

# Ferramentas IAPMEI de apoio à gestão

**Aumentar a resiliência  
e a sustentabilidade das empresas**



# Porque corre mal?

## CASO REAL

Uma PME com reduzida autonomia financeira financiava a sua atividade essencialmente através de **crédito bancário**, muitas vezes oneroso e associado a elevados custos financeiros. O **aumento progressivo do endividamento junto de múltiplas entidades**, frequentemente garantido por avales pessoais dos sócios, gerou encargos significativos e uma pressão crescente sobre uma tesouraria estruturalmente desequilibrada.

Perante uma ligeira quebra da atividade e **aumento das taxas de juro**, a empresa revelou limitada capacidade de **absorção de choques**, comprometendo o cumprimento atempado dos seus compromissos, com consequentes **incumprimentos, renegociações forçadas e perda de confiança das entidades financiadoras e dos fornecedores**.

Em consequência, o acesso ao financiamento bancário passou a ser mais restrito, e o fornecimento de mercadorias passou a depender de pagamento imediato ou adiantado, agravando a liquidez e comprometendo a sustentabilidade operacional e financeira da empresa, que terminou a sua atividade em situação de insolvência.



# Decisões de investimento sem diagnóstico financeiro rigoroso

## CASO PRÁTICO

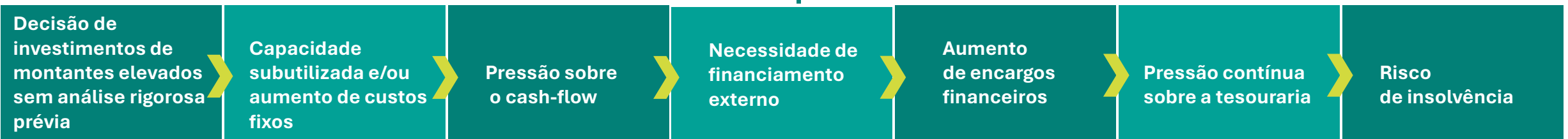
Uma PME industrial, atuando no mercado nacional, prestava serviços a dois clientes relevantes, operando próximo da capacidade máxima e com margens muito reduzidas.

No contexto de expansão, **a empresa investiu numa segunda linha produtiva para novos mercados nacionais e internacionais**, financiada exclusivamente por crédito bancário oneroso, **com prazos de reembolso curtos face à capacidade da empresa, sem avaliação económico-financeira rigorosa** nem contactos comerciais consolidados que sustentassem a decisão.

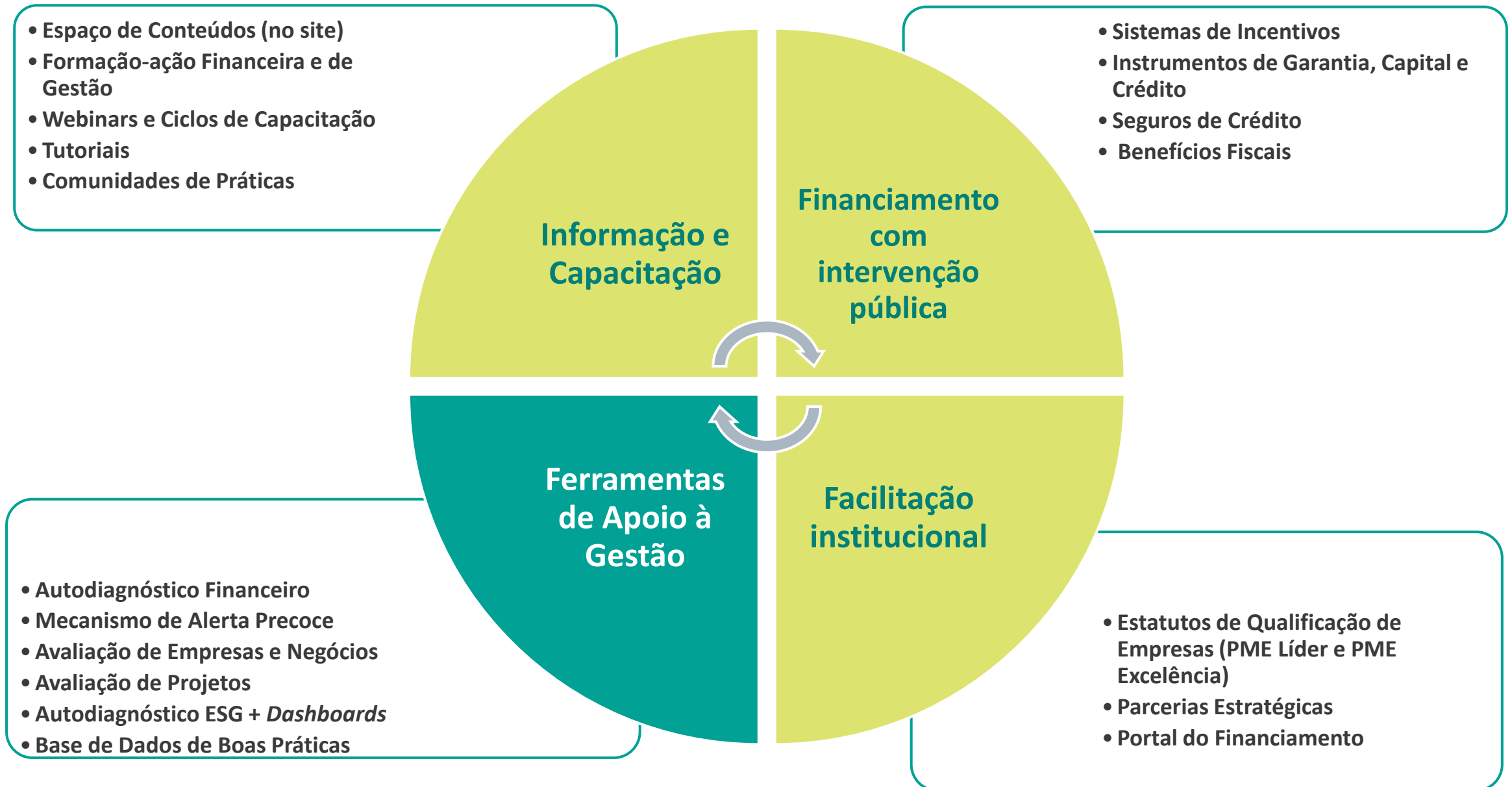
Mesmo após a pandemia de COVID-19, a 2 linha permaneceu subutilizada (<20%) durante dois anos, **enquanto a empresa suportava elevados custos operacionais e encargos financeiros decorrentes da aquisição linha**, agravando a pressão estrutural sobre a tesouraria.

O investimento resultou em resultados negativos significativos e destruição de valor económico. Na tentativa de mitigação, a empresa recorreu a contratos de financiamento de curto e médio prazo, mas a situação culminou numa situação de insolvência.

### Ciclo Típico



# Finanças Sustentáveis – A atuação do IAPMEI



# Ferramentas de avaliação de negócios

## OBJETIVO

Ajudar as empresas a aumentar a resiliência e sustentabilidade dos negócios

Antecipar e gerir riscos financeiros do negócio

### Soluções 'Early Warning'

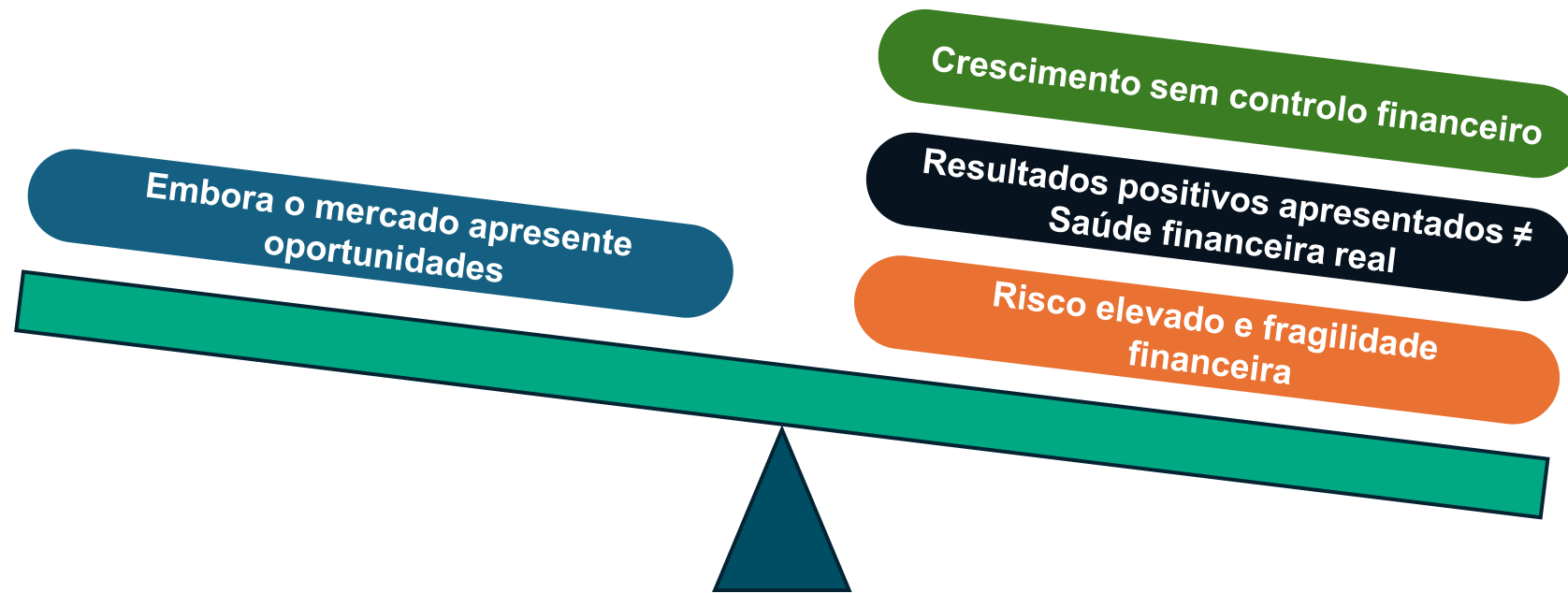
- Autodiagnóstico Financeiro
- Mecanismo de Alerta Precoce

Analisar valor de empresas e negócios e avaliar *business plans* e novos investimentos

### Ferramentas de avaliação

- De empresas e negócios
- De projetos

# Sustentabilidade e redução de riscos



Literacia financeira = Decisões financeiras adequadas

# Erros mais comuns

## Estrutura Financeira e Liquidez

- ✓ Subcapitalização estrutural
- ✓ Dependência excessiva de financiamento de curto prazo
- ✓ Fragilidades na gestão de tesouraria

## Controlo de Custos, Investimento, Rentabilidade

- ✓ Sistemas de custeio inexistentes ou inadequados
- ✓ Decisões de investimento sem diagnóstico financeiro rigoroso
- ✓ Ativos fixos pouco rentabilizados
- ✓ Aposta em produtos ou serviços de baixo valor acrescentado

## Dependência Externa

- ✓ Dependência de um único fornecedor
- ✓ Dependência de um único cliente

## Controlo Interno e Gestão de Recursos

- ✓ Uso inadequado de recursos da empresa
- ✓ Inventários em excesso (ativos circulantes)
- ✓ Contabilização e mensuração de operações

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial



## AUTODIAGNÓSTICO FINANCEIRO

O **Autodiagnóstico Financeiro (AdF)** é uma ferramenta digital, disponibilizada online, dirigida a empresas não financeiras, em particular às PME, que permite uma apreciação **simples, automática e estruturada** da respetiva situação económico-financeira, com base na análise do **balanço** e da **demonstração dos resultados** relativos aos três últimos exercícios.

Encontra-se disponível para utilização voluntária por qualquer empresa, estando igualmente prevista, **a título facultativo**, no âmbito do **Regime Extrajudicial de Recuperação de Empresas (RERE)**, nos termos do n.º 2 do Artigo 15.º da Lei n.º 8/2018, de 2 de março.

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## AUTODIAGNÓSTICO FINANCEIRO

A ferramenta visa apoiar as empresas na **identificação de eventuais debilidades** do seu desempenho económico e da sua estrutura financeira, promovendo a **reflexão sobre variáveis críticas** para a sustentabilidade do negócio e a **antecipação de fatores de risco**.

Dimensões ADF		
1. Dimensão Económica Performance e Rentabilidade	2. Dimensão Financeira Solvabilidade e Equilíbrio	3. Dimensão de Eficiência Operacional Gestão de Recurso
<input type="checkbox"/> Crescimento do Volume de Negócios <input type="checkbox"/> Margem Operacional (EBITDA) <input type="checkbox"/> Rentabilidade Operacional <input type="checkbox"/> Estrutura e Controlo de Custos <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Liquidez Geral <input type="checkbox"/> Autonomia Financeira <input type="checkbox"/> Endividamento <input type="checkbox"/> Cobertura de Encargos Financeiros <input type="checkbox"/> Fundo de Maneio e Necessidades de Capital <input type="checkbox"/> ...	<input type="checkbox"/> Rotação de Ativos <input type="checkbox"/> Prazo Médio de Recebimentos <input type="checkbox"/> Prazo Médio de Pagamentos <input type="checkbox"/> Prazo Médio de Inventários <input type="checkbox"/> ...

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## AUTODIAGNÓSTICO FINANCEIRO

O AdF não classifica nem pontua a empresa; **fornece insights financeiros e indicadores críticos** que apoiam a análise interna, a tomada fundamentada de decisões de recuperação e a **gestão de riscos**, contribuindo **para a sustentabilidade e resiliência do negócio** a curto, médio e longo prazo.

### Exemplos:

Endividamento Geral (%)	38,50	44,30	47,50	Nível de endividamento preocupante. Verifica-se o agravamento do endividamento da empresa.
-------------------------	-------	-------	-------	---

Liquidez Reduzida	2,57	3,45	8,07	Sem comentário
Rentabilidade Líquida das Vendas (%)	0,78	14,83	2,95	Sugere-se que a empresa analise a sua estrutura de Gastos e que questione sobre os Ativos afetos à Operação
Rentabilidade Operacional das Vendas (%)	-9,06	18,43	2,47	

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE



O **MAP** enquadra-se no **Programa Capitalizar** e constitui uma **medida preventiva** que apoia processos de **reestruturação empresarial mais eficazes**. Complementa o sistema de *Early Warning* já existente, nomeadamente o **Autodiagnóstico Financeiro (ADF)**.

O MAP tem como propósito:

- ✓ Efetuar uma **abordagem diferenciada e preventiva**;
- ✓ Disponibilizar **informação económico-financeira** estruturada para apoiar a tomada de decisão;
- ✓ Apoiar a **identificação de mecanismos de superação de dificuldades** e promover a reflexão sobre situações e fatores críticos nas empresas.

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE



# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE

### A. Instrumento de prestação de informação

- ❑ Disponibiliza às empresas Indicadores económicos e financeiros compilados a partir da Central de Balanços do Banco de Portugal (BdP);
- ❑ Baseados nos dados da Informação Empresarial Simplificada (IES) e Analisados pelo IAPMEI.

### B. Destinatários

- ❑ Titulares dos órgãos de administração/gestão das sociedades não financeiras com sede em Portugal, sujeitas à apresentação do Anexo A da IES e que sejam micro, pequenas e médias empresas, PME, ou empresas de pequena-média capitalização, SMC, no ano em análise.

### C. Base Temporal de Análise

- ❑ Tem como referência os dados das IES relativos aos três exercícios que antecedem o ano de apresentação dos resultados gerados pelo MAP.

### D. Universo Empresarial Abrangido

- ❑ Todas as **Micro, PME e SMC** que não estejam sujeitas às exclusões e procedam à **entrega da IES, os seus dados serão tratados para fins estatísticos e qualitativos**. A **gestão** destas empresas terá acesso aos **resultados do tratamento da informação**.

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE

### E. Exclusões do MAP

- ❑ As Empresas das secções K<sup>1</sup>, O<sup>2</sup>, T<sup>3</sup> e U<sup>4</sup> da CAE-Rev3, as Sociedades abertas<sup>5</sup> e empresas incluídas na CAE 70100<sup>6</sup> e as entidades empresariais do setor público;
- ❑ **Critérios adicionais de exclusão**
  - **Alteração de secção de CAE** nos últimos 3 exercícios;
  - Registem um **volume de negócios inferior a 1.000 euros no último exercício** em observação ou, sendo este positivo, simultaneamente nos dois exercícios anteriores;
  - Apresentem **capitais próprios negativos no último exercício** em observação.
  - **Não disponham de informação** que permita o apuramento dos indicadores, nomeadamente por não terem reportado a IES em algum dos três exercícios em observação;
  - Apresentem **ausência de informação sobre o capital realizado** no último exercício em observação.

### F. Segmentação da abordagem

- Dimensão empresarial (Micro, PME e SMC);
- Enquadramento setorial (são considerados 17 setores de atividade).

(1) Atividades financeiras e de seguros. (2) Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória. (3) Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio. (4) Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais. (5) Sociedades cotadas em bolsa. (6) Atividades das sedes sociais.

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE

- EBITDA / VOLUME NEGÓCIOS
- JUROS/EBITDA
- FINANCIAMENTOS OBTIDOS/EBITDA

Indicadores de  
Desempenho



- LIQUIDEZ GERAL
- AUTONOMIA FINANCEIRA
- ALAVANCAGEM FINANCEIRA

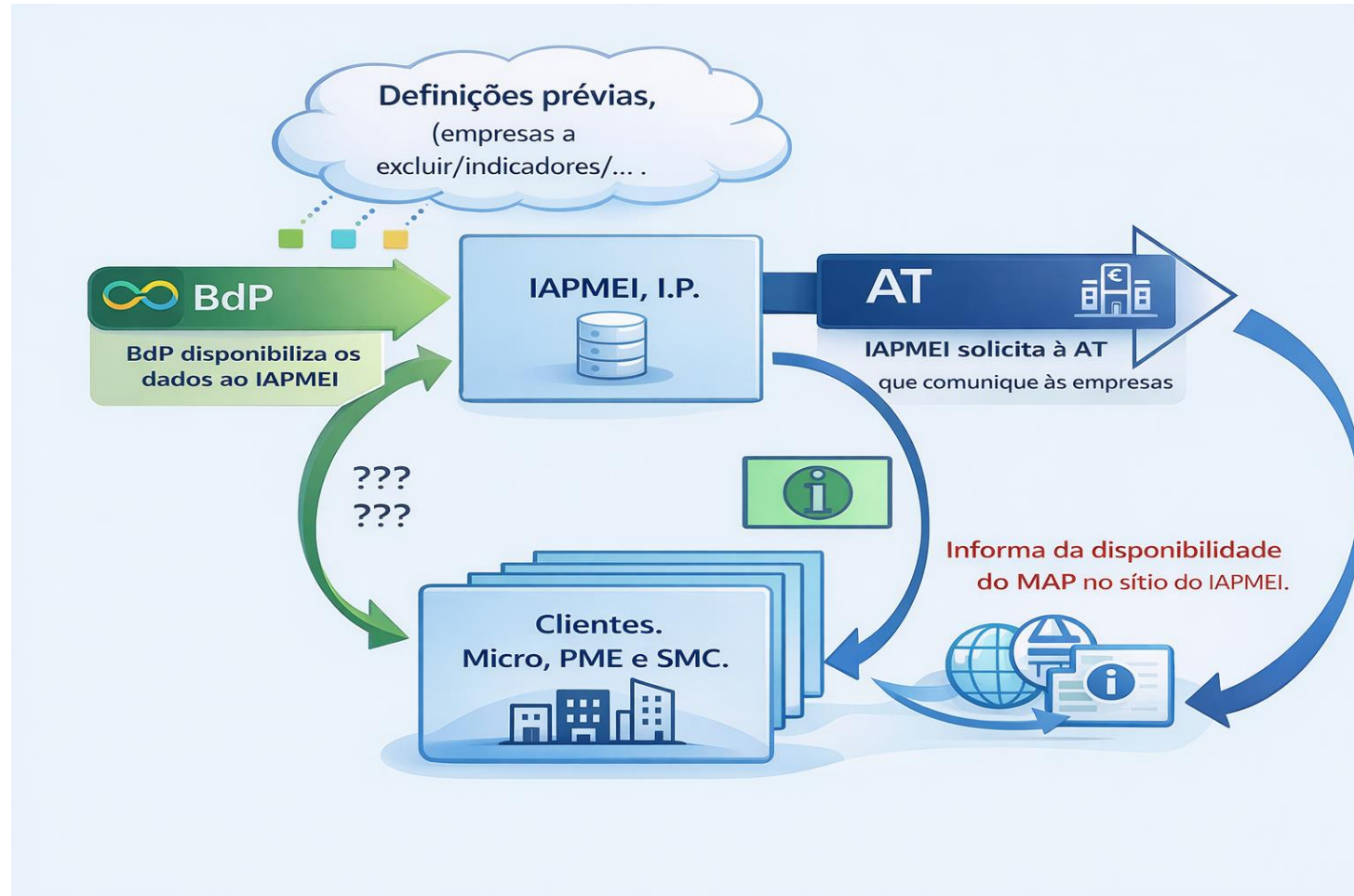
Indicadores de  
Equilíbrio



referenciador de criação/destruição de valor  
[Cap. Próprio / Cap. Realizado], (art.º 35.º do CSC)

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE



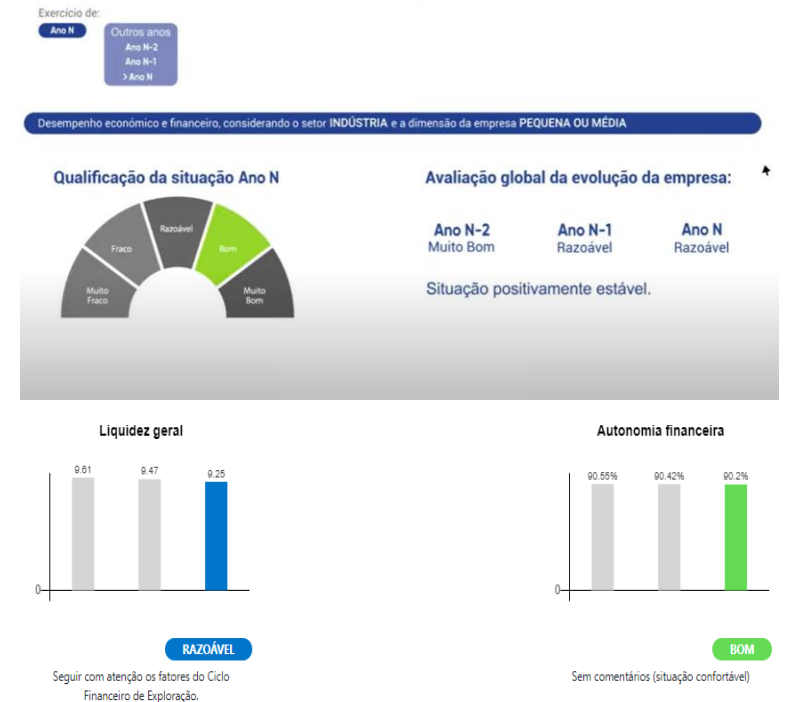
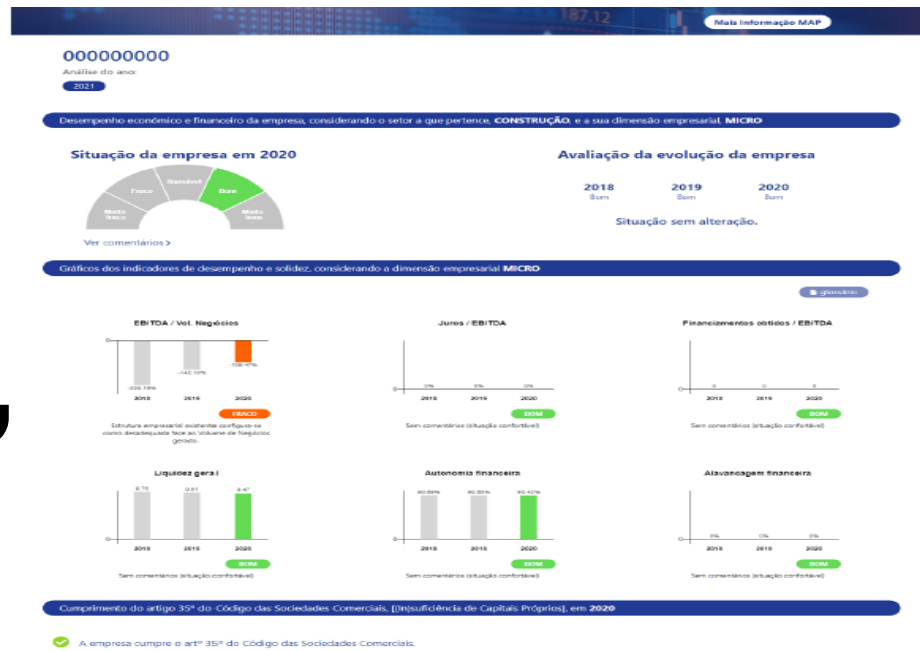
# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE

Dimensão	ADF – Autodiagnóstico Financeiro	MAP – Mecanismo de Alerta Precoce
<b>Enquadramento</b>	Early Warning do IAPMEI	Programa Capitalizar (DL n.º 47/2019)
<b>Objetivo</b>	Apoiar a autoavaliação da empresa	Detetar riscos, antecipar dificuldades e apoiar decisões estratégicas
<b>Fonte de Dados</b>	Dados introduzidos pela empresa na plataforma	Dados da IES / Central de Balanços do BdP, tratados pelo IAPMEI
<b>Indicadores</b>	Económico-financeiros essenciais	6 indicadores-chave + Art.º 35.º CSC + análise tendencial
<b>Horizonte Temporal</b>	Três últimos exercícios	Último exercício + tendência dos 3 últimos
<b>Abordagem</b>	Individual, sem comparação	Comparativa por setor e dimensão
<b>Scoring</b>	Não existe	Não existe
<b>Destinatários</b>	Empresas não financeiras, em particular às PME	Micro, PME e SMC com Anexo A da IES
<b>Função Estratégica</b>	1.º passo – reflexão interna	2.º passo – alerta, decisão e reestruturação

# Instrumentos de apoio à decisão e à Revitalização Empresarial

## MECANISMO DE ALERTA PRECOCE



IAPMEI – Vídeo explicativo **MAP | Mecanismo de Alerta Precoce**. Disponível em YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=UbKp1TcrSG8>

# Instrumentos de apoio à gestão

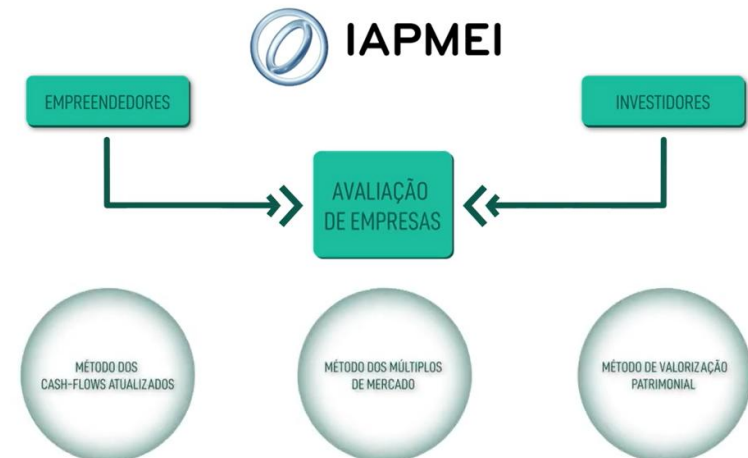
## AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E NEGÓCIOS

Instrumento de apoio à **definição do valor de uma empresa**, com informação que suporta uma melhor e mais informada tomada de decisão sobre o rumo do negócio.

### 3 metodologias de avaliação:

- ✓ Método dos *cash flows* atualizados
- ✓ Método dos múltiplos de mercado
- ✓ Método de valorização patrimonial, com e sem continuidade do negócio

## Ferramenta de Apoio à Avaliação de Empresas



[https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Empresas-\(1\).aspx](https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Empresas-(1).aspx)

# Instrumentos de apoio à gestão

## FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE EMPRESAS

<b>Objetivo</b>	Definição do valor da Empresa.
<b>Fonte de Dados</b>	Dados das Demonstrações Financeiras dos últimos 3 anos; Pressupostos sobre variações previsionais das rubricas das contas de exploração e investimentos para um período 5 anos e sobre a evolução dos <i>cash flows</i> na perpetuidade; Informação sobre risco, custo de capital e taxas de remuneração e de financiamento para determinar a taxa de atualização de <i>cash flows</i> futuros; Identificação de valores das demonstrações financeiras que correspondam a fluxos não recorrentes, valores patrimoniais e fluxos extra-exploração, assim como ativos e passivos financeiros relevantes para o cálculo da dívida financeira líquida.
<b>Metodologia</b>	Método dos <i>cash flows</i> atualizados; Método dos Múltiplos de mercado; Método de valorização patrimonial, com e sem continuidade do negócio.
<b>Destinatários</b>	Empresas e <i>Stakeholders</i> .
<b>Resultados</b>	Definir o valor económico da empresa e o valor do capital na ótica do investidor; Baliza a avaliação da empresa num intervalo de valores; Permite partir para eventuais negociações com uma base de informação mais fundamentada.
<b>Função Estratégica</b>	No caso de empresas na fase inicial do ciclo de vida, designadamente em empresas com forte potencial de crescimento e necessidades de capitalização, a Ferramenta de Avaliação de Empresas constitui um instrumento particularmente útil para facilitar o processo negocial entre os empreendedores e os potenciais investidores.

# Instrumentos de apoio à gestão

## AVALIAÇÃO DE PROJETOS

Avaliar e testar a rentabilidade de novos investimentos, a **5 anos e 10 anos de exploração**.

- ✓ **Apoiar** a estruturação de uma ideia negócio ou de um projeto de investimento.
- ✓ **Facilitar** a avaliação e análise de rentabilidade de novos investimentos.
- ✓ **Suportar** o diálogo e a negociação com os *stakeholders*, em particular com financiadores.



<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>

# Instrumentos de apoio à gestão

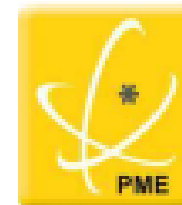
## FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE PROJETOS

<b>Objetivo</b>	Avaliar e testar a rentabilidade de novos investimentos.
<b>Fonte de Dados</b>	Dados caracterizadores do projeto; Detalhe do enquadramento fiscal e contributivo do projeto; Definição do número de itens relativos a vendas e prestação de serviços; Flexibilidade quanto ao número de empréstimos a considerar no financiamento do investimento; Elaboração automática dos cálculos necessários à tomada de decisão.
<b>Metodologia</b>	Avaliação a 5 anos de Exploração; Avaliação a 10 anos de Exploração;  Investimento Pré-financiamento Investimento Pós-Financiamento Na ótica do investidor (capital próprio)
<b>Destinatários</b>	Micro e PME
<b>Resultados</b>	Rendibilidade do Investimento; Viabilidade económica e Financiera do projeto; Obtenção da Demonstração de resultados, Balanço, Avaliação financeira, rácios financeiros e mapas complementares.
<b>Função Estratégica</b>	Apoiar a estruturação de uma ideia negócio ou de um projeto de investimento; Facilitar a avaliação e análise de rentabilidade de novos investimentos; Suportar o diálogo e a negociação com os <i>stakeholders</i> , em particular com financiadores.

# Estatutos PME Líder e PME Excelência



PME líder



PME  
excelência

- Para a Banca e outros *Stakeholders*

- Robustez e Confiança

- Para a Própria Empresa

- Notoriedade e Condições Otimizadas

- Para as outras Empresas

- *Standards* Claros de Desempenho Económico-financeiro

# CFO (Chief Financial Officer)

**Chief Financial Officer (CFO) = parceiro estratégico do CEO, responsável pela gestão de risco, tesouraria, decisões de investimento e criação de valor em toda a organização.**

## O papel moderno do CFO:

Gestão Financeira e de Controlo	Contabilidade e Reporte	Planeamento Estratégico	Financiamento e Relação com Terceiros	Governança e Controlo Interno
<ul style="list-style-type: none"><li>Planeamento Financeiro e Orçamental</li><li>Controlo de custos e margens</li><li>Gestão de tesouraria e liquidez</li><li>Monitorização de resultados e desvios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Garantir que as demonstrações financeiras são fiéis e prudentes</li><li>Assegurar o cumprimento das normas contabilísticas (SNC / IAS IFRS)</li><li>Reconhecer de forma adequada imparidades, provisões e outros riscos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apoiar decisões de investimento e desinvestimento</li><li>Avaliar a viabilidade económica de projetos e iniciativas</li><li>Analisar riscos financeiros e cenários futuros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estruturar capitais próprios e dívida de forma sustentável</li><li>Gerir as relações com bancos, investidores e entidades públicas</li><li>Negociar instrumentos de financiamento e garantias</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementar regras de controlo interno e segregação de funções</li><li>Garantir transparência e disciplina financeira</li><li>Prevenir erros de gestão e riscos de insolvência</li></ul>

# Estender cultura financeira a toda a Empresa

- ✓ Comunicação clara sobre objetivos e resultados
- ✓ Formação contínua das equipas
- ✓ Disponibilizar ferramentas e recursos facilitadores de acesso à informação financeira
- ✓ Incentivar todos os departamentos na integração da linguagem financeira no quotidiano
- ✓ Análise contínua de indicadores financeiros

## Ferramentas ESG



Neste espaço encontra um conjunto de ferramentas, desenvolvidas no contexto do quadro regulatório associado às finanças sustentáveis, como ajuda às PME que pretendam iniciar o seu processo de transição para a sustentabilidade.

O objetivo é proporcionar-lhes instrumentos informativos e de autodiagnóstico, que as ajudem a identificar e refletir sobre os principais temas e indicadores relacionados com a avaliação de desempenho das empresas em matéria de ESG (boas práticas ambientais, sociais e de governação), face à legislação em vigor.

Aceda aqui às ferramentas que temos disponíveis:

- > [Autodiagnóstico ESG para PME](#)
- > [Dashboards ESG](#)

 [Imprimir](#)

 [Enviar por email](#)

 [Partilhar Facebook](#)

 [Partilhar LinkedIn](#)

 [Partilhar Twitter](#)

**Última atualização**

06-01-2026

**Avalie este conteúdo**



# Autodiagnóstico ESG para PME

## OBJETIVO

Ajudar a empresa a determinar o seu ponto de partida no ESG e/ou a perceber onde precisa de atuar para melhorar o seu desempenho ESG.

### 4 Secções

- ✓ Geral
- ✓ G (*governance*)
- ✓ S (*social*)
- ✓ E (*ambiental*)



**Resultados**

+

**Notação ESG**

# Dashboards ESG

**SFDR** : Informação para a banca cumprir as suas obrigações de reporte.

**GRI** : Normas de relato internacional ligadas aos ODS, apresenta 3 categorias de *standards*: universais, setoriais (ainda incompletos) e temáticos (E, S e G).

**TAXONOMIA** : Para ajudar investidores a encontrar investimentos alinhados com as prioridades das políticas públicas europeias. Ainda não existe *governance*, apenas ambiental e social. Empresas podem vir a ter vantagens comparativas sobre a concorrência ao alinhar a sua estratégia com a taxonomia europeia.

# Boas Práticas de Sustentabilidade nas Empresas

**IAPMEI**

## TRABALHAR A SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Boas práticas ESG para o seu negócio

PESQUISE AQUI

Fator ESG ▼

Objetivo ESG ▼

Indicador de Impacto ▼

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ▼

Sector de Atividade ▼

Criação de task force ou designação de responsável pela Sustentabilidade na empresa.

Sensibilização dos colaboradores para o tema da sustentabilidade.

Ecodesign: promover o design sustentável de produtos.

- Capacitação entre pares ‘De Empresa para Empresa’.

**Academia de PME do IAPMEI**

- Levantamento de boas práticas ESG, aplicadas aos vários setores de atividade.

**Com o ISCTE**

<https://www.iapmei.pt/Paginas/Boas-Praticas-ESG-para-o-seu-negocio.aspx>

# Espaço de conhecimento IAPMEI

## ESG e Finanças Sustentáveis

The screenshot shows the IAPMEI website interface. At the top, there is a navigation bar with the IAPMEI logo, a search bar containing the text "Em que podemos ajudar?", and language options for "PT" and "EN". Below the navigation bar, the main content area features the "FINVERDE" logo with the subtitle "ESG e Finanças Sustentáveis". A large teal banner contains the text "Já ouviu falar de ESG? Saiba como pode impactar o seu negócio." To the left of the banner is a decorative graphic of overlapping green and blue leaves. Below the banner, there are logos for IAPMEI, POA 2020 (Programa Operacional Acelerador Tânetas), PORTUGAL 2020, and the European Union (União Europeia) logo with the text "Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional". At the bottom of the main content area, there are links for "SERVIÇOS ONLINE", "PRODUTOS E SERVIÇOS", "AGENDA", "NOTÍCIAS", "INDICADORES DE ATIVIDADE", and a "NEWSLETTER" sign-up button. Below this, there are three columns of content: "SERVIÇOS ONLINE" listing "Certificação PME", "MAP - Mecanismo de Alerta Precoce", "Consola de Incentivos IAPMEI+", and "Todos os Serviços"; "CONTEÚDOS MAIS VISTOS" listing "PRR", "MAP | Mecanismo de Alerta Precoce", "ESG e Finanças Sustentáveis", and "EEPA 2025"; and "CONTEÚDOS MAIS RECENTES" listing "Polos de Inovação Digital", "Rede Nacional de Test Beds", "Aceleradoras de Comércio Digital", and "Academia de PME".

- Financiamento Verde
- Legislação Europeia
- Controlo de emissões
- Alinhamento ESG
- Reporte
- Ferramentas ESG

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Industria-e-Sustentabilidade/Sustentabilidade/ESG-e-Financas-Sustentaveis.aspx>

CICLO DE WEBINARS  
E CAPACITAÇÃO ENTRE PARES



# ESG à 5.ª

Descomplicar e começar

[www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)

