



Carvalhosa & Consultores
associados

Carvalhosa & Consultores associados



2019

Índice

A EMPRESA	2
VISÃO	4
MISSÃO	4
VALORES	4
ATIVIDADES EM CONSULTADORIA	4
AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS	4
ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO	5
AVALIAÇÃO FINANCEIRA DE UMA MARCA	8
ASSESSORIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME.....	9
ACONSELHAMENTO NA GESTÃO FINANCEIRA	12
CANDIDATURAS A FONTES DE FINANCIAMENTO	13
FUSÕES & AQUISIÇÕES E CRIAÇÃO DE VALOR	14
GESTÃO ESTRATÉGICA	15
FORMAÇÃO.....	16
COORDENADORES DOS PROJETOS	19
RESPONSABILIDADE SOCIAL	21
CONTATOS	21



“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”

(Peter Drucker)

A empresa

A consultora *Carvalhosa & Consultores Associados-Consultadoria em Economia e Finanças, Lda*, é uma sociedade comercial de direito português, fundada em 2011 por dois colegas economistas, o Dr. Valadares Salgado e o Dr. Pedro Carvalhosa, sendo a atividade principal da sociedade a consultadoria em Finanças Empresariais, em Portugal e nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

Como principais áreas nucleares em Consultadoria tem-se a Avaliação de Empresas e Negócios; Análise de Projetos de Investimento; Avaliação Financeira de Marcas e Outros Ativos Intangíveis; Assessoria no Processo de Internacionalização de PME; Aconselhamento na Gestão Financeira; Candidatura ao Sistema de Incentivos; Candidatura a financiamento por Fundos de Investimento; Candidatura ao financiamento por Capital de Risco

(*Venture Capital/Private Equity*); Fusões e Aquisições; Estratégia Empresarial; Formação.

A *Carvalhosa & Consultores Associados*, tem como principal público-alvo, as Pequenas e Médias Empresas, especialmente as que se localizam em Portugal e PALOP. Faz ainda parte do público-alvo, as Instituições Públicas e Privadas sem fins lucrativos, com objetivos de natureza económico-social.

Após a sua fundação, a empresa evidencia um percurso gratificante, tendo alcançando vários sucessos, mas também ultrapassando obstáculos que permitiram elevar as suas competências no conhecimento e no saber fazer.

Tem havido uma permanente aposta no alargamento da equipa de consultores e sua qualificação, bem como uma aposta constante no alargamento das soluções aos clientes. Procurou-se sempre um diálogo estreito e recíproco com os clientes e assim, conseguir-se desenhar soluções à medida das necessidades

específicas de cada cliente, permitindo assim, o desenvolvimento da sustentabilidade dos negócios.

Assiste-se a um reforço na rede de relações e alianças estratégicas junto de diferentes agentes de diferentes continentes, iniciou-se assim o processo de internacionalização da empresa, o que permitiu alargar a carteira de clientes e a participação em projetos de investimento, em diferentes setores de atividade e em diferentes países.

Ao longo dos 8 anos de atividade, tem sido uma preocupação, a atualização de novos conhecimentos e, conseguir assim, oferecer um maior valor percebido junto dos clientes. Procurou-se sempre, uma prestação de serviço com os mais elevados padrões de rigor, qualidade e perfeição. Apostou-se sempre numa relação estreita e de enorme confiança com os clientes. É deste modo que queremos continuar.



Carvalho & Consultores
associados



Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

(Paul Pilzer)

Visão

A Visão da empresa consiste em desenvolver uma empresa de referência a nível nacional, apostando-se na excelência dos serviços, no rigor técnico e na ética profissional.

Missão

A Missão da empresa é propor junto das Organizações, soluções em Finanças Empresariais, com o objetivo de potenciar o crescimento do valor e a sustentabilidade das empresas, com recurso a práticas e princípios geralmente aceites em Finanças Empresariais.

Valores

Os valores que formam o código de conduta da empresa, que irão permitir a empresa cumprir sua missão e atingir os objetivos de sua visão são os seguintes:

ETICA: Correção nas relações laborais e nas relações com o exterior;

INOVAÇÃO: Entender bem como antecipar as tendências do mercado;

SATISFAÇÃO: Fidelização e lealdade dos clientes conseguida pela qualidade da prestação do serviço;

ENTUSIASMO: Trabalhar com paixão e empenho para vencer em equipa, tendo nos seus quadros as melhores pessoas;

EXCELÊNCIA: Garantir um serviço de excelência com qualidade e eficiência.

Atividades em consultadoria

Avaliação de empresas e negócios

No processo de avaliação de empresas ou negócios, pretende-se identificar o valor intrínseco da empresa, isto é, o somatório dos fluxos de caixa esperados no tempo, descontados ao momento presente a uma taxa apropriada em que se considera a evolução da inflação e o risco subjacente ao negócio.

A avaliação do valor intrínseco é um princípio fundamental e comum em qualquer processo de avaliação económico-financeiro de empresas, aplica-se quer a empresas com cotação em Bolsa de Valores, quer a empresas não cotadas, do setor não financeiro e do setor financeiro, independentemente da etapa do seu ciclo de vida.

Todavia, embora os fundamentos económicos utilizados na avaliação sejam explícitos, os desafios que se se enfrenta no processo de avaliação de empresas e negócios, variam à medida que as empresas percorrem cada um dos estádios do seu ciclo de vida.

O Valor da Empresa depende de múltiplos fatores, endógenos e exógenos, o que implica que ao se efetuar uma análise ao Valor da Empresa devemos ter em consideração não só as variáveis internas, mas também à caracterização do meio envolvente.

Avaliar uma ideia de negócio, difere das preocupações e considerações a ter quando se está perante uma empresa jovem e em crescimento, ou perante empresas mais maduras e com diversas linhas de produtos/mercados, ou empresas em declínio e em que se antevê um processo de liquidação.

Em cada etapa do ciclo de vida existe algo em comum, o avaliador tem sempre a preocupação em estimar os fluxos de caixa, a evolução dos “drivers” o valor, como sejam, a rentabilidade do investimento (ou a rentabilidade dos capitais próprios no caso das empresas do setor financeiro), receitas e, custo medio do capital.

A maximização da rentabilidade dos acionistas (sócios) é em si, o objetivo principal da empresa, ou seja, é fundamental a maximização do valor económico atual da empresa.

Apesar de aquele objetivo ser geralmente aceite, existe alguma controversa sobre a forma como pode ser atingido. A quantificação da

rentabilidade dos acionistas (sócios) faz-se pela quantificação dos dividendos e pelas mais-valias. A maximização dos lucros por ação, da rentabilidade do ativo total e da rentabilidade dos capitais próprios, não garante a maximização da rentabilidade dos acionistas.

Os indicadores anteriormente referidos, têm subjacentes os lucros contabilísticos, pelo que somos confrontados por um conjunto de fatores que justificam a razão para que os lucros contabilísticos não serem um indicador razoável para avaliar o valor económico atual da empresa.

Os lucros contabilísticos não têm em consideração o risco; os lucros contabilísticos não têm em conta as necessidades de novos investimentos; a política de dividendos não é contemplada; valor temporal do dinheiro não é considerado na análise.

Assim e, em alternativa, surgem como principais Metodologias de Avaliação de Empresas, os métodos de avaliação das Participações Minoritárias Passivas (avaliação a partir dos dividendos, avaliação a partir da capitalização dos resultados, e os modelos de avaliação mistos); os métodos tradicionais de avaliação (valor patrimonial da empresa, valor de rendimento da empresa); os métodos de síntese (conceito de *goodwill*, o método dos práticos, o método dos Anglo-Saxões, o método da UECE); o método do *Cash Flow*.

Análise de projetos de investimento

Em Gestão de Empresas, somos confrontados com momentos de decisão de investir ou desinvestir, como seja, ponderar a entrada em novas áreas de negócios, modernizar, expandir ou mesmo criar alianças, fusões ou aquisições.

Essas decisões enquadram-se na Gestão Estratégica das empresas e, influenciam o valor de médio e longo prazo dos Projetos em Investimentos Reais.

As decisões de aceitação ou rejeição passam por critérios de seleção de recursos financeiros, humanos, materiais e tempo para a sua execução, com o objetivo de se obter retornos atrativos para os acionistas, maximizando assim a sua riqueza.

O principal objetivo é o de explorar as Oportunidades de Negócio, no sentido de incrementar a capacidade de potenciar riqueza do capital, mesmo que tais decisões de investimento não tenham uma relação direta com as operações da empresa (ativos extraexploração).

A análise de investimentos, procura medir os resultados resultantes do projeto através da comparação da situação “sem o projeto” com a situação da empresa “com o projeto, é com base em custos e benefícios incrementais que se pode proceder à análise para se encontrar a Decisão mais correta.

Pretende-se entender a viabilidade comercial do Projeto, sendo necessário mensurar o nível de procura e oferta do mercado, no sentido de avaliar o grau de sucesso do produto, a dimensão do mercado, elementos essenciais à configuração inicial de um Plano de

Investimento.

Em análise de projetos são constituídas equipas multidisciplinares. Os analistas financeiros trabalham em estreita colaboração com os demais técnicos no sentido de se estudar cenários alternativos de planos de investimento face a eventuais dificuldades de captação de recursos financeiros.

É necessário definir a viabilidade técnica do Projeto, no que respeita à tecnologia a ser implementada, que em determinadas situações dever-se à ter em consideração a dimensão do mercado no sentido de avaliar o efeito de economias de escala.

Por outro lado, existe a necessidade de se avaliar a possibilidade de financiamento: a estrutura de capitais proposta é possível com a capacidade financeira da empresa e em conformidade com as condições atuais exigidas pelas instituições de financiamento.

Uma outra grande preocupação por parte dos analistas financeiros, é o de entender porque há projetos de investimento que são bem-sucedidos e outros não. Pode-se afirmar de que em Análise de Projetos de Investimentos, bons projetos são todos aqueles que apresentam um Valor Atual Líquido positivo e uma Taxa Interna de Rendibilidade superior à taxa mínima de rendibilidade exigida para novos investimentos.

Embora estes critérios são certamente válidos, teremos de analisar

o tema com mais profundidade, ou seja, saber quais as condições económicas que fazem com que uns projetos sejam mais interessantes que outros.

Para que este Investimento seja um bom Projeto, ele terá de em primeiro lugar de apresentar Vantagens Competitivas face aos demais concorrentes do Sector, bem como a Equipa de Gestão conseguir alcançar as diferentes Oportunidades de Crescimento.

No que respeita às vantagens competitivas, um bom projeto tem implícito a existência de excesso de lucros económicos no negócio onde se insere.

Sabendo que num mercado competitivo a existência de excessos de retorno atrai os concorrentes para apostarem em investimentos similares, implicará então que esses excessos de lucros económicos eliminar-se-ão ao longo do tempo.

A velocidade com que se desaparecem os lucros económicos, vai depender em muito da facilidade com que a concorrência pode entrar no mercado e oferecer substitutos próximos bem como da amplitude das próprias vantagens competitivas.

Uma condição essencial para a existência de um bom projeto é a criação e a manutenção de barreiras aos novos concorrentes e atuais concorrentes, sendo que essas barreiras poderão ser a existência de economias de escala; vantagens pelos custos; capitais mínimos exigidos; diferenciação de produtos; acesso aos canais de distribuição; barreiras

legais ou protecionistas.

No que respeita à Equipa de Gestão e, no sentido de captar excessos de retorno em novos projetos, deverá procurar-se investir em projetos que explorem economias de escala que a empresa pode possuir, ou procurar maneiras de criar economias de escala nas operações existentes da empresa.

Pode-se ainda procurar estabelecer vantagens de custo sobre os concorrentes, como seja, redução de custos por negociação laboral e/ou fornecedores, bem como, através de decisões estratégicas de longo prazo feitas pela empresa.

Deve-se ainda tomar medidas que aumentem o custo inicial para os novos concorrentes ao negócio, explorar mercados em que a vantagem diferencial é maior, quer em termos de custo de produção quer em termos de valor do nome da marca, pelo que deve procurar melhorar a reputação da empresa no que se refere à entrega do produto, atendimento ao cliente.

É importante o desenvolvimento de canais de distribuição que são únicos e não podem ser facilmente acedidos pelos concorrentes, obtenção de patentes de produtos ou tecnologias que impedem a concorrência e ganhar altos retornos, pois isso pode reunir grandes investimentos em I&D, ao longo do tempo.

Avaliação financeira de uma marca

O modelo de avaliação a empregar numa Avaliação Financeira de uma Marca, dependerá em primeiro lugar, da resposta a duas questões fundamentais, designadamente, qual o objetivo da avaliação; qual o conceito da marca a ser considerado na avaliação.

Em termos de objetivos para avaliação de marcas, temos três grandes grupos de aplicações, as avaliações para fins da gestão da marca; avaliação para efeitos contabilísticos; avaliações para fins de transação.

As avaliações feitas para efeitos de gestão da marca, normalmente têm como objetivo o estudo da arquitetura da marca; gestão de portfolio da marca; estratégia de marketing; alocação do orçamento de marketing e o *scorecard*.

Nas avaliações para fins contabilísticos e transacionais são feitas a partir dos relatos financeiros nas demonstrações financeiras das empresas e informação de mercado, normalmente utiliza-se testes de imparidades; gestão fiscal e securitização.

Antes de avaliar qualquer ativo, devemos em primeiro lugar defini-lo, aspeto essencial quando estamos a lidar com marcas.

A palavra Marca é usada com muita frequência e conseqüentemente tem assumido vários significados e interpretações ao longo do tempo,

ao definir o conceito e antes de o valorizarmos, ajuda a escolher o âmbito do modelo de avaliação a ser aplicado.

Existem principalmente três perspetivas de conceito de marca, uma baseada na perspetiva contabilística, outra económica e outra na orientação da gestão da marca, cada uma delas é relevante e aplicável a circunstâncias particulares.

As três diferentes abordagens sugeridas pela “ISO 10668”, sendo abordagens gerais referentes à avaliação de qualquer marca, são a abordagem pelo custo; abordagem pelo mercado; abordagem pelo Rendimento.

Na abordagem pelos custos, a marca é avaliada considerando o custo de desenvolvê-la (criação e manutenção), durante todas as fases do seu desenvolvimento (teste de produto, conceito de P& D, melhoria de produtos e promoções).

Todavia esta abordagem não é um bom indicador do valor da marca, não captura o valor acrescentado pela gestão da marca, difícil identificar a posição competitiva e grau de risco relativo a concorrentes e, quando a marca tem um período longo de existência torna-se difícil o apuramento de todos os custos.

De forma geral e no que se refere à aplicabilidade da abordagem pelos custos, em qualquer de suas variantes não é uma abordagem muito adequada para a avaliação da marca, é mais habitual a sua aplicação nas situações em que existe facilidade de substituição de

ativos, como por exemplo, base de dados de clientes.

Na abordagem pelo mercado, são consideradas as transações recentes (aquisições de vendas, licenças, entre outros), que envolveram outras marcas comparáveis e, para os quais existem dados sobre os valores (preços) dessas mesmas transações. Esta abordagem tem como característica principal, ter uma aplicabilidade de certa forma limitada pelo facto de nem sempre haver suficiente informação disponível e comparável de situações homólogas.

De forma geral e no que se refere à aplicabilidade da abordagem pelo mercado, pode-se afirmar que a mesma é recomendada, embora não como principal método, para calcular o “justo valor” a ser utilizado quando a operação envolve uma marca semelhante na mesma indústria, nas situações em que existe número suficiente de transações comparáveis entre partes independentes.

No que se refere à abordagem pelo rendimento, esta abordagem requer a identificação dos rendimentos futuros, lucros ou fluxos de caixa atribuíveis à marca, durante a sua vida útil e remanescente, descontado ao momento presente.

Existem várias metodologias para se determinar o rendimento atribuível à marca, vamos apenas listar alguns dos métodos mais relevantes para esta abordagem do rendimento, nomeadamente “Price Premium”; Análise Conjunta; Análise Hedónica; Excesso de margens operacionais; Formula *Knoppe*; Comparação do lucro operacional; Fluxo de caixa incremental (valor da empresa com e sem a marca).

A metodologia do *ROYALTY SAVING* é frequentemente descrito como "misto", porque por um lado, recorre à comparação de contratos de licenciamento de marcas que são transacionados no mercado (comparáveis e em sectores similares).

A projeção dos rendimentos que resulta da multiplicação da taxa de *royalty* pelas vendas, sendo os valores projetados descontados ao momento presente.

Está-se perante uma metodologia baseada no pressuposto da empresa ao não ser o proprietário da marca, ter de recorrer ao licenciamento da mesma a uma terceira parte, mediante o pagamento de uma taxa de *royalty* pelo uso da sua marca. A metodologia do “*Royalty Relief*” (“*Royalty Saving*”), tem sido até recentemente a única a ser utilizada (reconhecida) em disputas judiciais. O método do “*Royalty Relief*” continua a ser o método de escolha para as grandes empresas e entidades financeiras bem como para as empresas de auditoria.

Assessoria no processo de internacionalização das PME

Como se sabe, a internacionalização das empresas está associada ao fenómeno da globalização que afeta as empresas e, obriga a refugiarem-se na internacionalização como uma solução de expansão e até de sobrevivência no contexto da competitividade num mundo cada vez mais global.

A internacionalização de empresas é uma opção estratégica para a sustentabilidade das empresas e ganhos na competitividade das economias, cercado por um ambiente de forte concorrência internacional.

A decisão de a empresa se internacionalizar está associada à preocupação da empresa em garantir e aumentar o grau de penetração no seu mercado-alvo, bem como adquirir experiência e *know-how* no contexto da globalização dado que muitas empresas ainda estão muito focadas nos seus mercados internos e não externos.

Existem diversas razões para as empresas de internacionalizarem, como seja, a aquisição de novas tecnologias, a necessidade de estar mais próximo dos mercados, ultrapassar barreiras protecionistas, criar obstáculos à concorrência ou captar novas fontes de financiamentos.

As empresas podem crescer em dimensão nos mercados internacionais, optando pela via das exportações, licenciamento, joint-ventures, investimento direto, entre outras.

A internacionalização das empresas está associada ao contexto da globalização, sendo que este fenómeno mundial tem alavancado o processo de internacionalização de muitas empresas em diferentes regiões.

Historicamente, observa-se que o processo de internacionalização a partir da década de 90 do século passado, passa a ter uma maior predominância por parte das Pequenas e Médias Empresas, sendo que,

anteriormente era praticamente dominado pelas grandes empresas multinacionais.

A globalização económica compreende a internacionalização dos produtos, a expansão do comércio e a captação da tecnologia, sendo uma extensão do processo de internacionalização do capital, onde se iniciou a expansão do comércio de mercadorias e serviços, posteriormente dando lugar ao alargamento das fontes de financiamentos.

A internacionalização surge como um processo basilar para o aumento da competitividade internacional das empresas, por outro lado, promove o desenvolvimento das nações e favorece o acesso a recursos e mercados internacionais.

O processo de internacionalização implica um gradual envolvimento de uma empresa nas operações com outros países, em que a empresa gradualmente se adapta ao contexto da competitividade nos mercados internacionais, à vontade de se expandir e se expor a novos mercados, diversificando o risco, sendo um processo que nasce como resposta à saturação do mercado nacional. Este processo normalmente se inicia com atividades de exportação, evoluindo para a formação de alianças estratégicas entre empresas até a uma última etapa que passa pela instalação de unidades empresariais no exterior, ou a aquisição/fusões com outras empresas noutras regiões do globo.

A decisão pela internacionalização das empresas pode resultar dos seguintes objetivos estratégicos, a internacionalização como evolução

da capacidade de exportação; a internacionalização como procura de competitividade tecnológica; a internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros; a internacionalização como consequência das vantagens competitivas obtidas no mercado doméstico; a internacionalização como consequência da exposição internacional.

No que respeita às razões para a internacionalização, a decisão da empresa se internacionalizar pode ser o resultado racional de uma pesquisa, uma reação a uma oportunidade ou abordagem externa. As razões genéricas que estão na base do incremento da procura pelos mercados externo passam pela vontade de as empresas quererem aumentar as vendas, existir a possibilidade de sinergias ao nível da estrutura de custos, partilhar riscos, maior colaboração com empresas e de outros países, domínio dos mercados, explorar vantagens absolutas.

De forma mais discriminada, dir-se-ia que as razões que levam as empresas a optarem pela internacionalização são o acesso a recursos mais baratos e/ou abundantes; encontrar fornecedores mais baratos e/ou eficientes; conquistar um determinado posicionamento na marca e nos produtos; servir um mercado mais alargado; seguir o processo de internacionalização dos seus próprios clientes; criação de barreiras aos seus rivais concorrentes; vantagens na capacidade dos fatores produtivos; a empresa ter produtos únicos; vantagem tecnológica; informação exclusiva; conseguir benefícios em impostos; obter economias de escala; como reação às pressões da concorrência; haver superprodução; existir um declínio das vendas domésticas; excesso de

capacidade produtiva; mercados domésticos saturados; forte competências dos recursos humanos; disponibilidade de recursos financeiros para se investir; promoção da imagem e reputação da empresa nos mercados mundiais.

As formas de entrada nos mercados externos, são muitas vezes designadas como estratégias de internacionalização, e assentam em diferentes modos de empenhamento, desde a exportação, licenciamento, alianças estratégicas, constituição de *joint-ventures* e o investimento direto estrangeiro.

As opções estratégias variam de acordo com as características e requisitos do mercado no qual a empresa pretende entrar, a estratégia mais assertiva de cada um dos modos de entrada depende das motivações da empresa quer para cada um dos negócios, quer para cada país onde se estabelece.

Quando uma empresa decide internacionalizar-se, os gestores questionam-se quanto aos mercados onde pretendem estar presente, às formas de entrada nesses mercados, às opções estratégicas e políticas de *marketing-mix* a desenvolver, bem como ao modo como se vão organizar as atividades de marketing internacional.

Não existe propriamente uma única estratégia de entrada adequada a todos os produtos e a todos os mercados, pois, cada estratégia de entrada é parte de um cenário de risco e retorno, controlo e quota de mercado, sendo que as empresas deverão rever periodicamente as suas estratégias e se adaptarem ao meio envolvente dos mercados que

operam.

As empresas precisam avaliar qual o potencial de lucro em cada uma destas alternativas, de acordo com o potencial de vendas e custos associados a cada uma destas estratégias de entrada.

São todas estas questões que a equipa de consultores da *Carvalhosa & Consultores Associados* poderá auxiliar. Pode solicitar a elaboração do Plano de Internacionalização; aconselhamento e auxílio na integração de redes de relacionamento internacionais; aconselhamento na estratégia de abordagem aos mercados externos; aconselhamento sobre como vender num mercado específico, avaliando-se o potencial do produto no mercado em questão; formação à medida no processo de internacionalização da empresa cliente.

Aconselhamento na gestão financeira

A equipa de consultores da Carvalhosa & Consultores Associados, apresenta conhecimentos aprofundados da legislação que regula a atividade financeira e nas técnicas para a realização do diagnóstico económico-financeiro das empresas clientes. É preocupação de se encontrar oportunidades e uma direção estratégica que sustente o valor económico-financeiro de cada cliente. Trabalha-se em conjunto com a equipa da empresa cliente e no próprio estabelecimento do cliente.

Estudo da rentabilidade da empresa

O estudo da rentabilidade, deverá ser um dos principais temas de atenção por parte dos gestores, dado que todas as decisões económicas influenciam o nível de rentabilidade de exploração e as próprias decisões financeiras.

Por outro lado, as próprias decisões económicas têm repercussão sobre a situação da Tesouraria e a maximização da rentabilidade das aplicações de fundos, também constitui um dos objetivos essenciais da Gestão Financeira.

A Gestão deverá centrar nos principais aspetos ligados à rentabilidade de exploração (resultados de exploração), global (resultados líquidos) e dos capitais próprios.

Gestão da tesouraria

A gestão e o controlo da liquidez são parâmetros críticos na Gestão Financeira, podendo uma não adequada gestão prejudicar a própria rentabilidade da empresa e o seu valor.

Na Gestão da Tesouraria, procura-se avaliar diferentes aspetos essenciais, analisando obrigatoriamente o Equilíbrio financeiro mínimo; Grau de Liquidez; Necessidades e recursos financeiros; Gestão do capital circulante; Gestão das dívidas a terceiros a curto prazo; Fundo de manei necessário de exploração; Planeamento financeiro a curto prazo.

Uma correta gestão da tesouraria, permite uma melhor orientação

para a negociação com Entidades Bancárias, na opção de diferentes soluções, como sejam, empréstimos bancários de curto prazo, desconto de títulos, leasing, papel comercial, e nas aplicações de tesouraria de curto prazo.

A Gestão de Tesouraria deverá ser acompanhada por diferentes mapas financeiros, designadamente, Conta de Exploração Anual; Orçamento de Tesouraria de Exploração; Planos e Orçamentos de Investimentos; Plano Financeiro e Orçamento Financeiro; Balanço Previsional.

Planeamento financeiro a médio e longo prazo

O estudo da situação financeira da empresa deve ter em consideração dois aspetos distintos, mas interligados. A tesouraria e a estrutura financeira. O primeiro envolve essencialmente a gestão do capital circulante e da dívida a curto prazo e a análise dos fluxos financeiros de curto prazo. O segundo aspeto, refere-se ao equilíbrio estrutural da tesouraria, sendo que o equilíbrio estará apenas salvaguardado quando os capitais permanentes reais se encontram ao nível dos capitais permanentes ideais ou adequados.

A estrutura do capital da empresa envolve essencialmente a análise e a composição dos capitais permanentes (capitais próprios versus capitais alheios exigíveis a médio e longo prazo). O fundo de maneo necessário total é significativamente influenciado pela evolução temporal do fundo de maneo necessário de exploração. O FMN, estará muito dependente da natureza e sazonalidade da atividade da

empresa, bem como, pela própria conjuntura sectorial e global. A definição do nível dos capitais permanentes reais vai depender da política financeira a ser utilizada pela empresa, no que se respeita ao nível do fundo de maneo efetivo.

A análise da estrutura financeira da empresa está naturalmente interdependente com a geração do seu valor, do risco financeiro e do custo do capital. Na situação em que os capitais permanentes reais se encontram num nível adequado, pode-se afirmar que se encontram reunidas as condições desejadas para a minimização do risco financeiro e do custo do capital, fatores que interagem significativamente com a autonomia financeira e com a sua própria evolução.

Candidaturas a fontes de financiamento

O acesso ao financiamento e sobretudo ao capital é essencial ao crescimento das empresas. Ao obterem financiamento, vão realizar mais investimentos, que vão gerar crescimento económico.

O financiamento é crucial para as empresas investirem, mas também realizar a sua atividade diária. Quando resolve iniciar uma atividade ou financiar uma empresa já existente, o empresário tem duas grandes formas de o fazer: capitais próprios e capitais alheios. Para os dois cenários apresenta-se as principais soluções de financiamento à disposição das empresas:

- I. Linha de Crédito Capitalizar;

2. Linha de Apoio à Qualificação da Oferta de Turismo (Turismo de Portugal);
3. Linha de Crédito com Garantia Mútua, IFD 2016-2020;
4. Linha de Crédito para Empresas Portuguesas com Processo de Internacionalização em Angola;
5. Linha de Crédito para Apoio à Revitalização Empresarial;
6. FINICIA;
7. Linha de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (LAECPE);
8. Candidaturas ao financiamento de projetos no âmbito do Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas (IFRRU 2020);
9. PORTUGAL 2020 (Programas: Competitividade e Internacionalização; Inclusão Social e Emprego; Capital Humano; Sustentabilidade e Eficiência no uso dos Recursos; Programas Operacionais Regionais no Continente/Regiões Autónomas; Programas de Desenvolvimento Rural.
10. Candidatura a Fundos de Capital de Risco;
11. Rede de “Business Angels”.

Fusões & Aquisições e criação de valor

As fusões e aquisições são de forma geral controversas e apresentam alguma complexidade, podendo-se mesmo afirmar que não existe uma teoria completa e satisfatória para a sua análise.

Existe uma natural unanimidade de que o valor atual líquido da operação deve ser positivo, mas na prática muitas vezes torna-se difícil a identificação e quantificação dos benefícios das fusões e aquisições.

Por sua vez, verificamos que no processo de fusão ou aquisição, existem algumas condicionantes do ponto de vista legal, contabilístico e fiscal, que deveremos ter presente pelo que se recomenda a constituição de equipas pluridisciplinares.

O processo de fusão e aquisição entre empresas só se justifica se a empresa absorvente ou a empresa que resulta de a fusão conseguirem captar vantagens competitivas adicionais face às empresas concorrentes.

Como principais razões que justificam o processo de fusões e aquisições entre empresas, tem-se a obtenção de sinergias em economias de escala; economias de integração vertical; complementaridade de recursos; benefícios fiscais; disponibilidades excendentárias; eliminação de equipas de gestão ineficientes.

É de salientar que existem alguns processos de fusão e aquisição

entre empresas poderão ser insatisfatórias por diferentes razões, como seja, o facto de existir uma incorreta avaliação dos ativos e das responsabilidades da empresa adquirida; planeamento ineficiente de algumas operações necessárias às fusões e aquisições; insuficiente capacidade das equipas de gestão em gerirem empresas com culturas diferentes; resistência por parte das pessoas envolvidas com diferentes responsabilidades e em diferentes níveis hierárquicos.

É consciência da equipa da *Carvalhosa & Consultores Associados*, que para aceitarmos dar início a um projeto de Fusão ou Aquisição de Empresas, é necessário segurança no que se considera os fatores chave para o sucesso das Fusões e Aquisições.

Esses fatores chave são a possível integração de diferentes culturas empresariais; haver uma correta ponderação sobre a influência do processo junto dos recursos humanos, empresa adquirente e adquirida; haver compatibilidades no que respeita a estilo de gestão, avaliação de desempenho e recompensas, reorganização das estruturas organizacionais e junção de culturas empresariais diferentes; haver líderes e equipas que acompanhem o processo, capazes de promover a rapidez do processo, consolidar a nova estrutura organizacional, potenciar a funcionalidade nas novas relações sociais.

Gestão estratégica

A palavra ESTRATÉGIA, significa a direção que é traçada por uma organização, no sentido de satisfazer as necessidades dos seus *Stakeholders* (clientes, fornecedores, trabalhadores, acionistas e

comunidade), através de uma combinação ótima de recursos disponíveis e competências que potencie estabelecer vantagens competitivas num ambiente envolvente em constante mudança e por vezes bastante hostil.

Uma empresa alcança vantagens competitivas sempre que apresente uma proposta de valor que seja percebida pelos clientes como uma proposta mais vantajosa face aos demais produtos/serviços que são disponibilizados pelos concorrentes dessa empresa. Ao existirem vantagens competitivas, permite à empresa conseguir captar um maior número de novos clientes e os reter os mesmos num horizonte temporal alargado.

A estratégia é o domínio da gestão que integra os diversos saberes, competências e aptidões que o gestor necessita para assegurar à empresa viver e sobreviver de modo sustentado num ambiente de competição intensa e frequentemente hostil. Estratégia é criar a visão de um futuro possível e desejável, e procurar torna-la realidade, gerando valor.

As empresas que apresentam melhores desempenhos devem-no, essencialmente, a uma boa compreensão das questões estratégicas e à condução de um processo dinâmico e consequente de reflexão, decisão, e ação, focado na criação de valores que vai da análise e da formulação à implementação e ao controlo.

Neste processo evolutivo passa-se por diferentes estados em que se atende às necessidades e exigências dos clientes e dos mercados, às expectativas dos acionistas, dos fornecedores e dos empregados e se faz uma gestão dos interesses de pessoas e grupos social e culturalmente

diversos, repartindo o valor criado de uma forma mais ou menos equilibrada.

Estratégia, empresa e envolvente formam um sistema em interação dinâmica em que a estratégia depende da empresa e da envolvente, e a empresa e a envolvente dependem da estratégia. Como tal, a gestão estratégia é um conjunto sistémico de processos complexos que a empresa executa para caminhar na direção pretendida, focando continuamente na criação de valor para os seus *stakeholders*.

Assume a estrutura de um ciclo dinâmico com as fases Análise-Formulação-Implementação- Controlo. Uma primeira perspetiva da problemática envolvida pode ser obtida pelo caminho para um destino que se quer atingir.

Dito de outra forma, tratando-se de escolher um caminho, é necessário responder a três questões: “para onde queremos ir?”, “que caminho queremos seguir?” e “como podemos assegurar que estamos no bom caminho?” - Questão muito genéricas, abstratas, mas que exprimem em linguagem comum as opções fundamentais com que se depara a gestão estratégica.

Aquando da fundamentação da estratégia, a empresa terá de decidir qual a estratégia mais assertiva, qual a estratégia que irá fundamentar e implementar.

A equipa de consultores da *Carvalhosa & Consultores Associados*, após diagnóstico às empresas clientes, procura fundamentar a Estratégia mais

assertiva para cada empresa cliente.

Formação

É redundante falar da importância da Gestão Financeira na vida das empresas, tão grande ela é. Basta pensar que essa área do conhecimento se debruça sobre todas as decisões tomadas no âmbito de uma atividade empresarial e que afetam as finanças. Apesar de um objetivo tão amplo, tais decisões podem ser sintetizadas em três grandes grupos:

- (i) Decisões de investimento: em última instância, estão relacionadas com a questão de como afetar recursos escassos a usos múltiplos e concorrentes entre si;
- (ii) Decisões de financiamento: giram à volta da questão de como obter os meios financeiros (adicionais) para financiar os projetos de investimento;
- (iii) Decisões sobre a política de dividendos: têm subjacente a procura de resposta à questão, quanto se deve reinvestir na atividade da empresa e quanto devolver aos acionistas sobre a forma de dividendos.

Ao longo do ano estão a decorrer as seguintes ações de formação:

- (i) Finanças Empresariais;

- (ii) Avaliação de Empresas e Negócios;
- (iii) Análise de Projetos de Investimento;
- (iv) Análise Económico Financeira de Empresas.

Os cursos são dirigidos a todos os profissionais que gostariam de desenvolver ou aumentar os seus conhecimentos no domínio das Finanças Empresariais.

Nos diferentes módulos de formação serão desenvolvidos temas, como sejam:

- (i) O valor atual e o custo de oportunidade do capital;
- (ii) Cálculo dos valores atuais;
- (iii) O valor atual das ações ordinárias;
- (iv) Critérios de decisão de investimentos;
- (v) As decisões de investimento com base no valor atual líquido;
- (vi) Risco, rendibilidade e custo de oportunidade do capital;

- (vii) A decisão de investimento e o risco;
- (viii) Perspetiva geral sobre o financiamento da empresa;
- (ix) Emissão de títulos pelas empresas;
- (x) Política de dividendos e estrutura de capital; valorização da dívida com risco;
- (xi) Cobertura do risco financeiro;
- (xii) Análise do desempenho financeiro das empresas;
- (xiii) Análise de projetos de investimento;
- (xiv) Avaliação de empresas do setor não financeiro;
- (xv) Avaliação das empresas do setor financeiro;
- (xvi) Fundos de investimento.

As ações de formação poderão ser em grupo ou individuais, presenciais ou em formato *e-learning*. Para informações sobre os valores de inscrição e conteúdos programáticos escrever para geral@carvalhosassociados.pt



Carvalhosa & Consultores
associados



“Uma empresa sem estratégia faz qualquer negócio.”

(Michael Porter)

Coordenadores dos projetos

A sociedade *Carvalho & Consultores Associados*, conta com uma equipa de consultores, formada por profissionais com diferentes experiências e competências em indústrias específicas. A coordenação técnica das equipas é da responsabilidade do Dr. Pedro de Barros e Carvalho, Dr. João Pedro Barroca.



Pedro de Barros e Carvalho

Senior Partner da Carvalho & Consultores Associados

Ordem dos Economistas (CP 11 853)

MBA pela Universidade Camilo José Cela (2016-2016)

Pós-Graduação em Fiscalidade pela Universidade Católica Portuguesa (2010-2010)

Pós-Graduação em Finanças pela Universidade Católica Portuguesa (2004-2004)

Licenciatura em Economia pela Universidade Católica Portuguesa (1983-1988)



João Pedro Barroca

Associate Partner da Carvalho & Consultores Associados

Ordem dos Economistas (CP 15107)

Especialização em Finanças Empresariais e Controlo de Gestão pelo AUDAX-ISCTE (2015-2015)

Mestrado, Economia Portuguesa e Integração Internacional pelo ISCTE (2010-2012)

Licenciatura em Gestão pelo ISCTE (2005-2009)



Carvalho & Consultores
associados



“Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas.”

(Peter Drucker)

Responsabilidade social

É cada vez maior a preocupação por parte da *Carvalho & Consultores Associados*, promover uma estratégia de responsabilidade social como reação à envolvente de natureza social, ambiental e económica.

A empresa pretende ser socialmente responsável, e assim, transmitir sinais positivos junto das diversas partes interessadas com as quais interage, como sejam, os colaboradores, os acionistas, os consumidores, os poderes públicos e as ONG. Ao se proceder desta forma, a *Carvalho & Consultores Associados*, está a investir no seu futuro, apostando que este seu compromisso voluntário, contribua para uma elevação da reputação positiva e uma aceitação por parte de toda a comunidade envolvente à empresa.

Ao propor uma responsabilidade social e ao assumir voluntariamente compromissos que vão para além dos requisitos reguladores convencionais a que, de qualquer forma, estaria sempre vinculada, a *Carvalho & Consultores Associados*, procura elevar o grau de exigência das normas relacionadas com o desenvolvimento social, a proteção ambiental e o respeito dos direitos fundamentais e adotar uma governação aberta em que se conciliam os interesses de diversas partes, numa abordagem global da qualidade e do desenvolvimento sustentável. Respeitar a lei em todos os seus aspetos é apenas um ponto de partida para a *Carvalho & Consultores Associados*. Pretende-se tornar a empresa corresponsável pelo desenvolvimento da sociedade em que esta se insere.

Contatos

Carvalho & Consultores Associados-Edifício-Ninho de Empresas-DNA Cascais Cruz da Popa-2645-449 Alcabideche-Portugal

Telefone: (+351) 21 457 95 27/ Telemóvel: (+351) 966 590 108

E-mail: geral@carvalhosassociados.pt

Web Site: www.carvalhosassociados.pt