equipa.

Considera três opções: negociar um empréstimo de curto prazo com o banco, adiar despesas não essenciais ou solicitar ao fornecedor flexibilidade para um pagamento parcial. Equaciona ainda suspender as próximas atualizações de *software* e alterar o horário de trabalho para evitar custos com horas extraordinárias.



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 1:

O choque no pagamento do cliente

A Maria contacta o banco e obtém uma pequena extensão do descoberto, negociando de seguida pagamentos fracionados com os fornecedores. Suspende as novas contratações e adia as despesas da campanha. Mais importante ainda, adota uma postura de transparência com a sua equipa e envolve-a nas medidas temporárias de redução de custos.

Em cinco semanas, o fluxo de caixa estabiliza-se. O cliente acaba por pagar e a resposta rápida da Maria permite à empresa evitar penalizações, despedimentos ou danos na reputação.

A experiência ensina-lhe que liderar em situações de crise não implica apenas decisões técnicas, mas também a construção da confiança da equipa e uma comunicação atempada. A partir daí, passa a acompanhar duas novas métricas: a média de dias a receber e um objetivo mensal de reserva de liquidez para antecipar riscos futuros.



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 1: O choque de pagamentos do cliente

- 1** Se fosse a Maria, a que pagamentos daria prioridade em primeiro lugar e que critérios orientariam essa escolha?
- 2** Que instrumentos de financiamento a curto prazo ou de reestruturação da dívida poderia a Maria utilizar para colmatar o défice de 30 dias sem aumentar demasiado o nível de endividamento da empresa?
- 3** Como poderia a Maria envolver a sua equipa para promover hábitos responsáveis de gestão do fluxo de caixa e da dívida que reforcem a resiliência a longo prazo?



Depois de ler esta história, é-lhe agora pedido que reflita e responda às questões de reflexão apresentadas. Enquanto o faz:

- ✓ Concentre-se na urgência e no impacto ao definir a prioridade dos pagamentos.
- ✓ Considere recursos como descobertos, cortes de despesas ou extensões de prazos com fornecedores.
- ✓ Reflita sobre a forma como um trabalho de equipa transparente contribui para a responsabilidade financeira.
- ✓ Escolha indicadores simples que permitam detetar o risco numa fase precoce (por exemplo, reserva de tesouraria, contas a receber).



Cofinanciado pela
União Europeia

Cenário 1: O choque de pagamento do cliente



TENTE

Dar prioridade às responsabilidades urgentes e explorar recursos práticos, como descobertos, adiamentos de pagamentos ou cortes de despesas, para manter a empresa à tona.



TENTE

Acompanhar 1-2 indicadores financeiros (por exemplo, reserva de caixa, dias de contas a receber) que o alertem para os primeiros sinais de risco.



NÃO FAZER

Ignorar os primeiros sinais de uma crise de liquidez ou adiar a ação na expectativa de que o problema se resolva por si só.



NÃO FAZER

Fazer correções financeiras a curto prazo sem avaliar o impacto a longo prazo nas operações ou na confiança dos *stakeholders*.

Cenário 2: Corrigir hábitos, não apenas números

A Helena trabalha como gestora de operações numa empresa social. Com o passar do tempo, percebe que a sua equipa recorre frequentemente a crédito de curto prazo para colmatar falhas no fluxo de caixa, mas sem acompanhar os planos de reembolso ou os custos dos juros.

Propõe uma iniciativa de saúde financeira liderada por pares: pequenas sessões de equipa sobre planeamento do fluxo de caixa, gestão de juros e rácios básicos de endividamento. Apoia ainda a criação de um painel de controlo simples que apresenta indicadores-chave, como os prazos de pagamento e o rácio dívida/rendimento.

Em breve, os colegas começam a sinalizar os riscos mais cedo, a negociar melhores condições com os fornecedores e a reduzir as penalizações por atraso nos pagamentos. A Helena constata que capacitar a equipa com recursos simples - e não apenas o pessoal da área financeira - pode transformar a forma como a organização gere a dívida.



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 2: Corrigir hábitos, não apenas números

Com o passar dos meses, a Helena apercebe-se de uma mudança cultural. Os membros da equipa revêm regularmente os painéis de controlo e sinalizam problemas de tesouraria numa fase precoce. Os departamentos estão agora a alinhar as condições de pagamento, a reduzir os custos não essenciais e a depender menos do crédito de curto prazo.

A Helena introduz dois KPI básicos para monitorizar o progresso da equipa: o número de pagamentos realizados dentro do prazo por trimestre e o rácio entre a dívida de curto prazo e a receita mensal. Estes indicadores passam a ser partilhados nas reuniões de equipa e não apenas nos relatórios financeiros.

Ao partilhar conhecimento e fomentar uma cultura de responsabilidade, a Helena contribuiu para criar uma equipa com práticas responsáveis de gestão da dívida e de consciência financeira a longo prazo.



Cofinanciado pela
União Europeia



Cenário 2: Corrigir hábitos, não apenas números

- 1** Se fosse a Helena, como incentivaria a sua equipa a assumir a responsabilidade pelas práticas financeiras?
- 2** Que recursos ou indicadores poderiam ajudar a equipa a gerir a dívida de forma mais responsável?
- 3** Como poderia tornar os painéis de controlo financeiros e os KPI mais acessíveis para as funções não financeiras?



Depois de ler esta história, é-lhe agora pedido que reflita e responda às questões de reflexão apresentadas. Enquanto o faz:

- ✓ Reflita sobre a forma como recursos simples e visíveis geram responsabilidade partilhada.
- ✓ Concentre-se em indicadores que sejam claros, fáceis de acompanhar e que ajudem a prevenir riscos.
- ✓ Considere de que forma a colaboração e a transparência podem melhorar as decisões financeiras das equipas.
- ✓ Reflita sobre como a formação e o diálogo aberto permitem aos outros gerir a dívida de forma proativa.



Cofinanciado pela
União Europeia

Cenário 2: Corrigir hábitos, não apenas números



TENTE

Incentivar o diálogo aberto sobre as decisões financeiras e envolver os membros da equipa na monitorização dos riscos.



TENTE

Utilizar recursos simples (como painéis de controlo ou KPI) para tornar a dívida e o fluxo de caixa visíveis e acionáveis para todos.



NÃO FAZER

Confiar apenas no pessoal financeiro para detetar riscos financeiros; a responsabilidade deve ser partilhada.



NÃO FAZER

Ignorar as oportunidades de formação da equipa que promovem a sensibilização e a responsabilidade financeira a longo prazo.

Conselhos práticos

Dica prática 1:

Criar consciência do fluxo de caixa

Muitas empresas não falham por falta de rentabilidade, mas porque ficam sem dinheiro. Antecipar os riscos associados ao fluxo de caixa implica criar o hábito de realizar um acompanhamento semanal e agir rapidamente.

Reserve 30 minutos por semana para analisar o que entrou (vendas, serviços) e o que saiu (renda, existências, empréstimos, salários). Utilize uma folha de cálculo simples ou um recurso gratuito, como o *Google Sheets* ou o *Wave*, para registar as transações e detetar tendências.

Esta visibilidade antecipada permite reduzir as despesas não essenciais, acompanhar os pagamentos em atraso ou ajustar os custos antes que uma crise de liquidez se torne crítica.



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

Este guia prático descreve 10 formas inteligentes de melhorar a posição de tesouraria da sua empresa, incluindo a antecipação de défices, o controlo de entradas e saídas, a criação de reservas e o reforço da disciplina financeira através de recursos e hábitos simples.



10 formas de melhorar o fluxo de caixa

www.investopedia.com/articles/personal-finance/061215/10-ways-improve-cash-flow.asp



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 2:

Definir prioridades quando o dinheiro é escasso

Quando não é possível cobrir todas as despesas, adivinhar quem deve ser pago primeiro pode sair caro. Utilize um método simples para manter o controlo.

Elabore uma lista dos próximos pagamentos e agrupe-os em:

- Críticos — essenciais para as operações ou para evitar penalizações (por exemplo, rendas, empréstimos).
- Negociáveis — potencialmente adiáveis mediante comunicação prévia (por exemplo, fornecedores).
- Adiáveis — de baixa urgência (por exemplo, aquisição de novas existências, subscrições).

Esta abordagem estruturada permite afetar fundos de forma mais eficaz, preservar as operações essenciais e gerir as relações com os credores de forma transparente e estratégica.



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

Este guia apresenta um método claro para priorizar os pagamentos em situações de falta de liquidez. Explica porque é que os impostos e os salários devem ser pagos em primeiro lugar, como classificar as responsabilidades e de que forma a comunicação contribui para proteger a confiança dos fornecedores.



Dar prioridade às suas facturas como pequena empresa

www.debt.org/small-business/prioritizing-your-bills/



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 3: **Falar com os credores antes que seja demasiado tarde**

Esperar até falhar um pagamento pode prejudicar a reputação e limitar as opções disponíveis. Os credores estão mais dispostos a colaborar quando se demonstra responsabilidade e se atua antes que os problemas se agravem.

Se prevê um atraso - devido a falhas no fluxo de caixa, vendas reduzidas ou custos inesperados -, contacte-os antes da data de vencimento. Seja claro, explique a situação e proponha alternativas realistas, como um pagamento parcial ou uma prorrogação do prazo. Uma comunicação atempada demonstra profissionalismo, protege as relações comerciais e aumenta as probabilidades de encontrar uma solução viável.



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

Este guia fornece orientações práticas sobre como abordar os fornecedores de forma profissional para solicitar prazos alargados, evitar conflitos e manter relações comerciais sólidas — especialmente em períodos de dificuldades financeiras.



**Como negociar as condições de
pagamento com os seus
fornecedores**

[www.sage.com/en-
us/blog/negotiating-payment-terms/](http://www.sage.com/en-us/blog/negotiating-payment-terms/)



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 4: Plano de resposta rápida

Custos inesperados, pagamentos em atraso ou quebras sazonais nas receitas podem comprometer a estabilidade da sua empresa. Por isso, criar uma pequena reserva é um dos hábitos mais inteligentes que um empresário pode desenvolver.

Comece por reservar uma percentagem fixa do rendimento mensal - por mais pequena que seja - como uma almofada de segurança. Mesmo poupar entre 5% e 10% de forma regular pode ajudar a cobrir despesas de emergência sem recorrer a crédito com juros elevados ou a incorrer em pagamentos em atraso.

Ter uma reserva proporciona flexibilidade, tranquilidade e a capacidade de agir estrategicamente sob pressão e não apenas reagir.



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade: Este artigo explica como uma reserva equivalente a três meses de despesas pode ajudar as empresas a evitar decisões precipitadas, a responder estrategicamente a perturbações e a proteger as operações face a choques no fluxo de caixa.



Porque é que todas as empresas devem ter uma reserva de tesouraria para 90 dias

www.entrepreneur.com/money-finance/why-every-company-should-have-a-90-day-cash-flow-buffer/491851



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 5:

Formar a sua equipa para detetar sinais de alerta financeiros

Não é necessário gerir os riscos financeiros sozinho. Quando a equipa compreende os sinais financeiros básicos, torna-se uma aliada na proteção da empresa.

Incentive os colaboradores - especialmente nas operações, vendas ou aquisições - a acompanhar indicadores simples, como pagamentos em atraso, custos crescentes ou utilização frequente de crédito. Estes sinais surgem frequentemente antes de problemas mais graves.

Disponibilize pequenas ações de formação ou promova reuniões mensais para discutir tendências, destacar sinais de alerta e criar um sentido de responsabilidade partilhada. Uma equipa financeiramente consciente contribui para detetar problemas de forma precoce e reforça a resiliência global da empresa.



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade:

Este artigo apresenta 20 formas práticas de ajudar os colaboradores a desenvolver conhecimentos financeiros. Mostra como uma melhor compreensão financeira melhora as decisões, reduz o risco e reforça a resiliência.



20 formas de aumentar a literacia financeira da sua equipa e dos seus clientes

<https://shorturl.at/vlKmd>



Cofinanciado pela
União Europeia

Dica prática 6: **Criar um painel de controlo** **simples para monitorizar a dívida**

Os recursos visuais podem ajudar a controlar a dívida e a evitar surpresas. Um painel de controlo básico que apresente os principais indicadores de endividamento facilita o acompanhamento e a interpretação das tendências.

Comece com três a quatro números-chave: total da dívida pendente, datas dos próximos pagamentos, taxas de juro e responsabilidades mensais de reembolso. Utilize códigos de cores ou gráficos para sinalizar riscos, como pagamentos em atraso ou rácios em aumento.

Reveja este painel de controlo mensalmente, individualmente ou com a sua equipa. Esta prática transforma números em bruto em informação útil e permite tomar decisões mais rápidas e informadas sempre que necessário.



Cofinanciado pela
União Europeia



Para saber

Considere o seguinte recurso, onde este tópico é explorado em maior profundidade: Este guia orienta na criação de um painel de controlo claro e conciso para pequenas empresas, abrangendo métricas importantes como o fluxo de caixa, as despesas e a dívida. Foca-se na seleção de KPI relevantes, no design visual e na simplicidade, para que seja possível detetar problemas atempadamente e tomar decisões rápidas.



Como criar um painel de controlo financeiro para a sua empresa

<https://samslist.co/blog/how-to-build-a-financial-dashboard-for-your-business>



Recursos

Outros recursos *online* para o ajudar a aprofundar os seus conhecimentos sobre orçamentação e planeamento financeiro.

Recursos úteis

- 1** O que é o financiamento da dívida e como funciona
www.shorturl.at/Ycqjc
- 2** O seu guia para os princípios básicos do financiamento de uma empresa
www.shorturl.at/5ulBz
- 3** Risco financeiro: principais tipos que as empresas enfrentam
www.shorturl.at/ZWM2M
- 4** Continuidade empresarial *versus* resiliência: diferenças
www.shorturl.at/HNj7G
- 5** Principais formas de gerir os riscos empresariais
www.shorturl.at/Emt4A
- 6** O que é um plano de contingência? Um guia
www.asana.com/resources/contingency-plan



Recursos úteis

- 1 Compreender os rácios de liquidez**
www.investopedia.com/terms/l/liquidityratios.asp
- 2 Rácio de cobertura de juros e importância para o investidor**
www.shorturl.at/Brddj
- 3 Estratégias de reestruturação da dívida das pequenas empresas**
www.shorturl.at/IR5YH
- 4 Benefícios da gestão do risco financeiro**
www.shorturl.at/4KI82
- 5 Mão de obra com literacia financeira: um guia para os empregadores**
www.shorturl.at/PFLmn
- 6 A importância da literacia financeira para os trabalhadores**
www.shorturl.at/7LwjI



Muito bem! O que se segue na sua viagem?

Vá em frente e selecione um novo módulo!

Módulo 1

Orçamentação e planeamento financeiro

Módulo 2

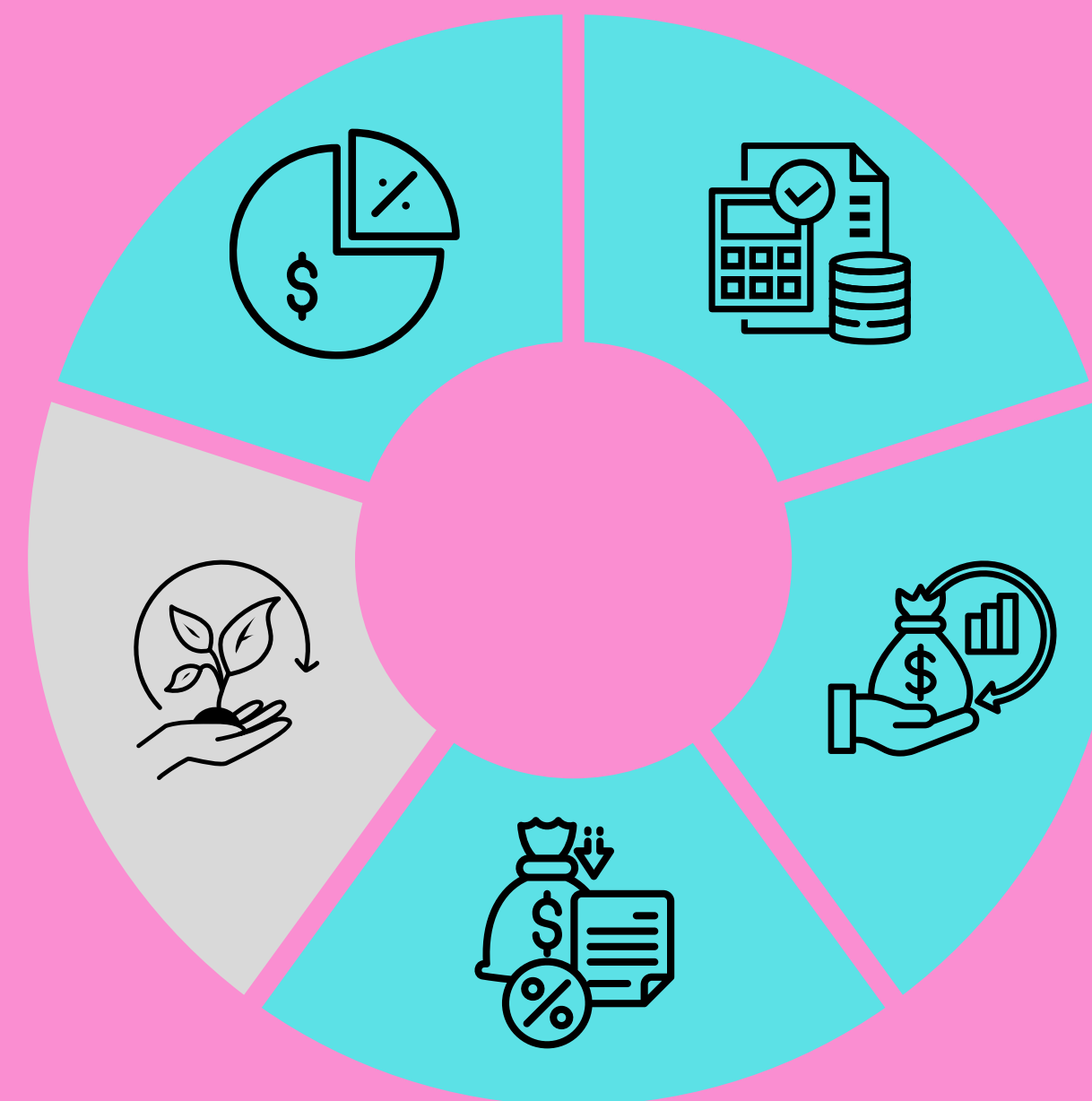
Demonstrações financeiras

Módulo 3

Noções de investimento

Módulo 5

Finanças sustentáveis para decisões estratégicas



A parceria

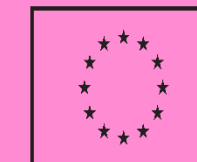
Conheça os parceiros



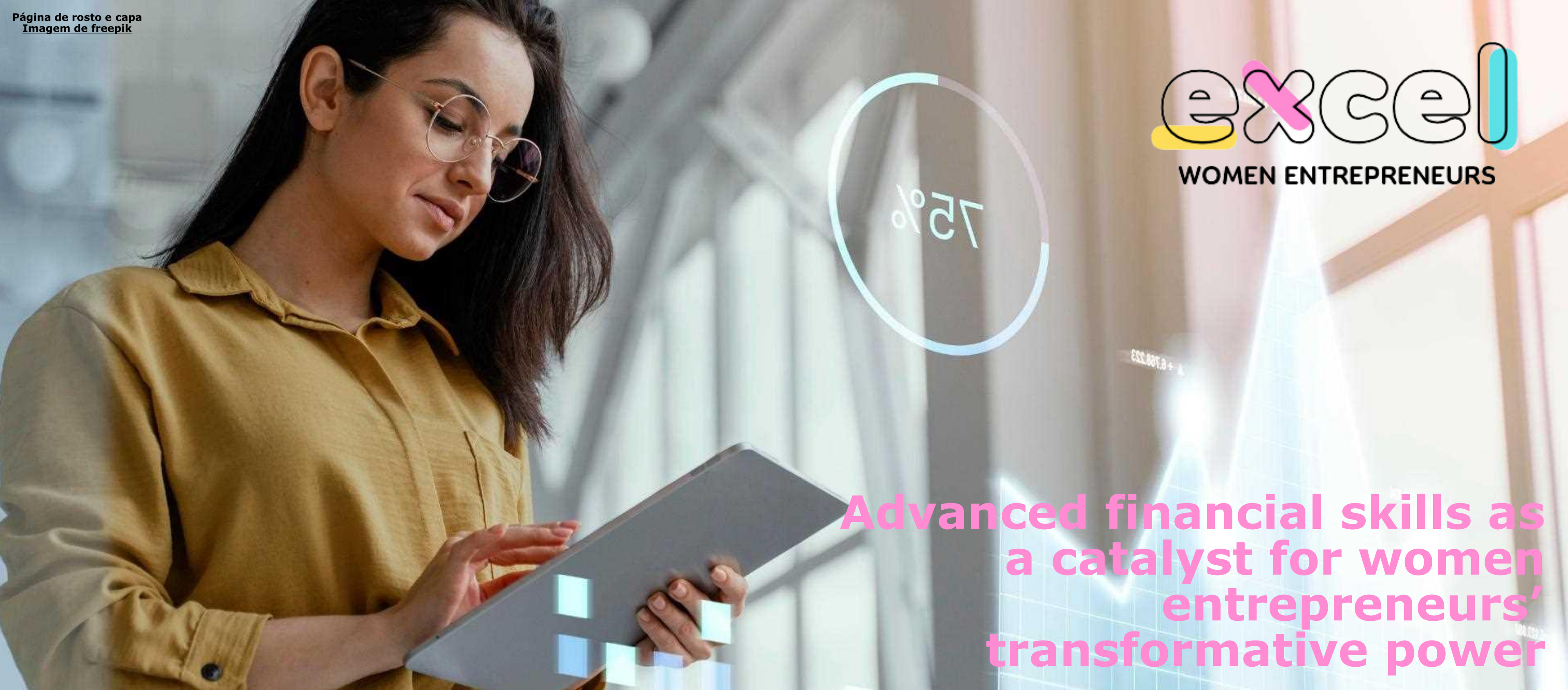
[projeto excel-erasmus](https://www.projeto-excel-erasmus.eu)



excel-erasmus.eu



Cofinanciado pela
União Europeia



Advanced financial skills as a catalyst for women entrepreneurs' transformative power



**Cofinanciado pela
União Europeia**

Cofinanciado pela União Europeia (UE). Os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os pontos de vista e opiniões da UE ou da Fundação para o Desenvolvimento do Sistema Educativo (FRSE). Nem a UE nem a FRSE são responsáveis pelos mesmos. **Projeto número 2024-1-PL01-KA220-VET-000244604**



Este trabalho está licenciado ao abrigo da licença Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. Para ver uma cópia desta licença, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>