



ESTUDO DE
REMUNERAÇÃO
2016



Finance

Apresentamos-lhe os Estudos de Remuneração para 2016, realizados pela Michael Page. O objectivo destes estudos é fornecer uma visão detalhada e actualizada dos níveis retributivos dos perfis mais procurados e também aproximar empresas e candidatos na delicada fase da negociação salarial. As descrições contêm responsabilidades, formação, experiência, bem como uma tabela com remunerações.

Os estudos incluem as seguintes disciplinas:

Finance • Banking & Financial Services • Human Resources
Tax & Legal • Commercial & Marketing • Retail • Healthcare & Life Sciences
Engineering & Manufacturing • Property & Construction • Information Technology
Hospitality & Leisure • Secretarial & Management Support

Agradeço a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho e espero que vos possam ser úteis. Toda a equipa do PageGroup em Portugal estará disponível para responder a qualquer dúvida ou consulta.

Com os melhores cumprimentos,

Álvaro Fernández
Director Geral
PageGroup

Av. da Liberdade, nº 180-A , 3º andar
1250-146 Lisboa
+351 210 419 100
AlvaroFernandez@michaelpage.pt
www.michaelpage.pt

MICHAEL PAGE

A Michael Page é a consultora líder em recrutamento especializado. Criada em 1976 em Inglaterra, apresenta uma experiência de mais de 35 anos em consultoria de selecção especializada de quadros directivos, estando presente na Europa, Ásia-Pacífico e América do Norte e do Sul.

Em Portugal, a Michael Page trabalha com 11 divisões:

- Finance
- Banking & Financial Services
- Tax & Legal
- Human Resources
- Commercial & Marketing
- Retail
- Healthcare & Life Sciences
- Engineering & Property
- Information Technology
- Hospitality & Leisure
- Secretarial & Management Support

INDICE

| | |
|--------------------------|---|
| 1. NOTA PRELIMINAR | 5 |
|--------------------------|---|

| | |
|------------------|---|
| 2. FUNÇÕES | 7 |
|------------------|---|

FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

| | |
|--|----|
| Controller Financeiro | 8 |
| Controller Financeiro Internacional | 10 |
| Responsável Administrativo e Financeiro | 12 |
| Director de Auditoria Interna | 14 |
| Director de Contabilidade | 16 |
| Director de Controlo de Gestão | 18 |
| Director Financeiro / Director Administrativo e Financeiro | 20 |

FUNÇÕES EXPERTS

| | |
|--|----|
| Gestor de Projecto | 22 |
| Responsável de Consolidação | 24 |
| Responsável de Estratégia | 26 |
| Responsável de Financiamento | 29 |
| Responsável de Fusões e Aquisições | 31 |
| Responsável de Tesouraria do Grupo | 33 |

FUNÇÕES DE CONTROLO

| | |
|---------------------------------------|----|
| Auditor Externo | 35 |
| Auditor Interno | 38 |
| Controller de Gestão Central | 41 |
| Controller de Gestão Comercial | 43 |
| Controller de Gestão Industrial | 45 |
| Responsável de Reporting | 47 |

FUNÇÕES CONTABILÍSTICAS

| | |
|--|----|
| Responsável de Crédito e Cobranças | 49 |
| Contabilista | 51 |
| Chefe de Contabilidade | 53 |
| Responsável de Contas a Pagar | 55 |
| Responsável de Contas a Receber | 57 |

1. NOTA PRELIMINAR

A Michael Page Finance, a divisão do Grupo dedicada à selecção e recrutamento no âmbito financeiro, foi criada em 1997 para dar resposta às necessidades dos nossos clientes: seleccionar profissionais de finanças em todos os sectores.

A grande especialização da divisão de Finance oferece às empresas um elevado valor acrescentado através da especialização dos nossos consultores na área. Esta experiência traduz-se num profundo conhecimento do mercado e das competências solicitadas pelos nossos clientes. A nossa especialização também nos permite a selecção vertical de candidatos com experiência a partir de cinco anos para a gestão de topo.

O estudo de remuneração que apresentamos foi realizado através do nosso conhecimento de mercado e da constante relação com clientes e candidatos. A informação deste estudo é o resultado de uma análise empírica e das seguintes fontes de informação:

- Base de dados de clientes e candidatos na área financeira;
- Publicação de anúncios na imprensa e na Internet.

De acordo com as exigências do nosso cliente, utilizamos uma das ferramentas ou ambas.

Para cada perfil profissional, realizamos uma análise das principais características:

- Hierarquia
- Responsabilidades
- Tendências
- Evolução
- Perfil
- Remuneração em euros

Esperamos que este estudo possa ajudar na gestão dos vossos recursos.



FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

Controller Financeiro

O Controller Financeiro é, dentro de uma empresa, o responsável pelo garante da fiabilidade da informação financeira, assim como o órgão de controlo dos pressupostos financeiros assumidos em base orçamental e na projecção da informação financeira de apoio à tomada de decisão.

Hierarquia

Reporta funcionalmente ao Director Administrativo e Financeiro da Empresa ou ao Controller Financeiro Internacional. Reporta hierarquicamente ao Director Geral de Filial ou Country Manager.

Responsabilidades

Esta responsabilidade está ligada à supervisão da informação contabilística para a Direcção Geral e Direcção Financeira da Organização. Os principais domínios de intervenção do Controller são:

- Participar na elaboração do orçamento, analisando os desvios ocorridos do orçamento vs. real e assegurando a realização dos respectivos *forecasts*;
- Garantir a fiabilidade da informação financeira e a minimização da ocorrência de erros;
- Elaborar e controlar o *reporting* (mensal, trimestral e anual) para a Direcção Geral (ou Casa-mãe);
- Apurar os principais indicadores de *performance* (criando e monitorizando os correspondentes KPI's);
- Desenvolver e manter *standards* e eficiência de custos;
- Controlar os fluxos de tesouraria;
- Acompanhar o planeamento fiscal;
- Produzir informação financeira e de gestão para a Empresa.

Tendência

No passado, essencialmente concentrada em ambientes multinacionais, veio a estender-se a outros ambientes, nomeadamente às Empresas portuguesas (multinacionais ou não). Uma tal definição da função financeira permite a supervisão da contabilidade, da informação financeira e do controlo de gestão pela mesma pessoa.

Evolução

A evolução natural e lógica do Controller será feita na direcção financeira do Grupo ou das filiais da Empresa.

Perfil

- Terá uma formação ao nível do ensino superior. O Controller Financeiro seguiu geralmente um percurso profissional como Assistente de Controller de Gestão, quer seja numa óptica de controlo de gestão industrial ou comercial antes de ocupar esta função de supervisão de toda a informação financeira. Certas Empresas exigirão uma experiência anterior de auditoria externa numa multinacional de auditoria;
- Um excelente conhecimento das normas de contabilidade internacionais (IAS/IFRS, US GAAP, etc.) assim como o domínio do inglês são necessários ao Controller Financeiro;
- Por fim, o Controller deve ter uma visão relativamente ampla da actividade da Empresa permitindo-lhe apreender questões ligadas ao desenvolvimento comercial, aos produtos e mercados.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 20.000 | 26.000 | 32.000 |
| | Máx | 35.000 | 42.000 | 47.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 30.000 | 35.000 | 40.000 |
| | Máx | 45.000 | 50.000 | 55.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 40.000 | 45.000 | 50.000 |
| | Máx | 55.000 | 60.000 | 70.000 |

VN -Volume de Negócios

FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

Controller Financeiro Internacional

Hierarquia

Reporta ao Director Geral, ao Director Administrativo e Financeiro e ao Director do Controlo de Gestão.

Responsabilidades

Interface entre a Sede e os Controllers Financeiros das filiais estrangeiras, o Controller Financeiro Internacional tem como função:

- O acompanhamento do *reporting* e do processo orçamental (*budget*);
- A coordenação da elaboração do plano e do orçamento das filiais e o acompanhamento da sua execução;
- O respeito das normas e dos procedimentos nas suas traduções financeiras e de contabilidade;
- Controlo dos planos de financiamento das filiais estrangeiras;
- A boa aplicação das políticas de preços de custo e de preços de transferência internos;
- A optimização fiscal das operações internacionais: financiamento, repatriamento dos dividendos;
- A integração das filiais recentemente adquiridas, na uniformização da informação financeira a consolidar;
- A implementação dos sistemas de informação;
- Assistência aos Dirigentes das filiais, intervindo enquanto consultor e *expert*;
- A coordenação de projectos específicos à escala do grupo;
- O levantamento das *best practices* das filiais e a sua uniformização com as aplicadas pela Casa-mãe;
- A sua equipa situa-se na sede da Empresa, assegurando a relação com as filiais e a consolidação da informação financeira do Grupo.

Tendência

A internacionalização da actividade dos grandes Grupos torna esta função cada vez mais atractiva. Membro influente nas decisões da direcção financeira do grupo, o Controller Financeiro Internacional desenvolverá nesta função um excelente conhecimento global das actividades da Empresa.

Evolução

A função representa uma excelente rampa de lançamento para projectos internacionais para cargos de Director de Controlo de Gestão e Director Financeiro do Grupo, divisão ou região.

Perfil

- Com habilitações ao nível da licenciatura em economia, gestão ou finanças (estudos muitas vezes acompanhados por uma formação em contabilidade), o titular terá tido uma experiência em auditoria e uma experiência em controlo de gestão internacional. Primeiro interlocutor das filiais no estrangeiro, tem que ser capaz de perceber claramente os riscos humanos, para além da estrita competência financeira;
- As equipas de controlo financeiro dos grandes grupos reúnem frequentemente directores de diversas nacionalidades. A sua linguagem de trabalho é o inglês sendo valorizado o conhecimento de outros idiomas;
- Um Controller Financeiro Internacional deve mostrar capacidade de mobilidade geográfica e funcional;
- A sua adaptabilidade para intervir em meios diferentes e em situações heterogéneas é indispensável para o sucesso na sua função.
- Perfil internacional com disponibilidade para a mobilidade

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | NA | 32.000 | 35.000 |
| | Máx | NA | 40.000 | 43.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | NA | 39.000 | 45.000 |
| | Máx | NA | 57.000 | 68.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 48.000 | 55.000 |
| | Máx | NA | 70.000 | 90.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

Responsável Administrativo e Financeiro

Hierarquia

Reporta ao Presidente do Conselho de Administração e/ou ao Director Geral.

Responsabilidades

Simultaneamente responsável pela função financeira, normalmente está integrado numa estrutura *light*, usualmente de âmbito nacional, sendo o garante do cumprimento das obrigações legais e fiscais da Empresa.

Situa-se na primeira linha de supervisão da Empresa, supervisionando normalmente para além da área financeira outras áreas de suporte da Empresa. Com competências transversais, consagra a maior parte do seu tempo ao apoio às suas equipas (recrutamento, formação e desenvolvimento e acompanhamento).

Supervisiona geralmente:

- O encerramento e entrega das contas fiscais, garantindo a conformidade e fiabilidade, estando a sua elaboração assegurada pela contabilidade;
- A gestão das operações em capital e de investimento;
- A gestão da tesouraria e do financiamento, a relação com os bancos da empresa;
- O controlo de gestão: planificação, orçamento, *reporting*, (*forecast*, *budget e reporting*);
- Os sistemas de informação de gestão;
- O controlo interno, as eventuais análises de inventários, desperdícios e de rentabilidade; assim como todas as análises pontuais que se verifiquem necessárias;
- A aplicação operacional das orientações estratégicas da Empresa;
- Os assuntos jurídicos e fiscais, da administração do pessoal e dos serviços gerais.

Tendência

No futuro, tal como tem acontecido nos últimos anos, a função financeira confirma-se como sendo a principal no seio das empresas. A sucessão de períodos de expansão e de crise conduziram a uma evolução fundamental da função: tornou-se o “braço direito” do Director Geral. Tornou-se um importante suporte na tomada de decisão e controlo da vertente comercial.

Evolução

Trata-se de um perfil polivalente para realidades de pequena e média dimensão. Cada vez mais, o Responsável Administrativo e Financeiro tende a assumir as responsabilidades de Direcção Geral, assim como assumir outras áreas operacionais da Empresa no decurso do crescimento do negócio.

Perfil

- O Responsável Administrativo e Financeiro, tradicionalmente com formação em universidade de grande prestígio, completou em geral a sua formação inicial de modo a tornar-se um técnico contabilista e financeiro;
- Uma pós-graduação em gestão / finanças ou um MBA é então uma vantagem suplementar;
- Dentro dos grupos acede-se em geral a esta função pelo cargo de Director de Contabilidade ou Controller Financeiro da Empresa;
- Parte integrante nas definições dos objectivos estratégicos da empresa, o Responsável Administrativo e Financeiro deve ultrapassar as únicas competências técnicas ligadas à sua função e mostrar facilidade de relacionamento, grande sensibilidade à actividade da Empresa.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | VN < 150 M euros | Mín | 35.000 |
| | Máx | 45.000 | 48.000 | 55.000 |
| VN > 150 M euros | Mín | 55.000 | 60.000 | 65.000 |
| | Máx | 70.000 | 75.000 | 80.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

Director de Auditoria Interna

Instrumento fundamental do controlo financeiro dos grandes grupos, a auditoria interna vê o seu papel reforçar-se, nomeadamente sob o efeito da implicação crescente dos accionistas e dos seus representantes na administração da Empresa. Esta função autónoma aparece como o complemento de uma Direcção Administrativa e Financeira muito estruturada sendo cada vez mais valorizada.

Hierarquia

Reporta ao Conselho de Administração como garante da independência e da eficácia da sua acção.

Responsabilidades

O Director de Auditoria Interna:

- Estabelece a cartografia dos riscos financeiros, contabilísticos, operacionais e organizacionais do Grupo;
- Elabora o plano anual de auditoria e as orientações estratégicas da auditoria das filiais, estabelecimentos ou unidades do Grupo;
- Determina a natureza e a extensão das missões;
- Supervisiona a planificação e a realização das missões;
- Realiza o acompanhamento tecnológico para adaptar os métodos do grupo às novas ferramentas de controlo: *Activity Based Costing*, *Value Based Management*.
- Redige e apresenta os relatórios de síntese ao Conselho de Administração e aos respectivos departamentos visados;
- Preconiza as acções correctivas e as recomendações e controla a sua boa aplicação;
- Coordena as relações com os auditores externos;
- Assegura a relação com o comité de auditoria, quando necessário;
- Identifica e difunde as *best-practices* internas.

Tendência

A função tem novamente um papel de primeira ordem: graças à tendência de internacionalização das Empresas portuguesas e multinacionais e desde a adopção na Europa das modalidades de administração da empresa que conduz os Conselhos Administrativos a dotarem-se de um “comité de auditoria”, assegurando aos accionistas a implementação de práticas financeiras que garantem os seus interesses.

Evolução

Os Directores de Auditoria Interna têm, devido às suas funções, um conhecimento global e geral das profissões financeiras assim como uma visão completa da empresa e das suas profissões. Têm frequentemente a possibilidade de aceder a responsabilidades de Direcção Administrativa e Financeira.

Perfil

- Os Directores de Auditoria Interna são Financeiros ou Contabilistas profissionais que possuem, para além de um excelente domínio técnico, capacidade de análise crítica das situações;
- São recrutados ou no exterior da Empresa e vêm em geral de grandes multinacionais de auditoria (onde assimilaram regras normalizadas e estruturadas de auditoria) ou por vezes no seio do grupo (contribuindo com um conhecimento aprofundado da empresa e dos seus recursos operacionais) onde podem ter ocupado funções tais como Director Financeiro de uma filial, ou na Direcção de Controlo de Gestão, por exemplo;
- Nas empresas onde a dimensão industrial é primordial, o Director de Auditoria Interna lida frequentemente com problemas de ordem técnica (gestão da produção, qualidade, *risk management*) e poderá ter, em alguns casos, formação em Engenharia.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | NA | 32.000 | 42.000 |
| | Máx | NA | 50.000 | 55.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | NA | 42.000 | 46.000 |
| | Máx | NA | 60.000 | 70.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 55.000 | 55.000 |
| | Máx | NA | 70.000 | 75.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

Director de Contabilidade

A necessidade de haver um Director de Contabilidade ao lado do Director Administrativo e Financeiro está essencialmente relacionada com a dimensão da Empresa/Grupo.

Hierarquia

Reporta ao Director Administrativo e Financeiro (ou Director Financeiro).

Responsabilidades

As principais responsabilidades do Director de Contabilidade são:

- O estabelecimento da doutrina, das normas e dos procedimentos que servirão de referência ao conjunto do grupo. Terá igualmente que garantir a sua aplicação nas contas das filiais;
- A homogeneidade e a integração dos sistemas de informação e de gestão do conjunto do grupo;
- A produção das contas fiscais da *holding* e das contas consolidadas e, em certos casos, a do *reporting* do grupo;
- A gestão e a coordenação das equipas de contabilidade: a supervisão do departamento, o que requer em geral uma gestão de equipa muito rigorosa devido ao aspecto técnico das funções e da grande qualificação das equipas em questão;
- A supervisão da fiscalidade: certos grupos entregam a função fiscal à direcção da contabilidade, outros optam por torná-la numa direcção independente;
- A responsabilidade da auditoria interna: quando esta função está essencialmente virada para a assistência da contabilidade às filiais;
- A representação dos interesses da Empresa e do seu sector de actividade junto dos órgãos de normalização, fiscalização e legais.

Tendência

A importância desta função é reforçada regularmente, nomeadamente devido ao desenvolvimento da comunicação financeira que obriga o Director de Contabilidade a comunicar com o exterior da Empresa. O Director de Contabilidade, numa óptica multinacional, deve avaliar o interesse para o seu Grupo em organizar um ou mais centros de serviços partilhados. Esta aposta estratégica, levada a cabo em concordância com os seus homólogos, pode levar, se tal for a decisão, a uma modificação substancial da sua função.

Evolução

O exercício desta função com êxito permite evoluir para uma posição de responsabilidade de uma Direcção Administrativa e Financeira, no seio de uma filial num primeiro tempo, e depois eventualmente ao nível do Grupo. A ligação ao Director de Contabilidade da supervisão dos sistemas de informação de gestão pode ser factor de evolução desta função para a de Group Controller. Neste caso, fazem parte integrante do raio de acção da função o *reporting*, a consolidação e o orçamento.

Perfil

- A formação clássica de um Director de Contabilidade é a licenciatura em contabilidade, auditoria, a que se acrescenta uma experiência de 4 ou 5 anos no desempenho de funções de contabilidade geral ou mesmo numa empresa de auditoria externa (muito pela componente de supervisão da informação contabilística);
- O exercício desta função, como é claro, está reservado a profissionais experientes;
- No entanto, continua acessível a Managers de Empresas de auditoria, quando se trata de uma posição no seio duma estrutura tipo *holding*.
- Se houver grandes equipas a gerir, é mais frequente recorrer a Controllers Financeiros ou a um Chefe de Contabilidade.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | NA | 30.000 | 40.000 |
| | Máx | NA | 48.000 | 55.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | NA | 35.000 | 45.000 |
| | Máx | NA | 50.000 | 60.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 40.000 | 50.000 |
| | Máx | NA | 55.000 | 60.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

Director de Controlo de Gestão

O Director de Controlo de Gestão tem como responsabilidade o domínio da informação financeira, espelho da actividade económica da Empresa. O seu papel é portanto o de garantir uma informação fiável de gestão no que se refere ao funcionamento da Empresa, de fornecer toda a análise relevante e formular recomendações. Ocupa esta função que se situa no cruzamento dos departamentos operacionais (centros de custo ou lucro, direcção comercial ou marketing, serviço de pesquisa e desenvolvimento) e da direcção financeira.

Hierarquia

Reporta ao Director Financeiro e/ou ao Director Geral. É por vezes membro da Comissão Executiva.

Responsabilidades

As principais missões do Director de Controlo de Gestão situam-se a dois níveis:

A organização do quadro de referência:

- A definição dos indicadores de seguimento da actividade e da *performance* e o controlo da sua aplicação;
- A difusão dos métodos de trabalho;
- A formulação das hipóteses orçamentais e económicas;
- A ligação entre o plano e o orçamento, assim como entre a estratégia e os indicadores que permitem controlar a sua implementação;
- O acompanhamento tecnológico para adaptar os métodos do grupo às novas ferramentas de controlo: *Activity Based Costing*, *Value Based Management*;
- A arquitectura dos sistemas de informação de gestão e a implementação dos EIS (*Executive Information System*).

A supervisão do operacional:

- O processo previsional: o plano, o orçamento, o controlo orçamental;
- O *reporting* e a coerência das informações contabilísticas e financeiras com as informações de gestão;
- A análise dos resultados, das previsões;
- A consolidação da gestão;
- O enquadramento das equipas de controlo de gestão.

Tendência

Fomentada desde os anos 90 pela implementação dos sistemas unificados de gestão, esta função “marcou o seu lugar” no seio da direcção financeira. Hoje, o controlo de gestão passou da produção de indicadores para a realização de análises mais aprofundadas fornecendo uma mais valia valorizada de gestão. Em estreita relação com a direcção estratégica, intervém ao lado da direcção geral em matéria de aplicação operacional das decisões. A função volta assim a ter uma certa autonomia no seio das equipas financeiras , sendo cada vez mais decisiva na acção estratégica da organização, actuando como um agregador de funções misto de negócio/financeiro.

Evolução

O Director de Controlo de Gestão evoluirá o mais frequentemente para uma posição de Director Administrativo e Financeiro da Empresa ou Grupo.

Perfil

Os Directores de Controlo de Gestão foram formados nas melhores escolas superiores e universidades de gestão, ou escolas de engenharia complementadas por uma pós-graduação em gestão. Uma primeira experiência numa empresa de auditoria ou de consultoria de aproximadamente três anos, seguida de uma experiência em controlo de gestão operacional são as etapas valorizadas no percurso profissional anterior do Director de Controlo de Gestão. Tendo em conta o necessário conhecimento dos mecanismos da Empresa, o Director de Controlo de Gestão é muitas vezes recrutado internamente. As principais qualidades requeridas para esta função são:

- Uma real aptidão de comunicação para fazer a ligação entre todas as componentes da Empresa;
- Gosto pelos aspectos estratégicos da vida da empresa assim como uma boa compreensão do conjunto das problemáticas: métodos de produção, linhas de produto, modos de distribuição, diferentes tipos de organização;
- Domínio do inglês e uma experiência internacional.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | | | |
| VN < 150 M euros | Mín | NA | 35.000 | 42.000 |
| | Máx | NA | 55.000 | 65.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | NA | 50.000 | 60.000 |
| | Máx | NA | 65.000 | 70.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 50.000 | 70.000 |
| | Máx | NA | 70.000 | 80.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES DE DIRECÇÃO

Director Financeiro / Director Administrativo e Financeiro

Hierarquia

Reporta ao Presidente do Conselho de Administração e ao Director Geral.

Responsabilidades

O Director Financeiro supervisiona em geral as seguintes funções:

- A direcção administrativa e financeira e, portanto, a contabilidade, tesouraria e o controlo de gestão;
- A direcção dos recursos humanos (quando esta não é autónoma);
- O serviço jurídico;
- A comunicação financeira e a relação com os accionistas e investidores institucionais nas sociedades cotadas em Bolsa;
- Toda ou parte das funções de suporte administrativo e financeiro: logística, serviços gerais, compras.

Encontra-se rodeado por uma equipa de directores que assumem a responsabilidade directa das operações. No entanto, são comunicadas à sua equipa as orientações estratégicas da Empresa, para que estas sejam colocadas em prática. O Director Geral delega todas as funções não operacionais a esse verdadeiro “braço direito”. O Director Financeiro será muitas vezes o “elemento-chave” da Empresa nos domínios do desenvolvimento, das fusões e aquisições. Em empresas com estruturas menores cria-se muitas vezes erradamente o hábito da utilização desta designação, pelo que os valores apresentados estão directamente relacionados com a estrutura da empresa e as funções acima referidas.

Tendência

Esta função ganhou mais força nos últimos tempos, sendo cada vez mais considerada nas tomadas de decisão e de avaliação de novos negócios ou projectos. Em paralelo, este perfil assume em muitas organizações, devido à criação de centros de serviços partilhados para algumas áreas do departamento financeiro em ambiente multinacional, funções de supervisão de áreas muitas vezes afectas a outros departamentos e autónomas da empresa (Compras, Logística, Recursos Humanos, Informática, etc.)

Evolução

Tornou-se comum, mais em multinacionais, e por influência dos grupos, os líderes financeiros evoluírem para funções de Direcção Geral

Perfil

- O percurso profissional do Director Financeiro desenvolveu-se tradicionalmente na função financeira ou administrativa da Companhia, tendo assumido funções na supervisão contabilística ou de controlo de gestão;
- Dirigente e pessoa de confiança, sabe constituir à sua volta uma equipa fiável e sólida. É também uma pessoa de comunicação e de representação, bastante exposta ao ambiente externo da Empresa;
- O Director Financeiro partilha com o Director Geral a visão estratégica e tem de ter a capacidade de estabelecer a ligação entre este e o operacional.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | NA | 45.000 | 50.000 |
| | Máx | NA | 60.000 | 65.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | NA | 55.000 | 60.000 |
| | Máx | NA | 70.000 | 85.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 70.000 | 80.000 |
| | Máx | NA | 100.000 | 120.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES EXPERTS

Gestor de Projecto

A implementação de novos sistemas de informação no seio de uma direcção financeira torna frequentemente necessária a designação de um recurso para acompanhar o projecto. O recurso frequente a consultores externos revelou, de facto, certas limitações que conduzem os dirigentes a criar esta função interna.

Hierarquia

Reporta ao Director Administrativo e Financeiro e ao Chefe de Contabilidade.

Responsabilidades

O êxito desta função reside na compreensão das necessidades dos utilizadores e na sua fiel retranscrição. Os utilizadores, frequentemente hostis a mudanças, devem encontrar no seu Gestor de Projecto um interlocutor que saiba ao mesmo tempo ouvir os seus pedidos, ter em conta os seus constrangimentos e conduzir a mudança com uma firme diplomacia. As suas reconhecidas competências em matéria de gestão e de contabilidade farão dele o interlocutor ideal dos serviços financeiros e contabilísticos, dos serviços informáticos e de outros utilizadores.

O Gestor de Projecto representará os utilizadores, assegurando o interface com os serviços externos e o serviço informático da Empresa, durante as seguintes fases:

- Inspeção das existências e consideração das restrições: orçamentos, recursos;
- Revisão dos métodos e processos;
- Revisão da organização;
- Definição do “caderno de encargos”;
- Condução do projecto;
- Adaptação da ferramenta informática às necessidades dos utilizadores e a sua configuração;
- Supervisão dos testes de funcionamento;
- Desenvolvimento de um “site-piloto”;
- Formação dos utilizadores e domínio do sistema após a sua instalação.

Tendência

A dinâmica de mudança desencadeada pela generalização dos sistemas integrados de gestão, a utilização de módulos específicos a parametrizar permitem integrar esta função no seio das Empresas, apesar de se tratarem por definição de missões pontuais que terminam com a realização de cada projecto.

Evolução

Esta função transitória confronta o Gestor de Projecto com as problemáticas complexas. Esta experiência constitui uma excelente aprendizagem e um meio de acesso a responsabilidades superiores e de conhecimento dos sistemas de informação e dos controlos internos das Companhias.

Perfil

- Formado por uma universidade ou escola técnica, haverá aqui uma grande diversidade de perfis;
- Profissionais da contabilidade, da tesouraria ou mesmo engenharia informática;
- Consultores externos recrutados pela empresa para um projecto definido, após uma experiência de 3 a 4 anos em empresas de consultoria;
- As qualidades indispensáveis ao Gestor de Projecto são a capacidade de adaptação, comunicação, espírito de análise e de síntese. Deverá também conseguir que os debates não se dispersem do assunto principal, reformular correctamente e manter a linha directriz do projecto. Por fim, ele deverá demonstrar qualidades pedagógicas para elaborar uma formação destinada aos utilizadores acerca dos novos modos operativos.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 21.000 | 26.000 | 30.000 |
| | Máx | 33.000 | 40.000 | 45.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 23.000 | 30.000 | 32.000 |
| | Máx | 40.000 | 42.000 | 50.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 30.000 | 40.000 | 50.000 |
| | Máx | 45.000 | 55.000 | 70.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES EXPERTS

Responsável de Consolidação

Para além dos seus aspectos técnicos, esta função enriqueceu-se com uma componente de gestão significativa e está fortemente envolvida no desenvolvimento dos sistemas de informação.

Hierarquia

Reporta ao Director de Contabilidade e ao Director Administrativo e Financeiro.

Responsabilidades

O responsável pela consolidação contabilística:

- Define os métodos e o processo interno de consolidação, controla a implementação e o respeito pelas normas consideradas: normas portuguesas, IAS/IFRS, US GAAP, VRQAAP;
- Organiza as fases preliminares à preparação e ao estabelecimento das contas consolidadas: estrutura a equipa quando tal é necessário e recolhe a informação;
- Participa na implementação dos sistemas de informação adequados respondendo ao critério de aceleração da publicação das contas, nomeadamente num contexto onde a produção das contas consolidadas trimestrais e mensais se está a generalizar;
- Estabelece as contas consolidadas do grupo, segundo a periodicidade considerada: trimestral, semestral, ou anual e assegura a redacção do conjunto das publicações que acompanham as contas consolidadas;
- Simula e modeliza as eventuais operações de estrutura de modo a medir o seu impacto nas contas consolidadas e determina as estratégias financeiras e fiscais apropriadas;
- Tem a cargo a consolidação fiscal nas empresas submetidas a uma fiscalidade de grupo;
- A consolidação de gestão (ou *reporting* consolidado) não é sempre assumido pelo responsável pela consolidação. No entanto, cada vez mais, os grupos efectuam uma aproximação entre o resultado contabilístico consolidado e resultado de gestão. Assim, o processo de unificação dos sistemas de *reporting* e de consolidação conduz à implementação de sistemas de informação e de equipas comuns de produção de contas.

Tendência

Esta função profissionalizou-se muito nos últimos tempos devido a motivos de ordem legal e pelo desenvolvimento dos mercados de capitais. Esta função, quando integrada com a função de *reporting*, acrescenta mais valias. A automatização da maioria das tarefas permite ao responsável pela consolidação dedicar-se mais à optimização fiscal e às análises, o que enriquece a sua função e lhe permite uma melhor visibilidade.

A relativa escassez de candidatos experientes, confrontada com o aumento da procura, cria uma tensão nos salários. O recurso aos consultores externos, seja no quadro de missões específicas, seja em apoio permanente, mantém-se incontornável.

Evolução

A Direcção financeira da filial, a direcção contabilística do grupo, a direcção fiscal, a direcção do controlo financeiro constituem vias de evolução possíveis para o Responsável pela Consolidação. O *expertise* técnico dos consolidadores assim como a grande complexidade dos assuntos tratados podem provocar uma certa sedentarização. A direcção da empresa deve ter o cuidado de não deixar o Responsável pela Consolidação manter-se muito tempo nesta função.

Perfil

- Sendo uma função técnica, a proveniência dos profissionais desta área também o é. Assim, quase todos os quadros de consolidação assumiram a função de R.O.C.'s ou advêm de empresas S.R.O.C.'s;
- A função profissionalizou-se de maneira notável ao longo destes últimos anos, levando ao recrutamento de responsáveis pela consolidação com experiência significativa numa das multinacionais de auditoria (três ou quatro anos);
- É necessário, para esta função, demonstrar boas competências em matéria de gestão de equipa e de animação de redes, e uma grande apetência pelos sistemas de informação.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | | | |
| VN < 150 M euros | Mín | 33.800 | 36.900 | 49.200 |
| | Máx | 46.000 | 54.000 | 64.500 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 39.000 | 41.000 | 55.000 |
| | Máx | 49.000 | 60.000 | 72.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 59.000 | 61.500 |
| | Máx | NA | 64.500 | 92.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES EXPERTS

Responsável de Estratégia

Esta função é indispensável aos grupos cotados na bolsa de valores, submetidos a obrigações de comunicação regular em matéria de informação financeira.

Hierarquia

Reporta ao Presidente do Conselho de Administração e ao Director Geral.

Responsabilidades

Esta função encontra-se habitualmente nos grandes grupos, onde podem ser constituídas equipas relativamente numerosas à volta do Responsável pela Estratégia. No entanto, nas entidades de tamanho inferior, o Director de Desenvolvimento, caso esta função exista, será responsável pela estratégia. Frequentemente membro da Comissão Executiva, o Responsável pela Estratégia deve fornecer à direcção geral os elementos de ajuda para as tomadas de decisão no que diz respeito ao crescimento e ao desenvolvimento do grupo. Para tal, ele terá que considerar ao mesmo tempo as forças e as fraquezas da empresa, assim como as oportunidades e os riscos do ambiente no qual esta evolui.

Por participar na elaboração dos planos estratégicos do grupo assim como na consolidação das opções estratégicas dos diversos departamentos da empresa:

- Assegura uma procura permanente de oportunidades de crescimento e de desenvolvimento. Detecta as informações úteis de qualquer natureza (económicas, financeiras e de gestão) susceptíveis de terem um interesse estratégico para as funções das filiais e do grupo;
- Analisa a concorrência operando um *benchmarking* e propondo a implementação de novas abordagens no seio do grupo;
- Identifica todos os riscos internos (ferramentas industriais, estrutura de gestão, organização geral) e externos (riscos de mercado, riscos políticos);
- Elabora as sínteses e recomendações necessárias às tomadas de decisões relativamente aos dossiers de investimento apresentados à direcção geral;
- Intervém como suporte técnico e metodológico nas operações de cisões, fusões e aquisições;
- Efectua missões especiais para o Conselho de Administração e a Direcção Geral;
- Assegura, por fim, as relações com os gabinetes de consultoria estratégica.

Tendência

Esta função, de cariz institucional no seio dos grupos, torna-se ainda mais importante pelo facto da empresa estar hoje submetida a diversos factores de sucesso: *m-commerce*, *e-commerce*, *One-to-One* marketing, Globalização. O recurso aos consultores de estratégia externos, seja no quadro de missões específicas, seja em apoio permanente, mantém-se incontornável.

Evolução

Viveiro dos futuros quadros dirigentes da empresa, o núcleo de estratégia prepara, pela diversidade das missões e das problemáticas encontradas, a tomada das principais responsabilidades operacionais (Director Industrial, Director de Controlo de Gestão ou de Auditoria Interna, Director de Sectores ou de Divisões,...).

Perfil

- O titular desta função provém, em geral, das melhores escolas de gestão ou engenharia com uma formação MBA (de prestígio internacional). Em geral oriundo das grandes consultoras internacionais de estratégia, teve uma experiência operacional de carácter estratégico. Quando a função está mais orientada para a área de desenvolvimento, uma experiência numa multinacional de auditoria (missões especiais) ou em bancos de investimento torna-se também pertinente;
- Para além das capacidades de análise e de síntese evidentes, assim como uma aptidão excepcional de recuo, deve mostrar excelentes qualidades de comunicação e uma real força de convicção;
- Rigoroso e metódico, ele deve no entanto preservar as suas capacidades intuitivas.
- Trajectória académica de sucesso com percurso profissional em consultoras estratégicas.

Remuneração

O exercício desta função relativamente recente é remunerada de forma diversa, nomeadamente em função da experiência anterior.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | NA | NA | NA |
| | Máx | NA | NA | NA |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 44.000 | 55.300 | NA |
| | Máx | 61.000 | 76.800 | NA |
| VN > 450 M euros | Mín | 60.000 | 73.800 | 82.000 |
| | Máx | 83.000 | 100.500 | 143.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES EXPERTS

Responsável de Financiamento

Esta função, ligada à actividade comercial e à negociação de contratos, existe habitualmente apenas nas grandes empresas.

Hierarquia

Reporta ao Director Administrativo e Financeiro, ao Director de Tesouraria e dos Financiamentos e ao Director Comercial.

Responsabilidades

Em certos sectores como o dos bens de equipamento, a engenharia, as obras públicas, pode propôr e organizar as soluções de financiamento faz parte da “actividade comercial”. O responsável pelos financiamentos propõe montar operações financeiras que permitem suportar a negociação comercial, aconselhando as soluções mais adaptadas.

Para este fim, ele está em estreita relação com os estabelecimentos bancários ou outras instituições financeiras. Pode vir a ter de desenvolver as ferramentas de financiamento para o território nacional ou para a exportação. A gama de ferramentas à sua disposição varia portanto desde o contrato de *leasing*, a locação financeira, até ao “crédito documentário” ou aos seguros de crédito.

As suas responsabilidades cobrem em geral:

- A montagem dos financiamentos dos projectos ou das vendas;
- O controlo dos riscos financeiros (exame dos contratos, redacção das cláusulas financeiras);
- A procura dos melhores parceiros e alternativas de financiamento: negociações com os bancos, implementação das linhas de crédito a médio prazo, até à emissão dos títulos de conversão que financiam os grandes projectos;
- A assistência às direcções comerciais e técnicas, desde a concepção da resposta a uma oferta até à realização e à conclusão de um contrato;
- O acompanhamento da posição financeira da empresa contratada para um novo financiamento;
- Algumas empresas conferem também ao responsável pelos financiamentos missões ligadas ao financiamento global da empresa: implementação de financiamentos estruturados, estudos de titulação de dívida, emissão de obrigações e até a saída em Bolsa de Valores de filiais estrangeiras. O responsável pelos financiamentos aproxima-se então de um tesoureiro.

Tendência

Os bancos continuam os parceiros privilegiados das empresas na engenharia e na montagem de financiamentos, nomeadamente nos projectos destinados à exportação para os quais os financiamentos locais são cada vez mais utilizados. No entanto, as empresas tendem desde há vários anos, a reforçar as suas equipas especializadas, de modo a aproveitarem de um savoir-faire e oferecer uma assistência mais específica aos seus serviços técnicos e comerciais.

Evolução

Podem surgir dois tipos de evolução:

- A tesouraria,
- Os cargos de Director de Projecto nos sectores da construção, das obras públicas ou da engenharia.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 29.700 | 36.000 | 41.000 |
| | Máx | 35.800 | 54.000 | 64.500 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 31.700 | 40.000 | 45.100 |
| | Máx | 41.000 | 53.300 | 66.600 |
| VN > 450 M euros | Mín | 35.800 | 41.000 | 51.000 |
| | Máx | 47.000 | 64.500 | 82.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES EXPERTS

Responsável de Fusões e Aquisições

Como quadro financeiro de alto nível, é responsável pela avaliação estratégica e operacional de soluções de aquisição ou concentração. Assim, este perfil especializado deverá possuir competências em áreas tão diversas como: financiamento complexo, direito dos negócios e do trabalho bem como da fiscalidade. O Responsável pelas fusões e aquisições está encarregue da gestão de todas as operações de estrutura no seio da empresa (fusões, cisões, modificações de estatutos) e da identificação das oportunidades de desenvolvimento externas à actividade.

Hierarquia

Reporta ao Director Geral e ao Director Administrativo e Financeiro.

Responsabilidades

Possui as seguintes responsabilidades:

- Em estreita relação com os bancos de investimento e certos consultores de fusões e aquisições, analisa o mercado na óptica da concorrência e das aquisições possíveis em termos de oportunidade, de sinergia e igualmente de viabilidade;
- Prepara os *dossiers* com destino à direcção geral e à direcção financeira: avaliação financeira dos alvos, determinação do *goodwill*, análise do *pay-back*, estratégias de financiamento, identificação dos riscos, incidência fiscal, etc.;
- Conduz igualmente as operações de fusões, aquisições e cessões no plano técnico:
 - Estratégia de aproximação;
 - *Due-Diligence* e auditoria de pré-aquisição;
 - Negociações;
 - Elaboração com o Responsável pela Comunicação Financeira das estratégias de informação dos mercados, dos parceiros e dos organismos de controlo.
- Montagem jurídica, fiscal e financeira;
- Acompanhamento com os gabinetes jurídicos e os bancos de investimento intervindo aquando da formalização da operação;
- Em estreita colaboração com a alta-direcção da empresa, é responsável pela boa conclusão das operações.

Tendência

No contexto actual da economia - “liberalização e globalização” -, a necessidade das empresas atingirem o tamanho crítico e de se concentrarem num ou vários sectores multiplicou, como é evidente, o número de operações de estrutura, de cisões, fusões e

aquisições. A função de Responsável pelas Fusões e Aquisições é portanto uma função-chave no seio dos grupos expostos a nível internacional. Beneficia de muito boa imagem junto dos quadros financeiros, nomeadamente devido à importância das implicações ao nível económico que lhe estão subjacentes.

Evolução

Após três a cinco anos no seio do núcleo de fusões e aquisições de um grupo internacional, o titular poderá orientar-se em direcção aos bancos de investimento onde terá a responsabilidade de um sector específico de actividade. Outros dirigir-se-ão para sociedades de capital de risco onde serão levados a gerir participações e a identificar os *start-ups* nos quais investir. No seio do mesmo grupo, o Responsável de Fusões e Aquisições poderá em seguida ter responsabilidades operacionais: direcção das filiais, responsabilidade pela comunicação financeira do grupo, direcção do desenvolvimento, direcção fiscal ou direcção administrativa e financeira.

Perfil

Com formação universitária, eventualmente acompanhada por um MBA, o Responsável de Fusões e Aquisições adquiriu uma experiência profissional em pelo menos um dos três seguintes sectores:

- Banca de investimento/ Sociedades de capital de Risco;
- Multinacional de auditoria;
- Consultora estratégica.

Remuneração

As remunerações são muito elevadas tendo em conta as competências e as implicações necessárias.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | NA | NA | NA |
| | Máx | NA | NA | NA |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | NA | 54.300 | 54.300 |
| | Máx | NA | 79.000 | 85.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 58.000 | 61.500 |
| | Máx | NA | 102.500 | 113.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES EXPERTS

Responsável de Tesouraria do Grupo

Encarregue de gerir de forma óptima a tesouraria do grupo e das suas filiais, o tesoureiro vê as suas atribuições variarem em função da organização, da centralização e da dimensão da empresa. Em função da actividade da empresa, da sua exposição aos riscos de câmbio e da taxa de juro, será exigida uma gestão da tesouraria mais ou menos complexa.

Hierarquia

Reporta ao Director Administrativo e Financeiro.

Responsabilidades

Apoiar-se em sistemas de informação sofisticados e desenvolver uma comunicação eficaz no seio do grupo. Técnico sem igual, o tesoureiro do grupo tornou-se progressivamente um perfil de *management*, de análise do risco e da comunicação, sabendo rodear-se de grandes competências em matéria de sistemas de informação. Nas estruturas onde a função existe, o tesoureiro do grupo colabora com o responsável pelos financiamentos.

O tesoureiro do grupo:

- Assegura o acompanhamento da tesouraria corrente;
- Assegura a boa execução das operações de tesouraria e o seu registo contabilístico (*back-office*);
- Coordena as relações com a banca - eventualmente criando sistemas de tesouraria em *pool*;
- Assegura a coerência dos procedimentos de gestão de tesouraria para o conjunto do grupo e das suas filiais: *cash-pooling*, cobertura dos riscos das taxas e de câmbios - *hedging*, depósitos, aplicações;
- Gere os riscos das taxas de câmbio e determina a estratégia de cobertura apropriada;
- Controla os grandes equilíbrios financeiros do grupo: endividamento e solvabilidade, análise da necessidade de fundo de maneio, financiamentos de curto, médio e longo prazo adequados (*Hot-money's*, empréstimos sindicados, emissão de obrigações);
- Estabelece o orçamento da tesouraria e, em certos grupos onde a função é centralizada, consolida os orçamentos da tesouraria das filiais;
- Aconselha a direcção financeira ou a direcção geral sobre a estratégia financeira a implementar tendo em conta a conjuntura económica, as previsões e apontando para as incidências fiscais.

Tendência

A grande componente técnica da função desenvolve perfis de *experts*. A automatização das tarefas mais correntes permite-o dedicar-se mais à análise, à estratégia e à montagem de operações financeiras complexas. Se os riscos de câmbio nas operações intra-comunitárias são levadas a desaparecer, a globalização dos financiamentos e das trocas expõem cada vez mais as empresas a riscos difíceis de dominar.

Evolução

O *turn-over* desta função é relativamente fraco porque o *expertise* necessário e a importância estratégica da função conduzem a uma certa estabilidade. A evolução passa muitas vezes pela tomada da responsabilidade dos financiamentos levando o tesoureiro do grupo a tornar-se adjunto do Director Administrativo e Financeiro.

Perfil

- Possuidores de cursos superiores em finanças com pós-graduações em gestão de tesouraria, risco cambial e mercado de capitais, muitos dos tesoureiros de grupo efectuaram previamente um percurso bancário. São, em geral, excelentes técnicos da função tendo já manipulado ferramentas financeiras bastante complexas.
- Outros, com funções financeiras mais generalistas, tiveram uma formação marcada pela técnica contabilística e especializaram-se posteriormente na gestão de tesouraria.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | | | |
| VN < 150 M euros | Mín | 27.600 | 36.900 | 42.000 |
| | Máx | 42.000 | 51.200 | 57.400 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 34.000 | 42.000 | 52.000 |
| | Máx | 46.000 | 64.500 | 78.900 |
| VN > 450 M euros | Mín | NA | 61.500 | 73.000 |
| | Máx | NA | 104.500 | 121.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES DE CONTROLO

Auditor Externo

A autoridade hierárquica real no seio das auditoras está nas mãos dos “partners” / sócios, e por vezes dos Directores de Projecto ou mesmo dos Managers.

Responsabilidades

Dois grandes tipos de missões caracterizam em geral a auditoria externa:

- A revisão, contratual ou legal, no quadro de um mandato do Revisor Oficial de Contas;
- As missões ditas especiais.

A revisão legal ou contratual

Termina na certificação legal de contas (assegurando que as contas apresentem uma imagem fiel da actividade da empresa), das contas consolidadas, ou na emissão de uma opinião em contextos particulares, especificamente previstos pela lei: fusões, aquisições, aumentos de capital.

Os auditores externos realizam as suas intervenções em dois tempos:

- A fase de “interim” ou fase preliminar”: determinação dos riscos por avaliação do controlo interno, revisão dos procedimentos e determinação do nível de risco da sociedade e da sua actividade permitindo eventualmente tornar mais leve os controlos detalhados da segunda fase. É nesta altura que surge a emissão de recomendações.
- A fase final: validação dos elementos financeiros da empresa estabelecidos aquando do fecho de contas de modo a certificar que estes traduzem uma imagem fiel da actividade da empresa.

A experiência de Auditor Externo determinará o nível de intervenção que lhe será atribuído. Um jovem empenhar-se-á, por exemplo, na verificação de *stocks* e contagem física enquanto que um sénior será chamado a controlar rúbricas do balanço mais importantes e complexas e a analisar ciclos mais elaborados. Quando ele atingir o grau de “project-leader” (ou sénior nas empresas de origem anglo-saxónicas), ele terá uma equipa e será responsável pela qualidade da relação com o cliente.

As missões “especiais”

A maior parte das auditoras pedem igualmente às suas equipas para efectuarem missões mais incisivas. Trata-se de fornecer a uma empresa a competência reconhecida de *experts* em domínios tão diversificados como o controlo de gestão, a avaliação de empresas em caso de fusão, aquisição, de cessão ou de colocação na Bolsa de Valores. Estas missões

são em geral confiadas a auditores “acreditados”. Ser-lhes-á então exigido desempenhar um papel comercial junto aos clientes.

Tendência

O constante crescimento e dinâmica dos gabinetes de auditoria demonstra que a auditoria externa é uma profissão com futuro. A auditoria externa constitui um verdadeiro meio de adquirir métodos de trabalho e de organização particularmente apreciados numa altura em que se reduzem os níveis hierárquicos nas empresas.

Alguns denunciam por vezes a falta de conhecimentos práticos da empresa por parte dos auditores, dos seus mecanismos e da sua complexidade. A experiência mostra que a capacidade de adaptação desenvolvida pelos auditores no exercício da sua profissão compensa amplamente as eventuais limitações desta experiência de *consulting*.

Evolução

Vários anos de experiência EM de auditoria permite obter uma boa visão das diferentes profissões na área financeira e da contabilidade quando se põe a questão de integrar uma empresa para exercer responsabilidades operacionais. A qualidade da formação recebida confere ao Auditor Externo uma grande capacidade de aprendizagem, dando-lhe os meios de apreender grande parte das funções. Alguns anos no desempenho da função e a obtenção do diploma de Revisor Oficial de Contas permitir-lhe-á tornar-se *partner* no seio do gabinete ou criar a sua própria estrutura.

Perfil

A maior parte dos auditores é constituída por jovens, recentemente licenciados.

No entanto, o desenvolvimento das missões especiais conduziu a maioria das auditoras a diversificar nos últimos anos o seu recrutamento, associando-se a competências reconhecidas nos domínios mais especializados (Controlo de Gestão, Tax & Legal).

Os gabinetes trazem aos jovens licenciados que eles empregam um nível de formação interno muito elevado que lhes permite valorizar os seus estudos e desenvolver competências específicas.

| Remuneração* | Mínimo | Médio | Máximo |
|----------------|--------|--------|--------|
| Assistant | 16.800 | 18.900 | 20.300 |
| Senior | 25.000 | 28.000 | 30.000 |
| Supervisor | 35.000 | 42.000 | 46.200 |
| Manager | 50.000 | 60.000 | 65.000 |
| Senior Manager | NA | 61.000 | 70.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES DE CONTROLO

Auditor Interno

Dependendo da dimensão, do sector e da exigência da própria empresa as missões de auditoria financeira podem ser recorrentes (controlo interno, assistência contabilística) ou pontuais (intervenções em caso de aquisições por exemplo).

Hierarquia

Reporta ao Director da Auditoria Interna e ao Director Administrativo e Financeiro.

Responsabilidades

Duas grandes missões são lideradas pelo Auditor Interno:

- As missões de auditoria financeira;
- As missões de auditoria operacional.

Auditoria Financiera

- Controlo Interno: O Auditor Interno assegura-se, primeiramente, do respeito pelos procedimentos implementados na empresa. Garante o cumprimento do controlo interno implementado nas entidades que visita. Aparece como o interlocutor evidente do Risk-Manager. A sua contribuição permitirá a este último tomar decisões operacionais num ambiente de riscos exaustivos e clarificados;
- Assistência contabilística: Assegura, em ligação com os auditores externos, a assistência contabilística ou financeira das filiais e/ou dos estabelecimentos aquando do fecho das suas contas;
- Missões pontuais: Aquando de uma aquisição ou de uma cisão, o auditor interno pode ser indicado pelo grupo para formular uma opinião acerca da operação, estudar certos aspectos complexos, ou realizar uma auditoria completa, de forma a permitir aos dirigentes tomarem decisões apropriadas (*due-dilligence*).

Auditoria Operacional

Intervem nas filiais ou à escala do grupo para analisar uma função, assegurar-se da sua boa organização, acrescenta recomendações e supervisiona a sua implementação. Em geral, a sua missão pode ser completa e exaustiva na medida em que, contrariamente a um auditor externo, ele não se encontra submetido a restrições de prazos tão estritas. Esta situação permite um melhor acompanhamento da implementação das recomendações que ele formula. Por fim, intervem frequentemente na instalação dos sistemas de informação,

assegurando o interface entre as necessidades dos utilizadores e os constrangimentos técnicos dos departamentos informáticos.

Tendência

Trata-se de uma função de passagem. Consequentemente, as equipas de auditoria interna têm um *turn-over* relativamente elevado. A função está cada vez mais alargada e o valor acrescentado das intervenções dos Auditores Internos confere-lhes um verdadeiro papel de consultores.

Evolução

Com uma função económica por natureza, prepara a evolução para funções contabilísticas e financeiras: controlo de gestão central, controlo de gestão comercial ou industrial, controlo financeiro de unidades autónomas ou fusões e aquisições em grandes grupos. É a evolução tradicional dos Auditores Internos que constituem um dos viveiros onde são detectados os futuros dirigentes financeiros do grupo.

No entanto, a diversidade das formações de origem dos auditores (escolas de engenharia) permite uma evolução para funções mais operacionais no seio de unidades de produção, nas equipas de marketing ou na condução do projecto. O cargo confere um bom nível de exposição à direcção geral e à direcção financeira, permitindo evoluções rápidas e geralmente muito valorizadas, tanto na sede como nas filiais.

Perfil

Muitos auditores internos são recrutados após uma passagem de dois a cinco anos numa auditora ou consultora de Gestão. As equipas de auditoria interna podem incluir uma proporção significativa de colaboradores recrutados internamente (1/4 a 1/3 dos efectivos). Esta função requer um grande empenho, pelo que os candidatos a auditoria interna serão portanto seleccionados entre os melhores.

O Auditor Interno deverá aliar:

- Uma grande disponibilidade, sendo frequentes as deslocações no terreno e por vezes de longa duração;
- Um domínio das línguas: a prática do inglês é imprescindível e, hoje, uma segunda língua estrangeira é frequentemente indispensável para as intervenções nas zonas geográficas de desenvolvimento da empresa;
- Maturidade e abertura de espírito: é muitas vezes confrontado com interlocutores seniores e que possuem uma grande experiência na sua função. Tem que demonstrar qualidades diplomáticas e de capacidade de recuo frente às problemáticas encontradas;

- Um bom espírito de síntese ao qual se acrescentarão capacidades de comunicação a nível escrito permitindo-lhe pôr em relevo as recomendações e conclusões no seguimento das suas missões;
- Esta função requer um grande empenho, o que significa que os candidatos a auditoria interna serão seleccionados entre os melhores.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | NA | NA | NA |
| | Máx | NA | NA | NA |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 17.400 | 24.600 | 36.900 |
| | Máx | 30.700 | 36.900 | 45.100 |
| VN > 450 M euros | Mín | 28.700 | 30.700 | 38.900 |
| | Máx | 36.000 | 38.900 | 45.100 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios / NA - Não aplicável

FUNÇÕES DE CONTROLO

Controller de Gestão Central

Hierarquia

Reporta ao Responsável do Controlo de Gestão e ao Controller de Gestão Grupo.

Responsabilidades

O Controller de Gestão Central é parte integrante das equipas de controlo de gestão e assume principalmente as seguintes funções:

- Elaboração do orçamento, consolidação dos orçamentos das filiais;
- Acompanhamento da actividade ao longo do exercício, análise dos desvios e revisão dos resultados previsionais;
- Controlo de gestão das funções centrais;
- Consolidação do *reporting* ao nível do grupo, quando esta missão não é assumida por uma direcção dedicada a tal actividade;
- Participação na elaboração do plano.

Tendência

Função indispensável a qualquer organização estruturada, enriqueceu consideravelmente com uma dimensão analítica, graças à integração e à optimização das ferramentas informáticas.

Evolução

A evolução far-se-á logicamente para funções de Controller de Gestão nas filiais, em divisões operacionais ou num local de implementação do grupo, onde as suas responsabilidades serão mais abrangentes.

Perfil

Com uma formação universitária, o Controller de Gestão Central pode ter tido uma primeira experiência profissional em auditoria interna ou externa. No entanto, o exercício desta função constitui para grande parte das pessoas que iniciam a sua carreira profissional, um excelente ponto de entrada na empresa, permitindo um bom conhecimento do ambiente, da actividade e dos resultados do grupo.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 29.700 | 41.000 | 35.800 |
| | Máx | 41.000 | 45.100 | 48.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 33.800 | 39.900 | 42.000 |
| | Máx | 45.100 | 50.000 | 55.300 |
| VN > 450 M euros | Mín | 38.900 | 46.000 | 46.100 |
| | Máx | 52.200 | 58.000 | 61.500 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES DE CONTROLO

Controller de Gestão Comercial

Hierarquia

Reporta ao Director de Controlo de Gestão e ao Director Administrativo e Financeiro. Em certos casos, reporta hierarquicamente à Direcção de Marketing ou Comercial, e funcionalmente à Direcção Administrativa e Financeira.

Responsabilidades

Esta é uma função operacional: situada ao lado dos comerciais, O Controller de Gestão fornece de facto ferramentas de análise e de apoio à decisão, tanto para o uso da direcção comercial na condução da actividade no quotidiano como para a direcção financeira.

- Acompanha a evolução da rentabilidade, a análise das margens por linhas de produtos, por clientes;
- Recolhe, analisa e redistribui a informação junto dos comerciais;
- Estabelece as previsões comerciais (preço e volume) e elabora o orçamento da Direcção Comercial cujo acompanhamento e a análise dos resultados são assegurados pelo mesmo, analisa e fundamenta os desvios, revê as estimativas, etc.;
- Produz os *tableaux* de bord mensais de análise da actividade comercial;
- Participa na elaboração dos planos de marketing;
- Analisa a concorrência e o ambiente comercial da empresa;
- Realiza missões pontuais: medida do impacto de uma campanha de publicidade sobre o volume de vendas, elaboração dos preços de vendas.

Perfil

Com formação universitária ou oriundo de uma escola superior de gestão, o Controller de Gestão Comercial pode ter dois a três anos de experiência como Controller Orçamental, Assistente de Controller de Gestão, Auditor Interno ou Auditor Externo.

Trata-se de uma função igualmente acessível a jovens licenciados, permitindo-lhes obter uma boa visão da empresa, dos seus produtos permitindo-lhes obter uma boa visão da empresa e dos seus produtos. Um bom nível em inglês é indispensável nos ambientes mais internacionais.

Evolução posterior do Controller de Gestão Comercial

O Controller de Gestão Comercial evoluirá para a posição de Controller Financeiro, sobretudo no estrangeiro, ou para o cargo de Adjunto do Director Financeiro.

Tendências de desenvolvimento da função

As filiais de distribuição dos grupos estrangeiros desenvolvem significativamente esta função. É frequente o Controller de Gestão Comercial assegurar ele próprio o *reporting* para a casa mãe. A presença no terreno, a participação quotidiana no negócio e o fornecimento de ferramentas de ajuda à decisão tornam esta função muito valorizada. Os sectores de produtos de grande consumo e a grande distribuição são grandes criadores de empregos com estas funções. Viveiro de jovens talentos, o Controlo de Gestão exerce uma verdadeira atracção sobre os candidatos porque ele constitui uma escola reconhecida para o conjunto das funções financeiras e é um ponto de entrada interessante no seio de um grupo.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 26.600 | 31.700 | 31.700 |
| | Máx | 36.900 | 41.000 | 43.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 30.700 | 35.800 | 38.000 |
| | Máx | 41.000 | 46.100 | 48.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 35.800 | 42.000 | 42.000 |
| | Máx | 48.000 | 51.200 | 55.300 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES DE CONTROLO

Controller de Gestão Industrial

O Controller de Gestão Industrial, representante da função financeira no seio de uma unidade de produção, tornou-se num verdadeiro “co-piloto”. Assiste o Director de Unidade fornecendo-lhe todos os indicadores úteis de gestão e garantindo o respeito pelos procedimentos contabilísticos e financeiros no local. Representa o interface entre a Direcção Administrativa e Financeira Central e a unidade.

Hierarquia

Reporta ao Director de Unidade, de fábrica ou do local de produção, ao Director Administrativo e Financeiro (ligação funcional) e ao Director do Controlo de Gestão.

Responsabilidades

O Controller de Gestão Industrial tem como funções:

- Calcula os custos de produção e os preços de custo, usando os métodos de cálculo apropriados: custos *standard*, *direct-costing*, *activity based costing* (ABC);
- Prepara os *tableaux de bord* da unidade, publica as análises e os comentários e estabelece a síntese para responder às necessidades do *reporting* do grupo e também para permitir à direcção da unidade dispôr de ferramentas precisas e fiáveis;
- Assegura a ligação com a Direcção Administrativa e Financeira ou com a entidade consolidadora;
- Produz os *forecasts* e *budgets* de necessidades de investimento da unidade e argumenta sobre as mais pertinentes escolhas de investimento;
- Aconselha o Director de Unidade sobre a evolução e a adaptação dos métodos de gestão;
- Controla e assegura o respeito pelos procedimentos internos;
- Assiste as equipas de marketing e de industrialização nas escolhas de novos produtos e respectivo *pricing* (preço de custo e preço de venda previsionais);
- Disponibiliza as suas competências na escolha e implementação do sistema de gestão de produção;
- Assegura o acompanhamento dos *stocks*: inventário físico e valorização;
- Pode eventualmente supervisionar a contabilidade e a informática quando esses serviços são descentralizados.

Tendência

O mercado de trabalho para esta função é relativamente difícil. O não conhecimento da função, o seu carácter muito operacional e técnico, assim como a mobilidade necessária ao seu exercício tornaram-na insuficientemente atractiva. Função de ora avante enriquecida com uma dimensão de análise e de perspectiva, requer candidatos com fortes qualidades pessoais e competências técnicas.

Evolução

Ponto de passagem obrigatório nos sectores de actividade de carácter industrial, o controlo de gestão industrial permite evoluir seguidamente para a direcção central do controlo de gestão, a direcção administrativa e financeira das filiais ou para cargos operacionais da mesma natureza.

Perfil

- Em geral o Controller de Gestão Industrial será licenciado em Gestão Empresarial ou Industrial e possuirá uma formação complementar ao nível de uma pós-graduação;
- O Controller de Gestão Industrial poderá iniciar a sua carreira nos grandes grupos, muito estruturados, no que diz respeito ao controlo de gestão. No entanto, na maior parte dos casos, a empresa procurará para esta função um quadro financeiro experiente, em geral oriundo de funções centrais (direcção de auditoria interna, serviços de contabilidade) com pessoas capazes de ter uma experiência mais autónoma e operacional;
- Uma primeira experiência no seio de uma auditora constitui uma referência valorizada. Esta função requer qualidades relacionais importantes, capacidade de adaptação assim como uma grande mobilidade geográfica, a maior parte dos cargos estão situados nos arredores das grandes cidades ou na província. Requer igualmente um gosto pronunciado para uma função muito operacional. O Controller de Gestão Industrial é, portanto, um homem pragmático, virado para a acção.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 22.000 | 31.000 | 40.000 |
| | Máx | 40.000 | 44.000 | 48.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 32.000 | 38.000 | 44.000 |
| | Máx | 46.000 | 47.000 | 49.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 40.000 | 44.000 | 47.000 |
| | Máx | 49.000 | 57.000 | 59.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES DE CONTROLO

Responsável de Reporting

Hierarquia

Reporta ao Director Administrativo e Financeiro e ao Director de Controlo de Gestão.

Responsabilidades

- O *reporting* corresponde a uma radiografia da empresa em qualquer momento. Assim, o envio de informação financeira sob a perspectiva de gestão, para um grupo que detém filiais e unidades descentralizadas, torna-se essencial. Os principais elementos de constituição provêm da contabilidade, formados de novo segundo os princípios contabilísticos da Casa-Mãe.

A informação financeira fornecida deve ser:

- Fiável: realidade, exaustividade, segurança;
- Pontual: respeito pelos prazos, implementação de um *planning* de encerramento e envio da informação;
- Pertinente: trata-se de apresentar uma informação já analisada e não só números brutos;
- O Responsável de *reporting* pode também ter a seu cargo a supervisão das aplicações de gestão que constituem a sua ferramenta de trabalho. Supervisiona por vezes uma equipa e assegura-se da fluidez da informação tendo em conta as restrições de prazos perante os quais se confronta.

Tendência

O surgimento dos sistemas integrados de gestão - ERPs - permite a homogeneidade dos sistemas de informação e provoca uma redução importante dos prazos. Esta situação reforça o papel dos Responsáveis de Reporting dando-lhes a possibilidade de exercer mais as suas qualidades de analista. Cada vez mais, a função será integrada na consolidação contabilística.

Evolução

Situada na sede, esta função pode ser uma entrada num grupo. As relações desenvolvidas com as direcções financeiras das filiais permitem ter um bom conhecimento da empresa. Os titulares evoluirão a seguir para funções de Controller Financeiro ou de Responsável pela Consolidação (se estes possuírem uma sólida formação contabilística).

Perfil

- De formação universitária, o Responsável de Reporting é em geral oriundo de uma multinacional de auditoria ou da função de controlo de gestão;
- As qualidades essenciais requeridas para esta função são o rigor e o sentido da organização. O titular deverá mostrar firmeza, nomeadamente porque intervém na fase final da produção de informações financeiras. Qualidades pedagógicas provadas permitir-lhe-ão assegurar uma boa formação dos membros da sua rede de filiais. A necessidade de trabalhar com filiais estrangeiras presentes em vários continentes exigirá uma grande capacidade de trabalho;
- Por fim, o domínio do inglês e o conhecimento dos princípios contabilísticos internacionais são indispensáveis.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 24.000 | 28.000 | 34.000 |
| | Máx | 30.000 | 35.000 | 40.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 28.000 | 34.000 | 36.000 |
| | Máx | 34.000 | 40.000 | 44.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 36.000 | 42.000 | 46.000 |
| | Máx | 46.000 | 51.000 | 56.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES CONTABILÍSTICAS

Responsável de Crédito e Cobranças

Hierarquia

Reporta à Direcção Financeira e à Direcção Comercial.

Responsabilidades

O Responsável de Crédito e Cobranças é responsável pela gestão corrente e pelo risco, relativamente aos clientes. Os seus principais domínios de intervenção são:

- A prevenção do risco relativamente aos clientes;
- O acompanhamento das contas dos clientes e determinação dos limites de crédito por cliente, aceitação ou não do cliente, usando métodos como o *scoring* ou análises dos balanços, recorrendo por vezes a empresas externas;
- Implementação de uma política de crédito aos clientes;
- Implementação de procedimentos de cobrança;
- A cobrança dos créditos e o seu acompanhamento até ao contencioso;
- A determinação de eventuais provisões para depreciação;
- As ferramentas utilizadas pelo Responsável de Crédito e Cobranças (recurso a empresas de cobrança ou *factoring*) no que diz respeito à gestão dos riscos, dão uma ideia da extensão das suas responsabilidades. A função situa-se no cruzamento da direcção financeira, da administração das vendas e da função comercial. Está, por conseguinte, submetido a tensões contraditórias que obrigam a que o Responsável de Crédito e Cobranças esteja ligado a uma autoridade reconhecida.

Tendência

Esta função tem vindo a ganhar preponderância nos últimos anos devido à situação económica actual. O custo da sua criação amortece-se rapidamente, nomeadamente nos sectores de actividade onde a taxa de facturas não cobradas é elevada, onde os prazos de pagamento/regularização são em geral longos ou quando a clientela encontra-se dispersa ou pouco recorrente.

A remuneração do Responsável de Crédito e Cobranças é em geral composta por uma parte variável que pode representar até 15% da remuneração anual, em função da realização dos objectivos de optimização.

Evolução

Esta função é actualmente uma profissão a tempo inteiro, reconhecida como tal na empresa. A evolução de um Responsável de Crédito e Cobranças far-se-á pelo crescimento do perímetro gerido/área de responsabilidade, nomeadamente com a responsabilidade da Tesouraria corrente. A evolução vertical é frequente e permite igualmente aumentar as responsabilidades de gestão. Alguns Responsáveis de Crédito e Cobranças podem, por fim, evoluir para funções comerciais, nomeadamente quando se trata de negociar contratos de longo prazo, ou quando a venda está relacionada com financiamentos complexos.

Perfil

De formação técnica ou superior, o Responsável de Crédito e Cobranças geralmente exerceu funções no seio de uma equipa dedicando-se à contabilidade dos clientes, à administração das vendas, ao controlo de gestão e até à tesouraria.

Trata-se de um cargo habitualmente ocupado após um mínimo de três anos de experiência profissional. A componente relacional é fundamental nesta função onde dever-se-á mostrar diplomacia, firmeza, qualidades humanas e espírito de iniciativa

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 19.000 | 24.000 | 30.000 |
| | Máx | 26.000 | 32.000 | 36.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 23.000 | 28.000 | 32.000 |
| | Máx | 28.000 | 34.000 | 38.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 27.000 | 32.000 | 45.000 |
| | Máx | 35.000 | 42.000 | 52.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES CONTABILÍSTICAS

Contabilista

O Contabilista é, em pequenas e médias estruturas o responsável pela contabilidade e componente administrativa. Como a terminologia indica, assegura a integridade das operações contabilísticas, fiscais e financeiras. No entanto, quase na totalidade das grandes empresas existem várias funções com a mesma designação, vendo muitas vezes estas tarefas sub-divididas pelos membros da equipa. É importante referir que muitas empresas nacionais ou mesmo multinacionais recorrem aos serviços de *outsourcing* nas mais diversas áreas de serviços gerais de gestão. Sendo assim, os valores apresentados não incluem o dos contabilistas externos que prestam estes serviços.

Hierarquia

Reporta ao Director Financeiro, ao Responsável Administrativo e Financeiro e ao Chefe de Contabilidade.

Responsabilidades

As tarefas do Contabilista cobrem integralmente a contabilidade da empresa:

- Garantir a fiabilidade da informação contabilística produzida, de acordo com as normas e procedimentos da empresa;
- Classificação e lançamento de documentos contabilísticos;
- Preparação das declarações fiscais e para-fiscais;
- Processamento de salários;
- Gestão e acompanhamento da tesouraria;
- Acompanhamento das acções de controlo de crédito;
- Preparação das análises contabilísticas e financeiras anuais: balanços, balancetes, anexo à demonstração de resultados;
- É frequentemente coordenado por um superior hierárquico (podendo ser um Chefe de Contabilidade, Controller, Responsável Administrativo e Financeiro ou Director Financeiro), para os fechos semestrais e anuais. No entanto, é por vezes o único a assumir a função e neste caso, é então supervisionado pelo R.O.C no quadro dos seus trabalhos de revisão.

Tendência

Esta função tem o seu futuro assegurado nas estruturas de pequena dimensão que são em geral empresas de *start-up*.

Perfil

A tendência geral é de aumento do nível dos estudos e habilitações para estes cargos. É relativamente raro encontrar jovens, embora o percurso prévio de um contabilista geral numa empresa possa levá-lo a ocupar este cargo. Os titulares são, em geral, oriundos de gabinetes de contabilidade externa onde a prática de dossiers similares os conduz naturalmente a evoluir para a função de Contabilista Geral. As suas principais qualidades são uma grande capacidade de adaptação, assim como um forte sentido de responsabilidade.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 14.000 | 18.000 | 22.000 |
| | Máx | 18.000 | 22.000 | 24.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 16.000 | 20.000 | 25.000 |
| | Máx | 21.000 | 24.000 | 30.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 20.000 | 28.000 | 28.000 |
| | Máx | 25.000 | 30.000 | 35.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES CONTABILÍSTICAS

Chefe de Contabilidade

Hierarquia

Reporta ao Director Administrativo e Financeiro e ao Director de Contabilidade.

Responsabilidades

Trata-se de um cargo técnico cujos contornos variam em função da dimensão da estrutura. Quanto mais reduzida, mais vastas são as responsabilidades. Pode mesmo ser o único interlocutor financeiro em algumas pequenas empresas. Enquadra uma equipa que elabora, centraliza e controla a informação financeira e contabilística que reflecte a actividade da empresa.

Supervisiona:

- A contabilidade geral;
- A contabilidade auxiliar de clientes e fornecedores;
- A contabilidade analítica;
- O balanço e as declarações fiscais.

Assegura:

- As relações com o Revisor Oficial de Contas em paralelo com o Director Administrativo e Financeiro;
- O estabelecimento das declarações fiscais;
- A gestão da tesouraria corrente e as relações bancárias;
- A preparação do orçamento e o reporting para a casa-mãe, na ausência de controlo de gestão;
- O acompanhamento e a optimização dos sistemas de informação contabilística;
- A adaptação das contas sociais portuguesas às normas do grupo, quando necessário;
- A cobrança dos créditos e o acompanhamento dos prazos de pagamento dos clientes, indo até ao pré-contencioso quando tal se torna necessário;
- A aplicação correcta das normas e procedimentos contabilísticos;
- A gestão da equipa de contabilidade.

Tendência

A função exige uma competência técnica alargada e uma componente de *management*, cada vez mais essencial. A imagem da profissão melhorou consideravelmente devido ao elevado nível de qualificação dos titulares, mas também pelo facto de, no seio da empresa,

a contabilidade prender-se cada vez mais com a retranscrição das realidades da actividade desta última (reunião da contabilidade e do controlo de gestão). O mercado recruta muitos Chefes de Contabilidade de bom nível, que terão adquirido as qualidades técnicas indispensáveis, bons conhecimentos dos sistemas de informação e uma dimensão de gestão.

Além destas qualidades acrescentam-se o domínio do inglês e das normas contabilísticas internacionais (US GAAP, IASC).

Evolução

O Chefe de Contabilidade pode evoluir para duas funções: a Direcção de Contabilidade nas entidades de maior dimensão ou a Direcção Financeira de empresas de dimensão média.

Perfil

No passado, a obtenção do bacharelato era suficiente para desempenhar a função de T.O.C. da empresa e portanto ser Chefe de Contabilidade de pequenas empresas. No entanto, actualmente cada vez mais se torna importante a licenciatura / CESE em contabilidade / auditoria, para o desempenho da função.

A experiência anterior num gabinete externo de contabilidade é valorizada.

O titular deve demonstrar qualidades de comunicação e de *management*. A contabilidade já não representa hoje uma simples ferramenta técnica, mas uma verdadeira ajuda à gestão da empresa. O Chefe de Contabilidade deve saber comunicar de maneira eficiente com as suas equipas assim como com os outros departamentos da empresa, com os quais colabora de forma cada vez mais estreita.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| | | Mín | Máx | Mín |
| VN < 150 M euros | Mín | 25.000 | 30.000 | 32.000 |
| | Máx | 30.000 | 36.000 | 38.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 28.000 | 34.000 | 37.000 |
| | Máx | 36.000 | 40.000 | 44.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 34.000 | 38.000 | 42.000 |
| | Máx | 44.000 | 50.000 | 60.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES CONTABILÍSTICAS

Responsável de Contas a Pagar

Responsabilidades

- Assegurar a manutenção e validação dos dados de fornecedores;
- Coordenar a gestão de Facturas: Recepção e distribuição de facturas, registo, arquivo, resolução de incidentes e contabilização;
- Gerir e supervisionar os procedimentos inerentes ao processo de pagamento;
- Coordenar a equipa de Técnicos de contabilidade afectos à sua área;
- Supervisionar o procedimento de compras: controlo e registo das facturas, aprovação, ordem de pagamento de regularizações garantindo o respeito pelas regras de tesouraria interna;
- Assegura o *reporting* mensal segundo as regras internas em vigor;
- Propôr melhorias e acções ao Responsável de Operações por forma a melhorar o nível de serviço na sua área.

Tendência

Os sistemas ERP ou sistemas integrados de gestão conduzem à transformação do papel do Responsável de Contas a Pagar. Anteriormente, a função exigia gerir a integridade dos fluxos administrativos enquanto que hoje, o ênfase é colocado na gestão das situações de excepção e na preocupação de estabelecer/sustentar uma verdadeira relação comercial com os clientes e fornecedores. Será o caso, por exemplo, aquando a implementação de um sistema de troca de dados informatizados com alguns destes últimos. O facto de cada vez mais as grandes empresas centralizarem as suas áreas administrativas e financeiras num centro de serviços partilhados obriga a que se criem estruturas com capacidade de responder às necessidades da empresa.

Evolução

O *credit-management* constitui a evolução tradicional dos Responsáveis de Contas a Pagar, assim como as funções de Responsável de Tesouraria. A dimensão, segmentação e especialização das estruturas condicionam, como é evidente, as evoluções potenciais dos titulares destes cargos.

Perfil

A centralização que tem vindo a verificar-se em muitas estruturas, passando pela criação de centros de serviços partilhados, leva a que cada vez mais seja requerido o domínio de um ou mais idiomas bem como o de um ERP ou aplicação informática específica.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 15.000 | 18.000 | 21.000 |
| | Máx | 21.000 | 24.000 | 26.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 20.000 | 23.000 | 26.000 |
| | Máx | 28.000 | 32.000 | 36.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 26.000 | 30.000 | 35.000 |
| | Máx | 35.000 | 40.000 | 48.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

FUNÇÕES CONTABILÍSTICAS

Responsável de Contas a Receber

Responsabilidades

- Gerir contas correntes e avaliar a situação de crédito de cliente: assegurar a análise de risco, definir e negociar as condições subjacentes à concessão de crédito;
- Assegurar a manutenção e validação dos dados de clientes e artigos de facturação;
- Supervisionar o processo de facturação/abonos das actividades de negócio;
- Gerir e coordenar acções de cobrança junto de clientes e fornecedores;
- Gerir e acompanhar as situações de dívida, assegurando a definição de medidas de acção a tomar;
- Acompanhar as acções de consulta de clientes (facturas e pagamentos);
- Propôr melhorias e acções ao Responsável de Operações por forma a melhorar o nível de serviço na sua área.

Tendência

Os sistemas ERP ou sistemas integrados de gestão conduzem à transformação do papel do Responsável de Contas a Receber. Anteriormente, a função exigia gerir a integridade dos fluxos administrativos enquanto que hoje, o ênfase é colocado na gestão das situações de excepção e na preocupação de estabelecer/sustentar uma verdadeira relação comercial com os clientes e fornecedores. Será o caso, por exemplo, aquando da implementação de um sistema de troca de dados informatizados com alguns destes últimos. O facto de cada vez mais as grandes empresas centralizarem as suas áreas administrativas e financeiras num centro de serviços partilhados, obriga a que se criem estruturas com capacidade de responder as necessidades da empresa.

Evolução

O *credit-management* constitui a evolução tradicional dos Responsáveis de Contas a Receber, assim como as funções de Responsável de Tesouraria. A dimensão, segmentação e especialização das estruturas condicionam, como é evidente, as evoluções potenciais dos titulares destes cargos.

Perfil

A centralização que tem vindo a verificar-se em muitas estruturas, passando pela criação de centros de serviços partilhados, leva a que cada vez mais seja requerido o domínio de um ou mais idiomas bem como de um ERP ou aplicação informática específica.

| Remuneração* | | < 6 anos de experiência | 12-16 anos de experiência | > 16 anos de experiência |
|--------------------------------|-----|-------------------------|---------------------------|--------------------------|
| VN < 150 M euros | Mín | 15.000 | 18.000 | 21.000 |
| | Máx | 21.000 | 24.000 | 26.000 |
| 150 M euros < VN < 450 M euros | Mín | 20.000 | 23.000 | 26.000 |
| | Máx | 28.000 | 32.000 | 36.000 |
| VN > 450 M euros | Mín | 26.000 | 30.000 | 35.000 |
| | Máx | 35.000 | 40.000 | 48.000 |

*Anual Bruta, em milhares de Euros / VN - Volume de negócios

3. OS NOSSOS ESCRITÓRIOS

Lisboa:

Avenida da Liberdade 180-A, 3º andar
1250-146 Lisboa
Telefone Candidatos: +351 21 041 91 10
Telefone Clientes: +351 21 041 91 00
Fax: +351 21 395 13 52
E-mail: lisboa@michaelpage.pt

Porto:

Praça Mouzinho de Albuquerque,
The Brasília Building, 5º andar
4100-339 Porto
Telefone Candidatos: +351 22 120 13 61
Telefone Clientes: +351 22 120 13 61
Fax: +351 21 395 13 52
E-mail: porto@michaelpage.pt



Part of
PageGroup