



**Avaliação de Procedimentos para Gestão de Créditos e
Controlo de Cobranças em Pequenas e Médias
Empresas**

Maria de Fátima Afonso Pinto Ramalho Camilo

MESTRADO EM GESTÃO

Orientador: Professor Doutor Manuel Mouta Lopes

Fevereiro 2019



**Avaliação de Procedimentos para Gestão de Créditos e
Controlo de Cobranças em Pequenas e Médias
Empresas**

Maria de Fátima Afonso Pinto Ramalho Camilo

MESTRADO EM GESTÃO

Orientador: Professor Doutor Manuel Mouta Lopes

Fevereiro 2019

Introdução

O presente relatório, subordinado ao tema Avaliação de Procedimentos para Gestão de crédito e controlo de cobranças em PME (Pequena e Média Empresa), tem por objectivo realizar o projecto de dissertação.

A escolha do tema prende-se com o facto desta área da gestão ser de grande importância para a sobrevivência das empresas e ao mesmo tempo ser um tema sensível, por envolver directamente ambos os lados do negócio.

Transversal a todos os sectores de actividade, a gestão de crédito e controlo de cobranças é determinante para o equilíbrio dos recursos financeiros de qualquer empresa independentemente da sua dimensão.

Quando um novo cliente chega a uma organização, é fundamental que na primeira abordagem se recolham informações, que permitam logo numa fase inicial, conhecer a linha mestre do seu comportamento no mercado. Ainda que as intenções pareçam as melhores, não podemos dispensar a consulta de entidades especializadas, que poderão ser uma ajuda preciosa no fornecimento de elementos contabilísticos e bancários da entidade. É com base nessas informações, que deve ser atribuído o limite de crédito, condições de fornecimento e de pagamento.

Salvaguardadas estas primeiras decisões, é expectável que o negócio seja bom para ambas as partes e que a parceria seja duradoira. A inadimplência é uma realidade que causa prejuízos avultados nas organizações, quer pela mobilização que faz de recursos humanos, quer pela fragilidade e instabilidade em que coloca as tesourarias.

Pensar a política de concessão de crédito, aperfeiçoar e reforçar as cobranças, e monitorizar exaustivamente os clientes vs risco, são tarefas que, apoiadas nas ferramentas informáticas disponíveis no mercado, o *know-how* especializado da empresa e uma articulação coesa entre os departamentos, principalmente comerciais e financeiros, podem evitar ou mesmo reduzir drasticamente o incumprimento, se utilizadas correcta e sistematicamente, associadas a um trabalho permanente de análise, supervisão e intervenção junto do cliente, levado a cabo pelos departamentos financeiros.

Como refere Batista (2004), a concessão de crédito pressupõe que o mesmo é concedido mediante uma análise prévia e consulta de referências que indiquem que uma encomenda vai ser liquidada nas condições acordadas, pelo que se revela de grande importância o acompanhamento e monitorização do cliente e dessa concessão de crédito. Atendendo a que uma venda apenas fica concluída com o seu recebimento e tendo em conta que uma empresa vive e gera capital a partir das suas vendas, é indispensável que a gestão de crédito e o controlo cobranças sejam diariamente uma prioridade no trabalho desempenhado pelos funcionários dos serviços financeiros. Este trabalho deve ser entendido na perspectiva de que, quanto maior o seu êxito, maior a probabilidade de influenciar positivamente os resultados da empresa.

Apesar de desgastante, esta tarefa, proporciona também o contacto directo com o cliente, podendo esse estreitamento de laços, numa perspectiva do marketing relacional, funcionar como fidelização do cliente e rampa para novos negócios.

*A alegria que se tem em pensar e aprender faz-nos
pensar e aprender ainda mais”*
Aristóteles

Resumo

A gestão de crédito e o controlo de cobranças são ferramentas de gestão, transversais a qualquer organização, independentemente da sua dimensão, localização e área de negócio.

O contacto directo com o cliente por um lado, e a necessidade de manter a sustentabilidade da tesouraria por outro, são factores que elevam estas actividades a muito relevantes, para a eficácia e estabilidade da empresa.

Pretende-se através deste estudo, direccionado para as PME (Pequenas e Medias Empresas), investigar e levar a cabo a avaliação destas tarefas, para posterior sugestão de implementação de procedimentos internos nesta temática, com o objectivo de fornecer pistas, para melhoria da gestão de crédito e controlo de cobranças nas organizações.

Palavras-chave: risco, tesouraria, cliente, conta-corrente, reconciliação

Abstract

Credit management and payment control are management tools that are transversal to any organization, regardless of their size and business area.

The direct contact with clients on the one hand, and the need to maintain the sustainability of the treasury on the other, are factors that make such procedures become even more relevant to the effectiveness and stability of the company.

The purpose of this study, (more particularly directed toward small and medium-sized companies), is to analyze and evaluate such tasks in the sense of being able to suggest and implement future improvements of internal procedures in these specific departments of corporate credit and payment control.

Keywords: risk, cash, clients, collection control

Dedicatória

A frase é de Theodore Roosevelt, mas aplica-se ao que sempre fui:

“Quando te perguntarem se consegues fazer uma tarefa, primeiro responde que sim e depois dá tudo para descobrires como fazê-la.”

Assim tem sido. Nesse sentido, dedico este trabalho aos que, mesmo sem saber, me têm colocado ao longo da vida desafios, que tenho tentado superar.

À força de vontade, formação profissional e académica, empenho e vontade de querer saber mais e ser melhor, adiciono o vosso incentivo, força e ânimo suficientes, capazes de transformar as dificuldades em oportunidades, e foi tudo isto, que me permitiu chegar até esta etapa, concretizando este objectivo académico.

Agradecimentos

Não somos nada sozinhos.

Agradeço aos meus familiares, com quem divido o mesmo tecto, que além da ajuda e partilha, em nenhum momento me deixaram baixar os braços, que sempre acreditaram e me fizeram acreditar que era possível.

Aos meus pais, que no seu modesto saber, me ensinaram que lutando poderíamos alcançar objectivos.

Aos amigos mais próximos que me incentivaram.

A todos os professores que me transmitiram tantos e tão importantes ensinamentos durante todo o meu percurso académico.

Aos familiares, colegas de trabalho e amigos, que ao longo dos anos me fizeram crescer mais e mais, lançando-me questões e desafios esperando que eu lhes desse resposta. É com os problemas e dificuldades, que superamos os nossos receios, estudamos e procuramos soluções, encontramos respostas e alcançamos objectivos.

À Ana Gonçalves, que em boa hora me “empurrou” para este mestrado.

Ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Mouta Lopes pela, presença, disponibilidade, paciência, persistência, achegas e acima de tudo pelo seu apoio e incentivo constantes. Um professor presente, nunca tem um aluno ausente.

Sem a vossa presença, este trabalho nunca teria acontecido!

Obrigada!

Índice

Introdução.....	i
Resumo	iv
Abstract.....	iv
Dedicatória.....	v
Agradecimentos	vi
Índice	vii
Índice de figuras	ix
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	x
1. Introdução	11
2. Enquadramento.....	14
2.1. Sobre a gestão de crédito	16
2.2. Sobre o controlo de cobranças	17
2.3. Motivação Pessoal.....	18
2.4. Relevância da Investigação	18
2.5. Questão de investigação	20
2.6. Objectivos de investigação.....	22
2.6.1. Objectivo geral.....	22
2.6.2. Objectivos específicos.....	22
3. Revisão da Literatura – Crédito, risco e cobrança.....	25
4. Metodologia	39
4.1. Abordagem da investigação.....	40
4.2. Inquérito.....	40
4.2.1. Sobre os procedimentos	41
4.2.2. Sobre os impactos comerciais	41
4.2.3. Sobre os impactos financeiros.....	42
5. Análise de resultados.....	44
A benevolência incentiva o incumprimento?.....	44
O controlo de cobranças na sua organização.....	46

Qual a actuação da organização face a atraso na liquidação de facturas	47
A informação sobre os saldos de clientes é preocupação da organização, e evidenciada por	49
Quando negocia condições de venda com os clientes.....	51
No cliente sem crédito atribuído.....	53
No cliente com crédito	55
Para manter equilíbrio na gestão da tesouraria.....	56
Compras.....	58
Existências / Stock	60
Recursos.....	62
6. Conclusão.....	64
Bibliografia	68
Anexos	75
I – Inquérito	75
II – Quadro de respostas ao inquérito	79

Índice de figuras

Figura 1 – Cálculo do prazo médio de recebimento.....	26
Figura 2 - Prazos médios de recebimentos PMEs.....	27
Figura 3 – Crédito malparado empresas devedoras e montantes %	29
Figura 4 - Distribuição dos comportamentos de pagamento.....	32
Figura 5 - A benevolência incentiva o incumprimento?.....	45
Figura 6 - O controlo de cobranças na sua organização.....	46
Figura 7 - Qual a actuação da organização face ao atraso na liquidação de facturas ...	48
Figura 8 - A informação sobre os saldos de clientes é preocupação da organização, e evidenciada por	49
Figura 9 - Quando negocia condições de venda com os clientes.....	52
Figura 10 - No cliente sem crédito atribuído.....	53
Figura 11 - No cliente com crédito	55
Figura 12 - Para manter equilíbrio na gestão da tesouraria	57
Figura 13 - Compras.....	59
Figura 14 - Existências / Stock	61
Figura 15 - Recursos.....	62

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AICEP - Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

D&B – Dun & Bradstreet

EUR - Euro

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME – Pequena e Média Empresa

SMEs – Small and medium-sized enterprises / businesses

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

VAB - Valor acrescentado bruto

1. Introdução

A gestão de crédito e o controlo de cobranças são procedimentos chave para todas as organizações, já que previnem derrapagens na gestão, enquanto por outro lado garantem a saúde financeira da empresa, estabilidade no mercado, o seu progresso e consequente a vantagem competitiva.

Para a concretização destes ensejos, é necessário que as entidades tenham os serviços preparados e organizados de tal forma que, nunca fique fora de controlo o crédito em poder dos clientes. Vender um bem ou um serviço é a razão da existência de qualquer organização com fins lucrativos, mas convém não esquecer que o processo de venda, apenas fica concluído com o recebimento dessa transacção.

Os responsáveis máximos das empresas, não tem dúvidas quanto à importância e necessidade de ter uma tesouraria equilibrada, funcional e apta a dar resposta aos diversos compromissos que lhe estão adstritos, porém, a relevância que é dada ao trabalho da gestão de crédito e do controlo de cobranças, pode ser a chave do sucesso da empresa.

É desejável que as equipas responsáveis pela gestão de crédito e controlo de cobranças, estejam dotadas de formação, informação e meios, que lhes permita desempenhar com prontidão e qualidade as tarefas pelas quais respondem. Os recursos disponíveis em cada empresa, sejam eles humanos, comerciais ou tecnológicos, podem variar consoante a sua dimensão e capacidade financeira, porém, nenhum pode ser entendido como um obstáculo ao resultado final, que se pretende eficaz.

De entre as diversas funções destes colaboradores, elegem-se como prioritárias: pagamentos devidos a fornecedores, salários e outras entidades; recebimento e pagamento das vendas efectuadas; controlo das contas correntes; e crédito em poder dos clientes. Em paralelo, refira-se a importância do controlo de compras e *stocks*, igualmente importantes para que a tesouraria se mantenha equilibrada e saudável.

Sabemos que uma pequena empresa familiar (são muitas as que compõem o tecido empresarial português), por vezes constituída por poucos elementos, tem à partida constrangimentos operacionais e restrições económicas, que se repercutem ao nível de recursos humanos e das ferramentas de apoio. Ainda assim, também sabemos, que haverá sempre alguém para tratar das questões administrativas e para isso, precisa ter os meios mínimos indispensáveis para as realizar.

No caso de entidades de média dimensão, onde a estrutura à partida já conta com colaboradores e outro tipo de serviços e meios, é possível agilizar os processos, distribuindo tarefas, e assim dar resposta às diversas solicitações. Mas também nestes casos, não basta ter, é preciso organizar, responsabilizar, partilhar e instituir procedimentos.

O que precisamos então é de adaptar, modificar ou melhorar os métodos, de modo a que correspondam às necessidades de cada entidade, independentemente da área de negócio, dimensão e localização geográfica, torna-las mais dinâmicas e expeditas e ainda facilitar o trabalho no terreno, dos profissionais que têm a seu cargo estas tarefas.

Em todos os negócios, pequenos, médios ou grandes, é imperioso controlar os pagamentos, as contas e os saldos, para se tentar evitar ao máximo o incumprimento por parte dos clientes. Para permitir que toda esta panóplia de acções e obrigações esteja devidamente identificada, controlada e tratada correctamente, é necessário criar rotinas, definir tarefas e implementar procedimentos.

O cliente ao ser angariado deve ser sujeito a alguns critérios de avaliação. Em função do cumprimento, solvabilidade, credibilidade na banca e no mercado e capacidade financeira, deve ser atribuído um limite de crédito e prazo de pagamento. A informação destas decisões e das condições gerais de venda devem ser comunicadas ao cliente logo no início da relação comercial, para que este fique sabedor dos seus limites perante o fornecedor.

Haverá sectores onde as características do cliente ou do produto carecem de tratamento específico, contudo, no geral, não há grandes variações de procedimentos no que respeita à gestão de crédito e controlo de cobranças, na globalidade das empresas existentes em Portugal.

O que varia efectivamente é o comportamento dos devedores, que assumem características díspares.

O tecido empresarial em Portugal é segundo dados do INE 2018, composto maioritariamente por PME, que comumente apresentam também um número reduzido de trabalhadores. Dada a proximidade e envolvimento de toda a estrutura empresarial nas várias solicitações do negócio (a polivalência é uma das características destas organizações), ter regras perfeitamente definidas nesta temática, facilita a comunicação, autonomia e tomada de decisão, tanto ao nível da administração como da área comercial e financeira.

Todo o processo de controlo de crédito deve estar devidamente organizado e parametrizado, de modo a que, a ausência de um decisor, não seja impeditiva de uma tomada de decisão por parte dos serviços, no que diz respeito ao normal funcionamento da relação comercial entre o cliente e o fornecedor, nomeadamente sobre fornecimentos, meios de pagamento e demais elementos registados na ficha do cliente.

2. Enquadramento

A gestão de crédito e o controlo de cobranças permitem que as organizações se mantenham economicamente mais sustentáveis e autónomas. Para isso, deve estar definida uma política actuante, face ao incumprimento por parte dos clientes. Não é possível banir por completo o incumprimento, porém atenuar os seus impactos é o objectivo de qualquer empresa. Para tal, há um leque relativamente diversificado de medidas administrativas, que podem e devem ser tomadas logo que a possibilidade de incumprimento dá os primeiros sinais.

Independentemente do número de colaboradores, a organização deve ter critérios e tarefas perfeitamente definidos nestas áreas, de forma a transmitir para o exterior a mensagem de organização, profissionalismo, rigor e cumprimento.

É frequente encontrar nas PME sócios ou accionistas que acumulam o papel de sócio, gerente, gestor e director financeiro. Este acumular de funções, implica que uma única pessoa tenha um papel de grande proximidade com o cliente, resultando numa inevitável necessidade de coordenação de todos os sectores da empresa.

Neste modelo de actuação tão directa quer nos serviços internos, quer nos negócios, quer ainda nos contactos com o exterior, há uma relação muito próxima com os clientes, que pode ter duas leituras: por um lado mais facilidade em realizar e fidelizar os negócios, por outro, também mais probabilidades do cliente aproveitar essa proximidade e transformá-la em confiança, podendo assim, sentir-se com mais à vontade, menos pressionado e menos rigoroso no cumprimento das condições acordadas, concretamente nos prazos de pagamento. Este relacionamento afectuoso é de grande relevância para os negócios das pequenas organizações, mas, pode tornar os intervenientes mais vulneráveis e permissivos a cedências.

Assim, e ainda que o número de colaboradores seja reduzido, é fundamental distribuir tarefas, não só para criar “patamares de intervenção”, caso necessário, como também para libertar o negociador preferencial, das tarefas administrativas da gestão de crédito e do controlo de cobranças.

Concretamente falando de cobranças, o decisor principal da organização deveria escusar-se a entrar em campo num contacto directo com o decisor do lado do cliente, enquanto decorrem contactos dos serviços de ambos. Apenas depois de esgotadas as intervenções de financeiros e comerciais este passo deveria ser dado.

Na verdade, e segundo Neto (2015), referido pelo Jornal Económico (2018), “Um líder só consegue delegar se souber realmente o que a empresa quer e se tiver uma visão comum dos objetivos e da conectividade da empresa com os clientes” e esta é a razão principal pela qual é tão importante organizar e definir serviços, procedimentos e estratégias dentro da empresa, e delegando, está a responsabilizar e a envolver as pessoas no objectivo comum da empresa.

Outra ideia que podemos reter sobre as PME, é que são muitas vezes empresas com alguma dependência financeira da banca, o que fragiliza a sua capacidade negocial perante bancos, clientes, fornecedores e outras entidades.

De acordo com o relatório de pagamentos da Intrum Justitia (2017), “Os atrasos de pagamento impedem o crescimento das empresas portuguesas”. A gestão de crédito e controlo de cobranças são fundamentais na gestão da empresa, dado que a situação financeira é decisiva nas tomadas de decisão, na fluidez dos negócios, no marketing relacional, na definição de estratégia e na vantagem competitiva.

É objectivo deste trabalho, analisar os procedimentos da gestão de crédito e controlo de cobranças nas organizações, de forma a identificar lacunas e pontos sensíveis desta temática e posterior sugestão de implementação de procedimento que possa ser uma mais-valia para colmatar essas fraquezas e propor melhorar o desempenho dos serviços e conseqüentemente dotar a organização de ferramentas administrativas e de gestão, que a tornem mais próspera, assertiva, interveniente e dinâmica.

Decorrente desta análise, é ainda matéria de investigação a implicação da gestão de crédito na gestão financeira, bem como o seu impacto económico nas organizações.

Citando de novo o relatório de pagamentos da Intrum Justitia (2017), “Ser capaz de prever fluxos de caixa é fulcral para a estabilidade financeira de todos os negócios e é a base para o crescimento”, pelo que urge tomar medidas na gestão de crédito e controlo de cobranças para que seja possível proporcionar à organização mais negócio, mais crescimento e mais prosperidade.

2.1. SOBRE A GESTÃO DE CRÉDITO

Todo o crédito envolve risco e este está intrinsecamente ligado aos negócios, contudo, uma gestão de crédito eficaz deverá permitir reduzir drasticamente o risco se forem utilizadas algumas ferramentas disponíveis no mercado e tomadas as decisões mais a certadas na sua concessão e controlo.

Na era da mobilidade, em que a informação é fluída, o mercado dos sistemas de tecnologias oferece diversas opções de grande utilidade na gestão e análise de crédito, assim:

- É saudável manter uma boa relação com o mercado e podemos estar sempre actualizados graças às tecnologias;
- Tentar obter informações de clientes ou potenciais clientes através da concorrência;
- As empresas de informações comerciais, possuem bases de dados de grande parte das empresas que constituem o tecido empresarial português e até europeu;
- O mercado bancário disponibiliza (com custos) documentos de garantia de pagamento;
- As seguradoras emitem seguros que cobrem riscos de crédito;
- A banca possui instrumentos de pagamento que permitem algum conforto e garantia de recebimento.

2.2. SOBRE O CONTROLO DE COBRANÇAS

O grande objectivo do controlo de cobranças é impedir ou reduzir ao mínimo o incumprimento.

É sabido que quem compra tem de pagar, mas essa obrigatoriedade nem sempre é cumprida de livre e espontânea vontade. Usualmente, no mercado português, é necessário despoletar diversos mecanismos, até que a venda se converta finalmente em receita.

Para que surta o efeito desejado, o controlo deve obedecer a algumas rotinas e estas devem estar devidamente implementadas nas organizações, assim:

- Manter as cobranças sempre actualizadas. O desleixo no contacto é um convite ao incumprimento, por isso usar e abusar da agenda;
- Ter as contas correntes actualizadas;
- Ter as contas reconciliadas;
- Definir ponto de bloqueio de fornecimentos para cada cliente;
- Ter o crédito de cada cliente devidamente controlado, em função dos limites acordados;
- Disponibilizar diversas formas de cobrança/pagamentos e adequá-los à carteira de clientes;
- Definir “hierarquias” de actuação em função da dificuldade encontrada no contacto com o cliente, Exemplo: contacto telefónico, 1.º aviso escrito, 2.º aviso escrito, contacto pelo funcionário administrativo, pelo responsável superior, contencioso, seguro de crédito, tribunal.
- Contactar/alertar o cliente antes do vencimento dos documentos;
- Depois de concretizado o recebimento, responder ao cliente agradecendo e enviando extracto actualizado.

2.3. MOTIVAÇÃO PESSOAL

Sendo há alguns anos um trabalho que desenvolvo profissionalmente, desde sempre me motivou a procura de ferramentas, meios e aquisição de conhecimentos que permitam actuar com eficácia na gestão do crédito e no controlo de cobranças.

A crise económica que desde 2008 tem vindo a provocar danos no tecido empresarial português, trouxe mais incumprimento, mas também a necessidade de se agilizarem processos e criar mecanismos que permitam maior eficácia no controlo e contacto com os devedores. Desta forma, haverá mais probabilidades de diminuir o risco e de manter a tesouraria com fundos.

É minha convicção que esta investigação, apoiada na revisão da literatura, no conhecimento empírico, em consultas documentais e na partilha de experiências com conhecedores/utilizadores e profissionais do tema, poderá funcionar como teoria de apoio, a todos aqueles que, não tendo uma estrutura organizacional com capital humano especializado na temática, possam aqui encontrar boas práticas e algumas linhas orientadoras que ajudem na difícil tarefa de gerir e controlar créditos e cobranças.

2.4. RELEVÂNCIA DA INVESTIGAÇÃO

Nas organizações, independentemente da sua dimensão e volume de negócios, há diferentes formas de abordagem e soluções encontradas, para a gestão de crédito e o controlo de cobranças junto dos clientes.

Dependendo da dimensão, dos recursos económicos e humanos de cada organização, é sempre possível encontrar ferramentas manuais ou digitais, que agilizam todo o processo de gestão de crédito e controlo de cobranças, dando assim relevância à questão principal. O seu controlo efectivo, irá permitir manter equilíbrio na tesouraria, idealmente, evitando recorrer a fundos da banca para suprir as necessidades da gestão corrente.

Se a empresa for de pequena dimensão, um procedimento manual poderá ser suficiente, uma vez que a análise da conta corrente, alinhada com a agenda e o controle dos planos de contactos estabelecidos solicitando pagamentos, poderão fornecer as informações necessárias a esta tarefa. Se ao invés falarmos de uma empresa de maior dimensão, terão de ser encontrados os recursos digitais, capazes de fornecer e controlar muita desta a informação.

A generalidade dos *softwares* disponibiliza ferramentas de gestão de crédito e controlo de cobranças, nomeadamente relatórios de dívidas, de antiguidade de saldos, de alerta de documentos vencidos, de limite de crédito atingido ou ultrapassado, envio automático de pedidos de pagamento, bloqueio de fornecimentos, lembretes e outros auxiliares de tarefa.

Pretende-se com este trabalho aprofundar a influência da gestão de crédito e controlo de cobranças nas PME quer através de pesquisa em recursos científicos, quer através de análise narrativa de informações recolhidas. Pelo método qualitativo, serão analisados dados obtidos em organizações específicas, nomeadamente associação empresarial e entidade de informações comerciais, que por serem dados reais e contemporâneos, se adequam a este método de análise.

O grande mérito é tornar estas abordagens, concretamente a gestão de crédito e o controlo de cobranças, numa mais-valia e ou ferramenta de tal forma benéfica, que a balança financeira se mantenha equilibrada. O incumprimento é uma realidade que fragiliza as organizações, quer pela forte mobilização de recursos humanos necessários ao desempenho da tarefa, quer pela debilidade e instabilidade em que coloca as tesourarias.

Comum a todos os sectores de actividade, é fundamental que nas empresas, independentemente da sua dimensão, se adopte a gestão do crédito e o controlo de cobranças, como ferramenta de grande relevância para a gestão do negócio.

As boas práticas e as ferramentas informáticas podem ser uma excelente ajuda para minorar este problema, se utilizadas correcta e eficazmente pelos financeiros, associadas a um trabalho de permanente análise e intervenção junto do cliente. Uma carteira de clientes devidamente controlada evita o risco e os efeitos negativos na actividade, enquanto por outro lado, permite a redução de custos financeiros e a salvaguarda da saúde financeira da empresa.

2.5. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Avaliação de Implementação de procedimentos para o controlo de cobranças e gestão de crédito

A Gestão de Crédito e o Controlo de Cobranças, apesar de bastante debatidos, são temas sempre actuais, que não se esgotam, tal a quantidade de variáveis que influenciam as organizações, por via da crise económica mundial, de novos modelos de comercialização, da oferta e da procura, da globalização, da política de preços e concorrência, que tem impacto em todas as empresas e organismos independentemente da sua dimensão, localização geográfica e área de negócio.

Para fazer frente a todas as ameaças, as empresas precisam estar organizadas e preparadas internamente não só para manter a vantagem competitiva, como para fazer frente às ameaças exteriores. Para isso, necessitam dotar o seu capital humano, de todos os departamentos, com formação especializada, actualizada e adequada, quer ao nível da utilização de recursos informáticos que são seguramente uma das ferramentas mais importantes de gestão actual, quer de controlo e análise, quer ainda ao nível da argumentação, apresentação e atendimento. Também os serviços responsáveis pela orçamentação, logística, facturação, vendas e pós-venda, precisam prestar um serviço de qualidade ao cliente, para que se evitem problemas ou descontentamentos, que possam mais tarde, vir a pôr em causa o pagamento de facturas.

Concretamente para a gestão de crédito e controlo de cobranças, há no mercado diversas ferramentas e opções, nomeadamente informação bancária, conceito comercial e rácios, procedimentos de contencioso, serviços de garantia e seguro, que permitem recolha e tratamento de informação de grande relevância, que ajudam sobremaneira tanto a controlar o risco como o crédito. Já para o recebimento tardio do crédito, e caso se verifiquem dificuldades do cliente em liquidar, pode sempre ser equacionada a possibilidade de utilização de meios de pagamento alternativos disponibilizados pela generalidade das entidades bancárias.

Segundo Batista (2004), «o gestor de crédito não pode esperar informações baseadas em verdades absolutas e sem as quais não possa assumir decisões. O importante a reter sobre a qualidade de informação está mais relacionado com os resultados que produz do que propriamente como foi obtido», pelo que, a obtenção de informações, deverá ser sempre um elemento presente nas negociações com o cliente.

Cabe à gestão interna de cada organização, analisar convenientemente a concessão de crédito, devendo durante ou posteriormente à venda, estabelecer a ponte entre o financeiro e o comercial, com vista a incentivar o cliente a cumprir com o acordado na venda, até porque esta só fica concluída após a concretização do recebimento do seu valor.

A Influência que o Controlo de Cobranças e Gestão de Créditos têm na estrutura financeira da empresa, tornam pertinente estudar esta temática, através da revisão da literatura e também do conhecimento empírico em torno de casos concretos obtidos pelo conhecimento e experiência profissional, que possam apoiar e fundamentar este estudo, nomeadamente no que respeita a novas tendências da gestão e controlo de crédito, por via da permanente evolução das tecnologias de informação, da mobilidade, do mercado, dos apoios da banca e outras entidades estatais e privadas. A concessão de crédito poderá ser considerado como um investimento estratégico, no que respeita à retenção de clientes, contudo, é o controlo efectivo da cobrança, que vai tornar esse risco numa oportunidade de negócio para a empresa, tornando-a igualmente mais apelativa e competitiva.

A fim de serem identificadas as premissas existentes nas PME relativamente à gestão do crédito e controlo de cobranças, prevê-se a obtenção de algumas informações pontuais, sobre o procedimento e tratamento, da gestão de crédito e controlo de cobranças, que permitam conhecer outras realidades desta problemática. Para o efeito, os contactos serão efectuados em algumas empresas, associações empresariais, gestores e funcionários da área financeira, acreditando que esta partilha possa fornecer a esta investigação as variáveis necessárias, para a construção de uma análise qualitativa, de tal forma que, as diferenças e semelhanças desses mesmos dados possam consubstanciar os dados práticos da investigação.

2.6. OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

2.6.1. OBJECTIVO GERAL

Procedimentos para a Gestão de crédito e cobranças na estrutura financeira da empresa, é um tema bastante abrangente, que engloba alguns parâmetros e procedimentos que sendo comuns a todas as organizações, podem dentro de cada uma, divergir para situações específicas, mas que, analisadas globalmente, permitirão que se tirem ilações pertinentes e manifestamente importantes para as organizações. Nesse sentido, o objectivo geral deste relatório é conhecer e analisar a gestão de crédito e controlo de cobranças nas PME, e a partir desse conhecimento de base científica, fazer a devida crítica, com vista à sugestão, melhorias ou mesmo implementação de:

“Procedimentos para Gestão de Créditos e Cobranças em PME”

2.6.2. OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

É objectivo desta investigação analisar os procedimentos habitualmente desenvolvidos no controlo de cobranças, bem como as implicações do incumprimento, na gestão financeira. Também a importância da gestão de crédito atribuído a clientes, o

seu controlo interno na organização e o impacto económico que estas acções têm nas organizações, serão objecto de análise nesta investigação.

Segundo a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas, no seu sítio oroc.pt, “Uma das melhores defesas contra o insucesso do negócio e um importante condutor do desempenho do negócio é um controlo interno forte. Isto é verdade para todas as organizações”.

À excepção das vendas a dinheiro, que pressupõem entrega do bem em troca de pagamento imediato, no momento, todas as vendas envolvem risco e concessão de crédito.

O negócio implica sempre risco pelo que, uma das formas de o minimizar, é fazer uma gestão eficaz do crédito e controle permanente das cobranças. Será esta a melhor atitude para evitar o incumprimento, reduzir os incobráveis e manter fluidez na tesouraria. Facilitar em excesso, pode tornar-se num problema.

A condescendência e a benevolência incentivam o incumprimento? Assim parece entender Faria (2012), no seu paradigma, enquanto Vieira (2014), afirma que “quando as empresas permitem aos clientes pagamentos tardios, estão a criar dificuldades financeiras a si próprias”. Ainda segundo o mesmo autor “É importante antever e prevenir situações de incumprimentos, acompanhando e monitorizando adequadamente os clientes e os riscos que os associam”.

Para que este risco seja então “controlado”, cada organização precisa ter bem definida a política de crédito, nomeadamente prazos de pagamento e limites para cada cliente.

Uma estrutura organizacional que faça um controlo efectivo e rigoroso do crédito, não pode descurar o contacto directo com o cliente. Existem diversas formas de o fazer nos dias de hoje, graças à mobilidade, às tecnologias e ao baixo custo das comunicações. Estabelecer esse contacto é muito importante, tanto mais que, em Portugal, é comum ou mesmo indispensável lembrar e alertar o cliente, para a necessidade (e obrigatoriedade) de liquidar o que adquiriu. Embora teoricamente a

venda tenha sido feita com condições definidas, incluindo a data de pagamento, apenas uma pequena percentagem de devedores, liquida sem precisar de alertas.

A sobrevivência das empresas deve muito à gestão da inovação e do conhecimento, que têm vindo a dotar a gestão de crédito de ferramentas e conceitos que minimizam o incumprimento, dinamizam as cobranças e incentivam os negócios.

Tirar o máximo partido das tecnologias e da panóplia de informação que é disponibilizada, são actualmente meios que não devemos desprezar nem desperdiçar, uma vez que, proporcionam aos utilizadores no geral, condições óptimas, para o conhecimento e desenvolvimento da generalidade das tarefas.

3. Revisão da Literatura – Crédito, risco e cobrança

Começamos por descrever as características de uma PME, assim:

Segundo norma da Comissão Europeia (2016), a categoria das micro, pequenas e médias empresas é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de EUR e/ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de EUR.

Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e que tem um volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de EUR. Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de EUR.

As micro, pequenas e médias empresas constituem 99% das empresas na União Europeia (EU), operam principalmente a nível nacional e contribuem para mais de metade do valor acrescentado total criado pelas empresas na UE Gouardères (2018).

Segundo o Jornal Económico (2018), o tecido empresarial português é maioritariamente formado por PME sendo o seu impacto na economia nacional bastante significativo, por representar 45,4% do VAB (Valor Acrescentado Bruto), e por dar emprego a cerca de 79% da população activa. Estima-se ainda que 95% das PME são empresas familiares.

Pela sua dimensão, peso na economia nacional, cultura organizacional e características financeiras, as PME apresentam muitas vezes alguma fragilidade.

No caso das empresas familiares, refere Villax (2018), presidente da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, que “ as empresas crescem pelo trabalho da equipa, não é pelo trabalho da família. Chega-se a um ponto em que a equipa tem de ser maior do que a família”. Abrir mão do controlo total da organização pode ser difícil para a família, mas necessário para o futuro da empresa, quando está em causa a qualificação específica para desempenhar determinados cargos.

Opinião expressa pela Intrum (2018), refere que “a ineficiência administrativa dos clientes é uma das principais causas para os atrasos de pagamentos”. Ainda segundo a Intrum (2018) esse motivo “apresentou um crescimento significativo em Portugal, que passou dos 49% em 2017, para 55% em 2018, valor também superior à média europeia que se situa nos 45%.”; por outro lado, no mesmo período, e continuando a citar, com base no European Payment Report (EPR) (2018), “as dívidas incobráveis em relação às receitas totais anuais, em Portugal, subiu de 1,7% em 2017 para 2,2% em 2018, num aumento de 30%.

O certo é que, somadas todas as razões do não pagamento atempado, as empresas sentem fortes desequilíbrios e mesmo dificuldades nas suas tesourarias, o que causa uma grande pressão na liquidez.

A concentração de créditos numa pequena percentagem de clientes, pode afigurar-se dramática, caso estes entrem em incumprimento. Uma coisa é receber mal de meia dúzia de clientes onde os créditos não são significativos, outra é receber mal do maior cliente, onde se concentram por exemplo 30 ou 40% das vendas.

Para prevenir estas situações, deve ser muito ponderado o crédito atribuído, as condições de pagamento ou, se for caso disso, exigência de termo de garantia.

Como se pode ver na figura 1, o prazo médio de recebimento de cada empresa pode ser encontrado de uma forma muito simples, calculando o valor médio mensal de vendas do ano e dividindo o saldo em aberto de clientes por este valor, exemplo:

FIGURA 1 – CÁLCULO DO PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO

Valor vendas anual 45.528€ + IVA 23% =56.000€	$56.000 / 12 =$ média mensal de 4.667
Saldo em aberto clientes 15.000€	$15.000 / 4667 = 3,21$ meses
Prazo médio de rcebimento = 96 dias	ou seja $3,2 * 30 = 96$ dias

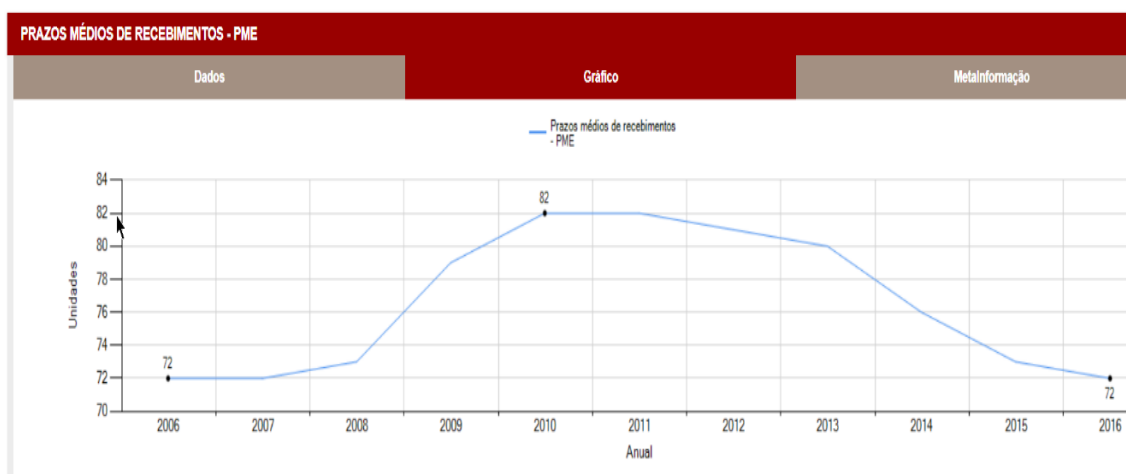
Fonte: Da autora (2019)

Se para o exercício acima, o prazo de pagamento concedido aos clientes, em termos das condições gerais de venda, for de 60 dias, está claramente ultrapassado o prazo em 36 dias, o que pode obrigar a uma tomada de decisão para suprir as dificuldades de tesouraria, recorrendo a fundos bancários, conter as compras ou atrasando pagamento a fornecedores.

Na perspectiva de Menezes (2018), “Os atrasos dos pagamentos entre empresas alimentam um ciclo vicioso que afeta os equilíbrios financeiros dos credores e que atinge a confiança de gestores e empresários no momento em que têm que tomar decisões de crédito comercial”.

Como se pode ver na figura 2, elaborado pelo Banco de Portugal, o prazo médio de recebimento não é constante.

FIGURA 2 - PRAZOS MÉDIOS DE RECEBIMENTOS PMES



FONTE : BANCO DE PORTUGAL (2018)

Acreditamos que há uma consciência generalizada de que é necessário melhorar a cultura de pagamentos instituída em Portugal, isso mesmo afirma Menezes (2018), mas essa mudança tarda a chegar ao mercado português, pese embora o facto de sentirmos as adversidades decorrentes dessa cultura. Segunda a revista Informa da D&B (2017), o cumprimento dos prazos de pagamento é uma fonte de crescimento económico, ao contribuir para melhorar a liquidez das empresas, ajudando-as a respeitar os seus compromissos financeiros e a criar confiança entre os agentes económicos.

Para Silva (2014), “A cobrança nos créditos resultantes de transações comerciais é uma preocupação diária em muitas empresas. Frequentemente, o prazo de mora estende-se muito além da data de vencimento das faturas fazendo surgir o cenário, tão temido, do incumprimento definitivo.”

A aquisição e ou transformação de um determinado bem, sua venda e consequente recebimento, constituem segundo Nunes (2015), os acontecimentos do ciclo de exploração.

Segundo Brachfield (2009), é fundamental exercer um controlo permanente sobre todos os clientes, controlando os limites de crédito, o limite de risco, fazendo bloqueio preventivo e incumprimento de prazos acordados.

Muitas destas tarefas contam nos dias de hoje com a preciosa ajuda dos sistemas informáticos, que devidamente parametrizados, fornecem dados de grande relevância nesta matéria, sendo certo que, é inquestionável a importância do departamento de cobranças na organização, opina Soares (2014), devendo por isso o departamento efectuar não só os contactos regulares com o cliente, como também proceder ao registo de dados, que permita obter a qualquer momento, o histórico do cliente no que respeita a pagamentos.

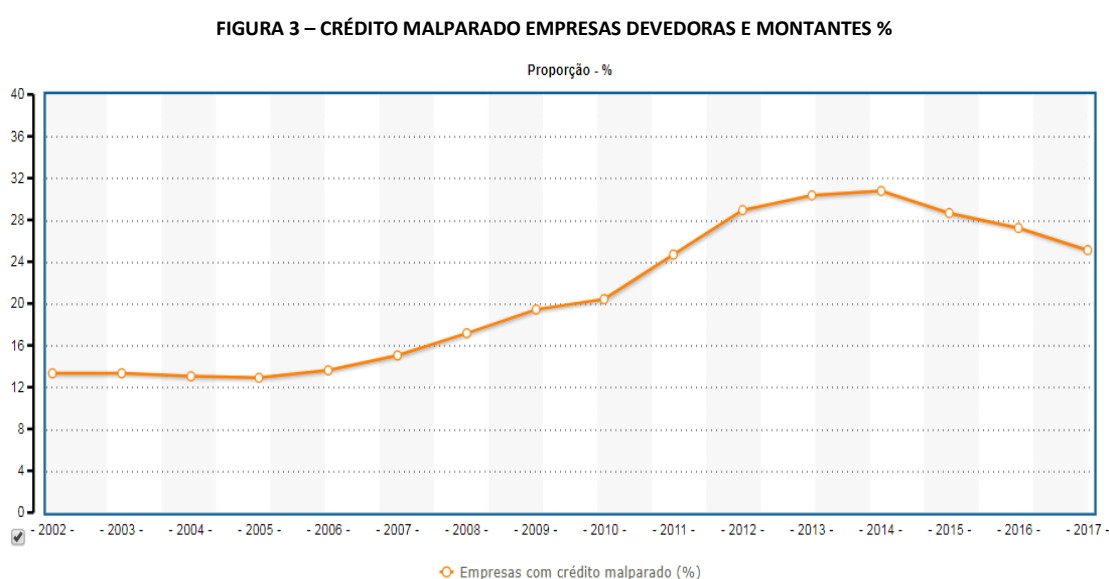
Para Pearson et al. (2003), “A gestão eficaz do fluxo monetário é tão importante que todas as empresas a deviam praticar 365 por ano e, para enfatizar o ponto, 366 dias de cada ano bissexto”.

Na opinião de Almeida (2018), “Ter uma boa tesouraria é essencial para qualquer empresa”, reiterando ainda que um dos principais problemas de Portugal, para a economia e para as empresas, é o não pagamento atempado, considerando o autor inclusive que “Há uma questão cultural subjacente a este problema, sendo necessário um esforço de todos os agentes, a começar pelo Estado”.

Segundo Sarno (2008), *Apud* Pereira (2016), refere que o uso intensivo de financiamento interno minimiza os custos de crescimento, devido aos recursos internos terem um menor custo que os recursos financeiros externos. O mérito é conseguir crescer, protegendo os recursos.

Na verdade, e citando Pearson et al.,(2003), “O pessoal financeiro não gere a empresa nem o dinheiro”, mas podem providenciá-lo e isso ajuda sobremaneira a equipa directora. É graças ao trabalho de controlo e gestão que se acautela a liquidez da tesouraria, dando-lhe por isso capacidade de cumprir e honrar os compromissos assumidos.

Dados disponíveis em pordata.pt, conforme figura 3, indicam que o crescimento de crédito mal parado nas empresas era de 13,4% em 2002 subindo para 25,1% em 2017, tendo-se registado nesse intervalo, um pico de 30,8% em 2014.



FONTES/ENTIDADES: BP, PORDATA

Esta situação, provocada pela crise económica que desde 2007 vem assolando o tecido empresarial nacional, que, a par do incumprimento latente nas empresas portuguesas, coloca sérias dificuldades às tesourarias e faz com que tenha vindo a diminuir a vantagem competitiva das empresas, tanto mais que “ A gestão do fluxo monetário é uma tarefa executiva – chave.”, Pearson et al. (2003), e se não estiverem reunidas as condições para esta gestão, a própria sustentabilidade e expansão da empresa pode fracassar.

Afirma Vieira (2014), que deve sempre consultar-se o mercado, no sentido de obter informações dos clientes, de forma a ser tomada à partida uma decisão o mais correcta possível e coerente relativamente à capacidade financeira do cliente, no que respeita aos limites e concessão de crédito.

Ora, sabemos que crédito, ou *credere* em Latim, significa confiar e é justamente esse um dos principais critérios para a concessão de crédito; confiar.

Sobre a gestão de crédito Ferrando e Mulier (2012), *Apud* Vieira (2014), refere que conceder crédito é vender a prazo, que passa então por conceder um bem ou serviço, com a garantia de recebimento do valor correspondente numa data futura, conforme acordado na transacção, Uma empresa cria dificuldades a si própria se permitir prorrogação dos prazos de pagamento previamente acordados. Em boa verdade, o facto é que, ao serem feitas cedências e permitindo a dilatação do prazo, a dívida vai agonizando e enquanto decorre o impasse, não são accionados os mecanismos adequados, pelo que, o pagamento que vai sendo sistematicamente atrasado e adiado, pode facilmente converter-se num incobrável.

A venda a crédito com todas as implicações que lhe estão associadas é para qualquer negócio, um potencializador de vendas, porém, Carvalho (2014), entende que esse crédito poderá implicar um risco que pode ser oneroso para a empresa caso haja incumprimento por parte do cliente.

Curto (2017), afirma que “o crédito comercial acaba por ser uma forma de financiamento. Ou seja, quando estou a dar crédito a um cliente meu, estou a facilitar as condições de pagamento”. Digamos que, se a venda fosse a pronto, o cliente poderia ter de se financiar na banca. Não o sendo, assume o fornecedor o papel de financiador, no período que medeia o fornecimento e o recebimento do mesmo.

Na opinião de Santos (1991), “ A análise do comportamento dos clientes no tocante às suas dívidas para com a empresa e do cumprimento por parte desta, das suas responsabilidades para com os fornecedores e outros credores, são elementos relevantes a ter em conta no estudo de liquidez” e obviamente na concessão de crédito e condições de pagamento.

Para a concessão de crédito, é fundamental conhecer o melhor possível o cliente e deve ser observada a sua capacidade de liquidez e cumprimento. Ainda segundo Santos (1991), “Se os clientes se têm atrasado nos seus pagamentos e a empresa não tem estado a cumprir prazos que os fornecedores lhe concedem, alguma coisa está mal do ponto de vista da liquidez”, logo, há que ligar os “alarmes”, ficar alerta, e ser muito comedido com futuras vendas ao cliente, devendo ser de imediato reavaliadas as condições de pagamento e eventualmente equacionar um pedido de garantia de pagamento.

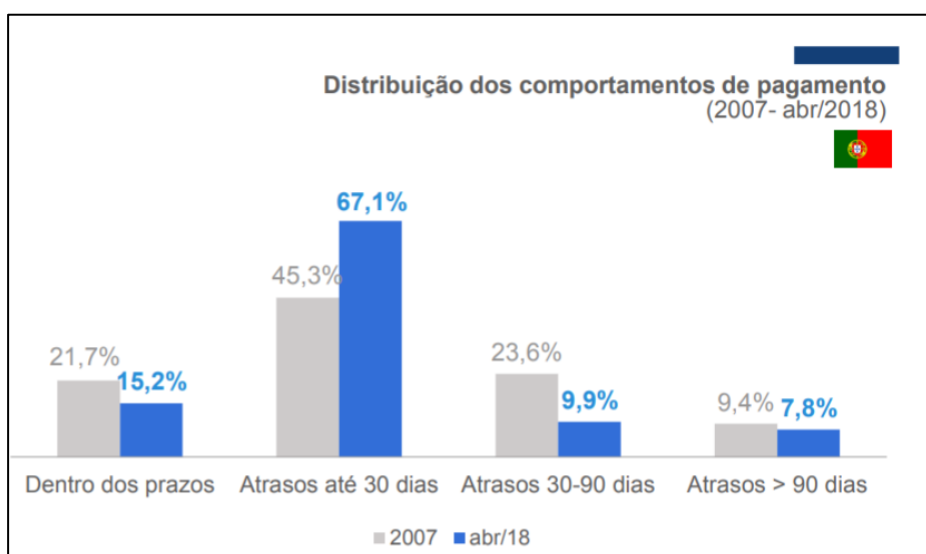
Uma das formas mais seguras de analisar o cliente, é segundo Ross et al. (2013), a regra dos cinco C’s:

- Carácter – analisa o histórico de cumprimento e comportamento do cliente;
- Capacidade – analisa a situação económica e financeira do cliente;
- Capital – analisa a taxa de esforço, rácios, endividamento e flexibilidade financeira;
- Colateral – analisa a capacidade dos recursos face a compromissos assumidos
- Condições do ambiente – analisa todo o meio envolvente e eventual interferência na capacidade económica do cliente.

Concedido o crédito e formalizada a venda, fica em aberto o pagamento, que ocorrerá no prazo acordado. Nunca é demais referir que a venda apenas se concretiza, quando ocorrer o recebimento do valor correspondente à transacção.

Segundo dados da Informa D&B (2018), $\frac{2}{3}$ das empresas em Portugal pagam com atraso até 30 dias. Ver figura 4

FIGURA 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE PAGAMENTO



Fonte: Informa B/D (2018)

No período que decorre entre o fornecimento e a cobrança, podem ocorrer dois tipos de incumprimento; não ser efectuado pagamento no prazo estabelecido na venda, ou simplesmente o bem não ser liquidado ao seu fornecedor, e neste caso, a venda transforma-se num incobrável.

Segundo Batista (2004), “políticas de crédito são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito” e é expectável e desejável que o cliente honre os seus compromissos e liquide atempadamente.

Dita o mercado, que após o fornecimento, cabe à empresa fornecedora do bem ou serviço, fazer o controlo da cobrança. Para isso, o departamento responsável por esta tarefa, deve ter instituído um procedimento, onde se descrevam as normas internas, que permitam de forma eficaz gerir as cobranças.

Carreira (2012), faz uma abordagem à questão das cobranças, dando ênfase à importância da organização contabilística, do cumprimento de prazos de pagamento e da atribuição de limite de crédito ao cliente.

Outras entidades como o AICEP - Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, refere no seu sítio da internet que “uma política de gestão de créditos bem-sucedida começa, no momento em que se prospetam

e recrutam novos clientes”, sugerindo ainda planeamento e atenção especial nas cobranças, a fim de se evitar danos financeiros na empresa. Enfatiza-se, com a necessidade, relevância e pertinência, de manter controlo efectivo de cobranças.

Para Pearson et al. (2003), “O uso generalizado de computadores não é por si só o suficiente para obter dados de gestão com aplicação na gestão, se não forem extraídas informações de uso prático, nomeadamente gráficos e relatórios que possam ser usados como ferramenta de apoio”, por essa razão, é pertinente que a organização disponha de recursos humanos que trabalhem a informação produzida nos sistemas de informação, identifiquem os devedores e accionem os meios necessários para receber as dívidas vencidas.

Emitir a factura e enviar uma carta ou fazer um telefonema, pode não ser suficiente para garantir esse recebimento.

Nos contactos estabelecidos ou que se venham a estabelecer com o cliente, poderemos evocar o Marketing relacional e a Comunicação empresarial, já que ambos tendencialmente preconizam que se utilize uma filosofia de relação e proximidade entre fornecedor e cliente, pautadas pela cordialidade, rigor e confiança mútuos.

Segundo Stern e El-Ansary (1988), o *Marketing* relacional, reporta a um modelo assente em quatro conceitos; poder, conflito, cooperação e liderança. No caso concreto do objecto deste estudo entende-se, que o *Marketing* relacional desempenha um papel muito importante, por estabelecer entre ambas as partes um clima de confiança, compromisso e continuidade.

Esta forma de comunicar permite também a ligação em rede em todo o processo de gestão, facilitando não só a criação e consulta de bases de dados, como também a implementação de estratégias benéficas aos intervenientes.

O reconhecimento por esta atitude diferenciadora traduz-se pela fidelização do cliente e aumento do seu grau de satisfação.

Para Carrasco (2016), “A comunicação empresarial caracteriza-se como um conjunto de atividades e estratégias de comunicação de uma certa empresa [...] e tem sido considerada a principal ferramenta estratégica das relações profissionais e sociais”.

Através do processo comunicacional (não existem acções sem comunicação), todos os intervenientes nos diversos processos organizacionais da empresa, independentemente da posição que ocupam, transmitem as mais variadas acções com o propósito de servir bem, de atrair e fidelizar o cliente. Devemos ter presente que a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica importante para o sucesso pessoal e profissional.

Ainda segundo Carrasco (2016), “[...] a sinergia na comunicação implica: diminuição de custos, maior rapidez nas respostas, aproveitamento dos canais e veículos de comunicação, melhor organização de materiais para comunicação interna e externa.”.

Na perspectiva de Mijs (2018) orador na conferência *How digitisation is transforming economies*, em *Web Summit 2018*, a evolução ocorrida nos últimos anos, no que se refere ao avanço tecnológico e sistemas de comunicação, permite que o relacionamento profissional entre as partes se realize num espaço de tempo muito curto e com mais eficácia que outrora. Aliás há algumas décadas atrás, era impensável que fosse atingido este patamar de velocidade, quantidade e facilidade de informação e comunicação. Dificilmente as gerações vindouras assistirão a uma evolução tão rápida e deslumbrante, como a que foi presenciada e vivida pelas últimas gerações.

Retomando a questão da emissão da factura e do seu recebimento, e com as ferramentas digitais e informação específica que temos hoje em dia ao nosso alcance, é possível tornar a tarefa da cobrança numa actividade envolvente, inovadora e desafiante.

Segundo Branco (2011), “Empresas que actuem em mercados concorrenciais e que não inovem continuamente a sua operação, serão levadas à extinção devido ao impacto de factores externos no mercado em que operam”, ainda segundo a mesma autora, “Não existe uma forma única de implementar um processo de inovação. Esta depende de vários factores, como por exemplo a dimensão e cultura da empresa, a maturidade do modelo de negócio e até os imperativos de negócio associados à própria estratégia de inovação”.

Não existindo então uma fórmula única, que seja a poção mágica para trazer dinheiro para dentro da organização, significa que temos flexibilidade, para encontrar a mais adequada a cada empresa.

Dependendo da sua dimensão e dos recursos disponíveis, há que encontrar a melhor forma para delegar a tarefa da gestão de crédito e controlo de cobrança, a uma pessoa ou a uma equipa. Temos de ter presente que o serviço de cobranças, para atingir os seus objectivos e dar cumprimento cabal ao seu propósito e existência, tem de ser profissional, empenhada e eficaz.

Chiavenato (2004), considerava que o capital intelectual, enquanto soma do saber de cada indivíduo, ao ser disponibilizado à sua equipa ou à sua entidade empregadora, estaria a adicionar saber à entidade, o que torna o capital humano, no maior activo de uma organização.

Num primeiro ponto, para Souza (2016), é importante que o gestor confie nos seus funcionários e lhes delegue tarefas, não esquecendo que para isso deve; comunicar exactamente o objectivo da tarefa, contextualiza-la, determinar o padrão, conceder autonomia, proporcionar apoio e conseguir empenhamento. Convém acrescentar que retribuir condignamente os colaboradores, é a melhor forma de demonstrar o agrado pelo seu trabalho e de os manter motivados.

Seguindo esta lógica e atendendo à importância do atrás descrito, observemos a opinião de Gandrita (2017), “ A formação profissional não deve ser vista como uma obrigação legal mas sim como um investimento de valor”, tanto mais que, a formação, vai possibilitar a aquisição de conhecimentos e assim proporcionar ao colaborador melhor desempenho, o que vai conseqüentemente ser determinante para que a empresa atinja os seus objectivos estratégicos e aumente a competitividade.

De entre as várias possibilidades de contactar então o cliente para o caso concreto do controlo de cobranças, saliente-se a necessidade de em todas elas ser primordial o rigor, linguagem cuidada, cordialidade e respeito.

Jamais uma situação de conflito pode ser tolerada num contacto profissional.

A chamada telefónica é desde tempos longínquos uma forma de contacto privilegiada, por ser directa, expressiva, fácil e de baixo custo (tendo como principal inconveniente o facto de nada ficar escrito para fazer histórico), e é também por esta via que formulamos a primeira impressão sobre uma entidade. Este tipo de contacto, deve ser feito com cordialidade, qualidade e rigor. Quer isto dizer que, para falar ao telefone e mais propriamente em tarefas específicas, independentemente da sua posição na empresa, todos os colaboradores deveriam receber. O discurso utilizado para uma venda é seguramente diferente do utilizado para uma cobrança. Nesta perspectiva, estar devidamente familiarizado e habilitado a tratar de assunto específico, traz vantagens no desempenho e nos resultados alcançados.

Existe uma quantidade significativa de possibilidades para contactar o cliente, seja via postal, telefone, *fax*, *email*, plataforma digital, mensagem de voz ou escritas via telefone, reunião presencial, contacto comercial, entidade de cobranças, cobrador, etc.. Segundo Schneider (2018), um colaborador que use as ferramentas adequadas conseguirá melhorar a sua produtividade – será mais organizado e dinâmico e perderá menos tempo na realização de tarefas – e, consecutivamente, a da empresa só tem a ganhar.

Por muito pequena que seja a organização, a mobilidade, a tecnologia e o baixo custo de alguns equipamentos, deixam em aberto a possibilidade de todos terem ao seu alcance um *fax*, um digitalizador, uma copiadora, um telemóvel e/ou um computador, que permitem o contacto e controlo da documentação e da informação, com relativa facilidade.

À falta destes elementos, e quando os recursos escasseiam ou são mesmo inexistentes, haverá sempre papel, caneta, agenda e telefone, que no dia-a-dia de uma organização mais pequena, serão a solução para desempenhar com qualidade e atempadamente estas tarefas. O mais importante é fazer e fazer bem!

A preparação do “terreno”, é mais uma das chaves do sucesso da gestão de crédito e controlo de cobranças.

Para chegarmos à fase do contacto com o cliente, há todo um trabalho de rectaguarda que é feito diariamente.

A organização dos documentos, os lançamentos contabilísticos, as reconciliações, o registo dos históricos e o cumprimento rigoroso dos afazeres, garantem as boas práticas da gestão, supervisão e acompanhamento das tarefas administrativas, o que, no conjunto, proporcionará ao colaborador e à entidade o sucesso almejado.

Na perspectiva de Carvalho e Martins (2015), “grande parte das micro e pequenas empresas no decurso das suas atividades não se apercebe da importância que o controlo interno tem para evitar falhas e prejuízos que se refletem negativamente nos resultados”.

Segundo os mesmos autores, a contabilidade, seja ela feita internamente ou em *outsourcing*, é uma ajuda relevante, já que auxilia na recolha, compilação e actualização de informação, que pode e deve ser utilizada na preparação e análise dos elementos contabilísticos de gestão e de cobrança, sendo por isso fundamental no apoio prestado à gestão. Através da contabilidade, é possível monitorizar a situação económica e financeira da empresa, sua posição no mercado, saldos de clientes, fornecedores e caixa, rentabilidade, resultados de exercício e demais movimentos contabilísticos.

Outro aspecto de grande importância na gestão de crédito e controlo de cobranças é a reconciliação bancária. Este procedimento elimina possíveis erros de lançamento, identifica divergências, esclarece erros, ajuda a controlar as contas de caixa, banco, clientes e fornecedores, e mantém os saldos de tesouraria verificados e actualizados. Segundo Capucio (2018), é importante que as actualizações diárias sejam realizadas de forma detalhada e criteriosa, a fim de evitar problemas futuros e obter uma conciliação bancária de qualidade. O autor defende que este procedimento ajuda o gestor a assumir o seu compromisso de trabalhar para a longevidade do negócio.

Porque tudo o que atrás está descrito, implica empenho, profissionalismo, dedicação e conhecimento, e porque estas tarefas provocam desgaste e saturação, é importante que se incentive o colaborador, de forma que este se sinta motivado. Para

isso e segundo Souza (2016), o reconhecimento é hoje um dos mais poderosos instrumentos não só da motivação, mas também da captação e retenção de talentos nas organizações.

A bibliografia consultada acerca da temática, revela que existem diversos estudos e artigos publicados relacionados com a gestão de crédito e controlo de cobranças, porém, nenhum avalia um procedimento em concreto, que possa efectivamente ser implementado numa organização.

Este estudo, visa fornecer a informação necessária à avaliação de procedimentos para a gestão de crédito e controlo de cobranças, em qualquer PME, independentemente dos recursos humanos e tecnológicos de que dispõe, da sua área de negócio ou dimensão.

4. Metodologia

O presente estudo, visa fornecer a informação necessária à avaliação de procedimentos para a gestão de crédito e controlo de cobranças, em qualquer PME, independentemente dos recursos humanos e tecnológicos de que dispõe, da sua área de negócio ou dimensão.

Para a gestão corrente, e de forma a evitar desgaste dos recursos humanos, é fundamental criar e instituir procedimentos que possam por um lado dar autonomia e responsabilização aos serviços e por outro transformar essas medidas numa mais-valia tanto no desempenho como no controlo de tesouraria. Parece ser prática corrente no nosso país, pagar tardiamente. Tal atitude obriga a que muitas empresas onde os fundos próprios escasseiam, e onde o pagamento do cliente é a única fonte que alimenta a tesouraria, entrem elas próprias em incumprimento. Muitas vezes, para suprir essas necessidades, são forçadas a recorrer a fundos da banca, com o transtorno e custo que isso implica.

Por faltarem estudos científicos sobre este tema, que convertam o saber em operacionalização, e por entender ser possível transportar o saber empírico para a construção deste estudo, é sugerida a avaliação de procedimentos em gestão de crédito e controlo de cobranças. A partir desta avaliação, estarão reunidas as condições para se criar um conjunto de sugestões, que poderão ser úteis na organização e implementação destas tarefas administrativas.

Como complemento, e para recolher opiniões sobre a temática, foi ainda criado um inquérito, submetido via correio electrónico a várias organizações, subordinado ao tema: “Procedimentos para Gestão de crédito e controlo de cobranças em PME”.

A análise deste inquérito será qualitativa na metodologia a seguir, por possibilitar a obtenção de dados, sobre diversas situações reais vividas nas empresas, realizada tanto em amplitude como em profundidade, conducente a uma boa leitura do tema em questão e à sua relevância, enquanto factor decisor nas organizações, ainda que, este estudo, permita que as recolhas de dados possam ter cariz qualitativo ou quantitativo.

4.1. ABORDAGEM DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Carmo e Ferreira (2008), os indicadores qualitativos e quantitativos, são construídos para atingir quatro objectivos; retratar a realidade, rever as opiniões, planear a intervenção e avaliar o objecto de estudo. Associado à consulta de informação científica, a partilha de experiências, permitirá fazer uma breve análise tanto em amplitude como em profundidade, no que concerne a dificuldades na cobrança, acompanhamento do cliente, atribuição de limites de crédito, condições de pagamento, gestão do crédito, tratamento documental, estratégias e resultados alcançados, de forma a percebermos e precavermos impactos negativos e risco que o incumprimento inflige nas empresas.

A experiência vivida no terreno, dentro das organizações, em diversos cenários, ajuda a compreender as acções de causa-efeito, no que respeita ao controlo de cobranças e pode ser relevante na explicação empírica da tomada de decisão, bem como na operacionalidade vs implementação de procedimentos para a gestão de crédito e controlo de cobranças.

4.2. INQUÉRITO

Uma achega importante à investigação e ao conhecimento empírico apresentados neste trabalho, são as respostas obtidas ao inquérito, enviado via correio electrónico, a gestores e profissionais da área da gestão de crédito e controlo de cobranças, de PME's portuguesas, de diversas áreas de negócio.

Quem lida diariamente com as questões da gestão de crédito, controlo de cobranças, tesouraria, contas correntes e clientes, ao partilhar a sua experiência, fornece um testemunho com indicadores interessantes, que permitem uma análise no comportamento empresarial, relativamente à temática do objecto deste estudo.

O conjunto de questões colocadas a cada inquirido, é composto por três grupos num total de onze perguntas, cada uma com quatro opções de resposta e abrange as áreas dos procedimentos, impactos comerciais e impactos financeiros dentro da organização em que está integrado.

Foram contactadas cerca de três centenas de entidades, contudo, apenas cerca de dez por cento se pronunciaram afirmativamente, respondendo ao questionário.

O inquérito é anónimo e os seus resultados são utilizados apenas e só para o fim a que foi solicitado, ou seja, para fazer parte integrante deste trabalho académico.

4.2.1. SOBRE OS PROCEDIMENTOS

A primeira questão colocada neste grupo de perguntas tem início com a afirmação “ A benevolência gera incumprimento”, e as opções de resposta são: concordância absoluta; concordância em parte; responsabilidade do cliente e discordância.

O controlo de cobranças na sua organização é a segunda questão, e pede-se que nas quatro opções sugeridas - recursos próprios com controlo manual; recursos próprios com ferramentas específicas; recursos externos; e sem controlo, se escolha a opção que mais se aproxima do procedimento dentro da organização de cada inquirido.

A terceira questão refere-se à forma como a organização actua perante o não pagamento do cliente, nomeadamente: se aguarda sem pressões que o cliente liquide; se informa o cliente e o adverte para eventuais falhas de fornecimentos; se bloqueia fornecimentos e aguarda pagamento; e se em caso de atrasos mais prolongados recorre aos serviços de contencioso.

Para a quarta e última questão deste grupo, pergunta-se se há preocupação com o estado das contas correntes, nomeadamente se estão actualizadas, se são controladas e reconciliadas e com que periodicidade o fazem – diário; semanal; quinzenal; e desinteresse pelo trabalho.

4.2.2. SOBRE OS IMPACTOS COMERCIAIS

Neste grupo são colocadas questões que se prendem com negociações directas e específicas de cada cliente.

À primeira questão sobre a negociação da gestão do cliente, são dadas como opção de resposta: atribui limite e prazo de pagamento; o desconto comercial depende do histórico; o desconto financeiro é válido por antecipação de pagamento e não atribui limite nem crédito aos clientes.

Para segunda questão, referindo-se a clientes sem crédito atribuído, são sugeridas respostas às seguintes alíneas: executa adjudicação de imediato; exige adiantamento; executa e fornece sem pagamento antecipado; recebe pedir adiantamento.

Na terceira questão, reportando a clientes com crédito atribuído, é solicitada resposta a: ajuste periódico de condições do cliente; actualização de informações sobre o cliente; contratação de serviços de informações, risco e vigilância; e por último delegação destas atualizações pelo acompanhamento comercial.

4.2.3. SOBRE OS IMPACTOS FINANCEIROS

Neste grupo, onde se pretende obter resposta sobre os impactos financeiros, começa por questionar-se de que forma é mantido o equilíbrio financeiro na tesouraria: gestão cuidada e equilibrada de entradas e saídas no fluxo de caixa; recurso a fundos na banca; *task-force* junto de clientes pressionando-os a efectuar pagamentos; consequente atraso no pagamento a fornecedores.

Para a segunda questão, relacionada com compras, é solicitada informação sobre a filosofia de aquisições – compras baseadas num histórico de consumos; compras em função de pedidos dos clientes; compras para um *stock* confortável; compras unicamente para garantir o consumo diário.

Relativamente à terceira questão, relacionada com o controlo de existências, pede-se escolha para as opções – controlo efectivo de entradas e saídas de *stock*; contagem física de *stock*; artigos sem rotação; devoluções a fornecedores de “monos”.

Termina este questionário, com a quarta questão sendo o pedido de resposta a: interesse em aquisição de manual sobre a gestão de crédito e controlo de cobranças; necessidade de proporcionar formação aos colaboradores que operam nesta área da gestão de crédito e controlo de cobranças; indiferença pela qualidade dos prestadores deste serviço; desinteresse em investimento na formação.

5. Análise de resultados

O inquérito enviado por correio electrónico a mais de três centenas de endereços de empresas (lamentavelmente a nossa sociedade parece não gostar de responder a inquéritos), é totalmente anónimo, e resultou em 43 respostas completas a todas as questões colocadas.

Neste capítulo vamos então proceder à análise dos resultados deste inquérito, baseada na totalidade das respostas obtidas.

A primeira ilação que retiramos desta partilha de opinião é que, e independentemente dos meios e recursos disponíveis em cada organização, há estratégias e procedimentos que de uma ou outra forma, são usados pelos inquiridos, que de um modo geral reconhecem que a gestão activa das cobranças, concretamente no que se refere à gestão de crédito e ao controlo de cobranças, é de grande importância para a gestão da tesouraria e rentabilidade da empresa.

Para melhor leitura e compreensão das respostas, os dados são apresentados em forma de gráficos, podendo as perguntas ser consultadas no Anexo II.

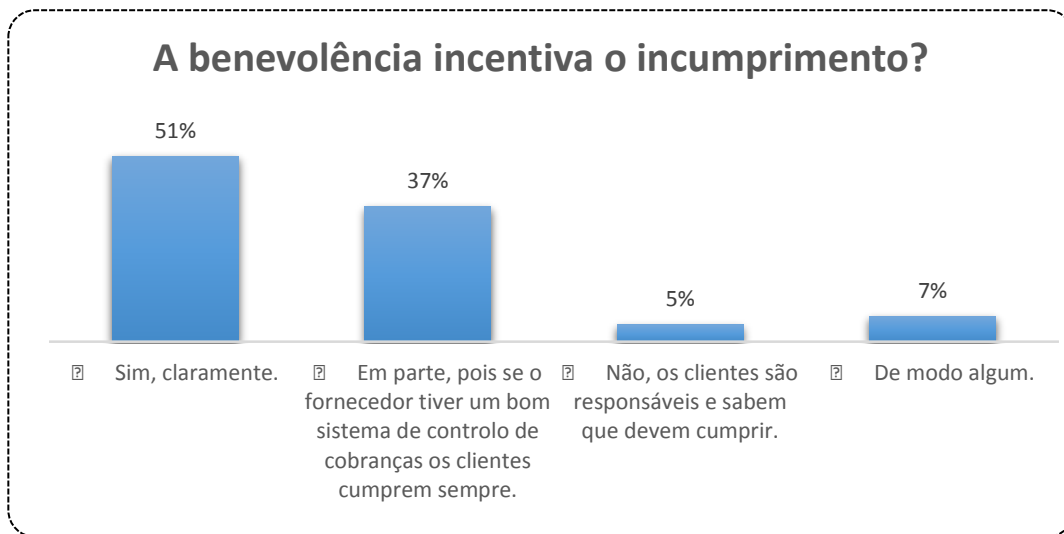
Para cada questão, é realizada uma análise crítica.

A benevolência incentiva o incumprimento?

Com esta questão pretendia-se auscultar se havia ou não concordância com a afirmação “A benevolência incentiva o incumprimento”, se o mesmo dependia do sistema de controlo de cobranças usado pelo fornecedor e por último se os clientes eram os únicos responsáveis pelo incumprimento.

Das respostas obtidas, 51% concorda com a afirmação e 7% discorda, enquanto 37% acredita que se o sistema de controlo usado pelo fornecedor for eficaz o cliente cumpre, e 5% entende que o cumprimento de prazos é da única e exclusiva responsabilidade do cliente. Na figura 5 encontramos as respostas sintetizadas.

FIGURA 5 - A BENEVOLÊNCIA INCENTIVA O INCUMPRIMENTO?



Fonte: Da autora (2019)

Posto isto, e perante o resultado obtido, depreende-se que 88% dos inquiridos reconhecem a necessidade e importância das entidades manterem um controle permanente sobre as cobranças dos débitos emitidos aos seus clientes. Ser benevolente relativamente aos créditos nos clientes, pode ser considerado um incentivo ao incumprimento.

Lá diz o ditado popular que “pagar e morrer quanto mais tarde melhor”, pelo que, poderemos entender então que geralmente, se o cliente não sentir a obrigatoriedade de pagar e se não for pressionado, por sua iniciativa e salvo raras exceções, dificilmente o fará atempadamente.

Existe uma perfeita consciência de que, uma derrapagem nos fundos da tesouraria, pode criar danos graves, na solvabilidade da empresa. Por essa razão, a maioria das entidades, tem uma preocupação latente, sobre o controlo de cobranças.

Olhar para o mapa de documentos vencidos e insistir nos pedidos de pagamento, é uma tarefa que não pode nunca ser descurada.

O controlo de cobranças na sua organização

Pretende-se aqui conhecer de que forma é feito o controlo de cobranças nas organizações, nomeadamente o tipo de recursos utilizados; recursos próprios e controlados manualmente, recursos próprios apoiados por ferramentas específicas, serviços externos ou se simplesmente não é feito controlo de cobranças.

De entre as respostas dadas, e conforme apresentado na figura 6, apuramos que 74% usam os seus próprios recursos mas apoiados por ferramentas específicas, enquanto 21% o faz com recursos próprios mas controlados manualmente. 2% não faz controlo de cobranças, outros tantos 2% recorrem a serviços externos para o fazer.

FIGURA 6 - O CONTROLO DE COBRANÇAS NA SUA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Da autora (2019)

Apesar de existirem ainda, empresas que realizam as tarefas da gestão de crédito e controlo de cobranças manualmente, a maioria tem os seus próprios recursos humanos e tecnológicos para desempenhar este controlo. A utilização de ferramentas específicas, tem vindo nas últimas décadas, a ganhar expressão significativa nas organizações, por permitir obter mais informação para análise, mais rigor, melhor desempenho e mais apoio aos colaboradores que desempenham funções nesta área.

Todos os meios são válidos para se atingir os objectivos ideais, ou seja para cobrar atempadamente e assim diminuir ao máximo o risco de incumprimento por parte dos clientes.

Nesta questão, conclui-se que, apenas uma pequena percentagem não afecta recursos próprios às cobranças, ou o faz por contratação de serviços externos, porém, maioritariamente e independentemente dos meios disponíveis, sejam manuais ou automatizados, as empresas enfatizam a necessidade de realizar a tarefa do controlo de cobrança, o que reforça com grande expressão, a necessidade e importância de manter controlado o crédito distribuído pela carteira de clientes.

Qual a actuação da organização face a atraso na liquidação de facturas

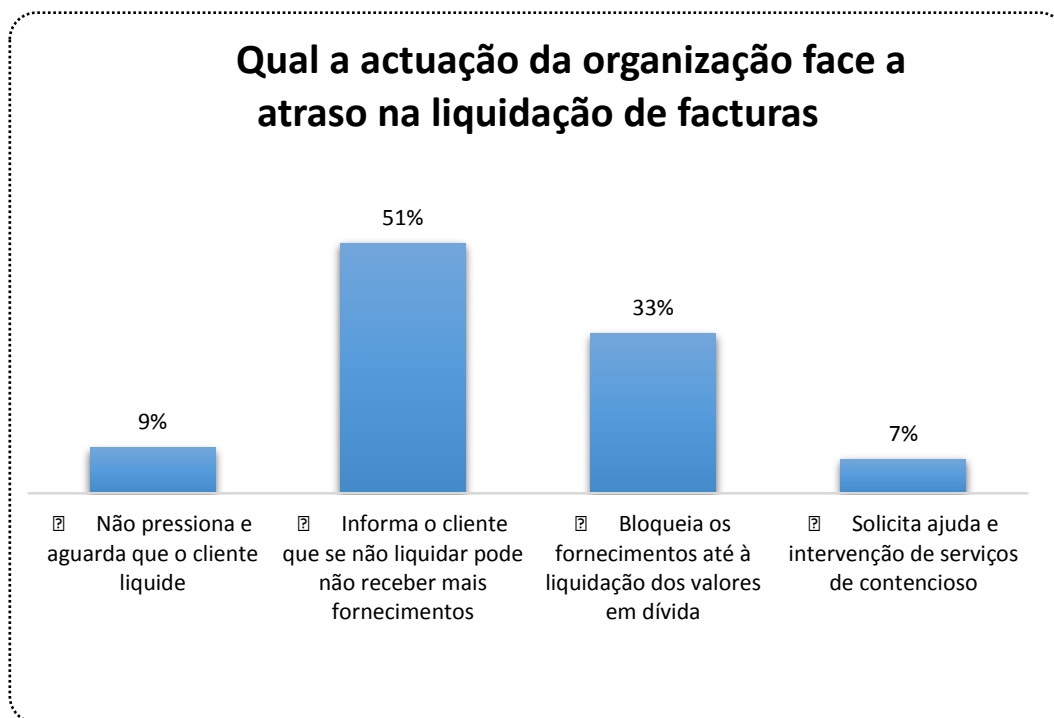
Na generalidade das organizações, o atraso nos recebimentos é frequente e recorrente. Importa por isso ter definidas orientações muito próprias para actuar nestes cenários.

Para percebermos de que forma cada organização se protege destas entropias na sua gestão corrente, foram colocadas algumas questões, nomeadamente se face ao atraso na liquidação de facturas não pressiona e aguarda que o cliente liquide, que obteve 9% do total das respostas, se informa o cliente que se não liquidar pode não receber mais fornecimentos, que obteve mais de metade 51% das respostas, se bloqueia os fornecimentos até liquidação dos valores em dívida é a atitude de 33%, e há ainda 7% que avança com o pedido de intervenção dos serviços de contencioso.

O que sobressai justamente aqui neste gráfico, é que uma grande parte das empresas, 84%, se protege efectivamente do incumprimento, gerando alertas de e para os clientes, bloqueando novos fornecimentos e diminuindo assim o risco, controlando o crédito e garantindo uma boa gestão de tesouraria.

Por outro lado, na figura 7, verificamos que enquanto 9% de empresas deixa arrastar o atraso, 7% não perde tempo e avança logo para soluções mais rígidas, nas quais se pode incluir o recurso a serviços de contencioso.

FIGURA 7 - QUAL A ACTUAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FACE AO ATRASO NA LIQUIDAÇÃO DE FACTURAS



Fonte: Da autora (2019)

Há situações, em que o cliente em incumprimento, se acha no direito de continuar a ser fornecido, mesmo com pagamentos em atraso, como se o seu fornecedor tivesse a obrigação de se substituir à banca e financiar por esta via o negócio do cliente. Neste caso concreto, o fornecedor, além de se ver na contingência ter de aguardar ser ressarcido do que já colocou em casa do cliente, ainda “teria” de continuar a fornecer o material.

Ao ser conivente com estas situações, o fornecedor está a colocar-se em risco pelo que já forneceu e não recebeu, pelo que se prepara para fornecer e por ser brando ao não exigir o que por direito é seu. Perante o incumprimento, quem tem de ceder é o inadimplente e não quem está a suportar os prejuízos.

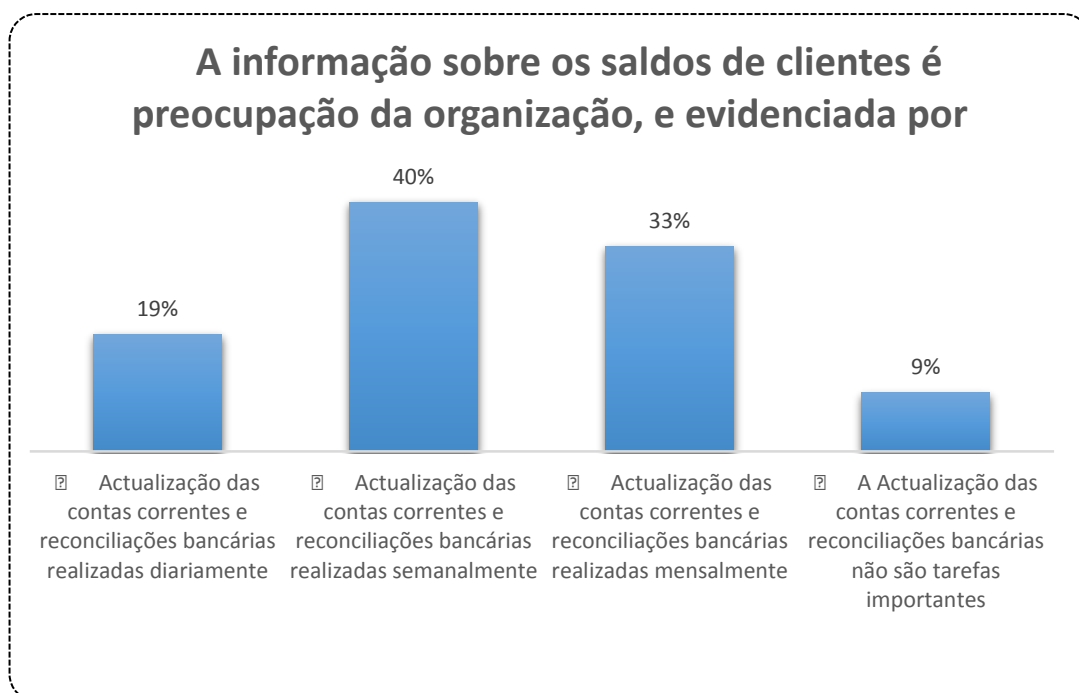
Por tudo isto, compete a cada organização criar mecanismos de protecção para evitar estas situações, nomeadamente, tomar decisões que no imediato podem minimizar ou mesmo resolver uma parte do problema.

A informação sobre os saldos de clientes é preocupação da organização, e evidenciada por

Mais uma questão pertinente e sensível. Sabemos que seja qual for a dimensão, e área de negócio de qualquer organização, a informação sobre saldos deve ser uma preocupação, por isso foi questionado se a actualização e reconciliação eram feitas diariamente, semanalmente, mensalmente ou se não eram consideradas tarefas importantes. Pela mesma ordem, as respostas foram de 19%, 40%, 32% e 9%.

Podemos então concluir, que 59% das empresas se empenha em manter as contas o mais actualizado possível, enquanto 9% não demonstra preocupação ou não dá importância nem relevo a este assunto, e 33% que o fazem apenas mensalmente. A figura 8 apresenta estes resultados desta forma:

FIGURA 8 - A INFORMAÇÃO SOBRE OS SALDOS DE CLIENTES É PREOCUPAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, E EVIDENCIADA POR



Fonte: Da autora (2019)

Quer isto dizer que 91% dos inquiridos manifesta preocupação quanto à necessidade de manter os saldos actualizados e reconciliados. Considerar estas tarefas de não importantes, é deixar o barco à deriva, sem querer conhecer o cais nem as marés.

Tanto as contas correntes de fornecedores como clientes e bancos devem estar sempre actualizadas. Com este procedimento podemos a qualquer momento obter o saldo exacto, individual ou geral de qualquer destas contas, saber o que temos para pagar e para receber, conhecer a posição da situação bancária e planear adequadamente os movimentos de tesouraria.

A reconciliação ao identificar divergências, vai permitir verificar que os movimentos se encontram lançados nas contas correctas. Caso haja algum engano no lançamento, é esta conferência que ao cruzar dados, vai detectar e esclarecer o erro, possibilitando a sua correcção.

Com as contas actualizadas e reconciliadas, a margem de erro é praticamente inexistente o que permite que se contacte sem receios os clientes com saldo devedor.

É bom ter presente que, para a emissão de avisos de cobrança a enviar a clientes ou mesmo para os contactos estabelecidos por correio electrónico ou telefone, é fundamental que as contas correntes não apresentem erros. É extremamente desagradável pedir pagamento do que já foi anteriormente liquidado pelo cliente, ou pedir de uns documentos e deixar outros esquecidos.

Actualmente a generalidade das empresas conta com o apoio das ferramentas informáticas que agilizam todo o processo de lançamento, facilita a conferência e permite ter sempre “à mão” toda a informação, contudo, nos casos em que a contabilidade é feita por entidade exterior, o acesso à informação pode carecer de implementação de outro meios, que permitam igualmente desempenhar cabalmente as tarefas inerentes à gestão de crédito e controlo de cobranças. Nestes casos, em que a distância a que se encontra a informação, pode ser um obstáculo ao trabalho, é sempre possível criar mecanismos paralelos, que permitam chegar aos mesmos dados.

Se não está disponível a conta corrente do cliente (sempre devidamente lançada e reconciliada), poderemos criar auxiliares em suporte digital ou manual, que sem grande perda de tempo fornecem a informação suficiente e necessária. Acreditamos que estas situações aconteçam apenas em organizações de dimensão reduzida, pelo que, não será complicado encontrar soluções alternativas.

A imagem que cada empresa passa para o exterior, deve ser de transparência, rigor e profissionalismo.

Quando negocia condições de venda com os clientes

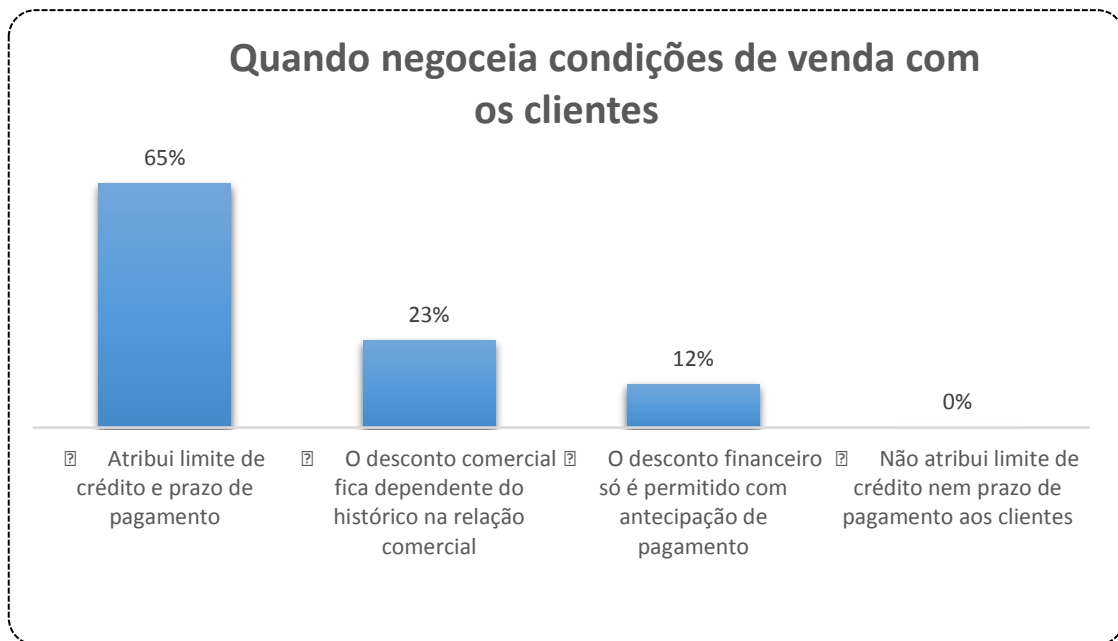
Cada novo cliente precisa ser conhecido e conhecer. Neste contexto e antes de se iniciar a relação propriamente dita, devem ser definidos pelo fornecedor, diversos parâmetros, nomeadamente as condições de venda.

Estas incluem não só as definidas pela empresa fornecedora (e constarão em local visível e de fácil acesso – factura, sitio da internet) baseadas em regulamentação oficial específica, a que se adicionam outros que possam estar associados à especificidade de cada cliente e negócio, tais como prazo de entrega, condições de adjudicação e fabrico, limites de crédito, prazo de pagamento, desconto de produto, desconto de artigo, descontos específicos e outros.

Para avaliar esta fase de angariação questionou-se se era atribuído o limite de crédito e prazo de pagamento, se o desconto comercial está dependente do histórico da relação comercial, se o desconto financeiro só é permitido com antecipação de pagamento e se simplesmente não atribui limite de crédito nem prazo de pagamento aos clientes.

Das respostas obtidas, apresentadas na figura 9, constatamos que 65% atribui limites e prazo de pagamento a clientes, 23% dá desconto comercial em função do histórico e do relacionamento com o cliente, 12% só atribui desconto financeiro se o cliente antecipar os pagamentos e em oposição ao questionado na primeira questão deste questionário, a última obteve 0%.

FIGURA 9 - QUANDO NEGOCEIA CONDIÇÕES DE VENDA COM OS CLIENTES



Fonte: Da autora (2019)

Estes resultados levam-nos a concluir que as empresas na generalidade são cautelosas, optando maioritariamente por atribuir um limite de crédito e prazo de pagamento a cada novo cliente.

Por outro lado, o desconto comercial não é um dado adquirido logo no início da relação, ficando condicionado à evolução da relação comercial, enquanto a obtenção do desconto financeiro se verificará apenas, caso o cliente efectue pagamentos, antes da data do vencimento pré estabelecido. Recolhidas e avaliadas todas estas premissas, haverá então condição para decidir o que melhor se adapta ao novo cliente, salvaguardando e limitando sempre ao mínimo, o risco implícito em cada fornecimento a crédito.

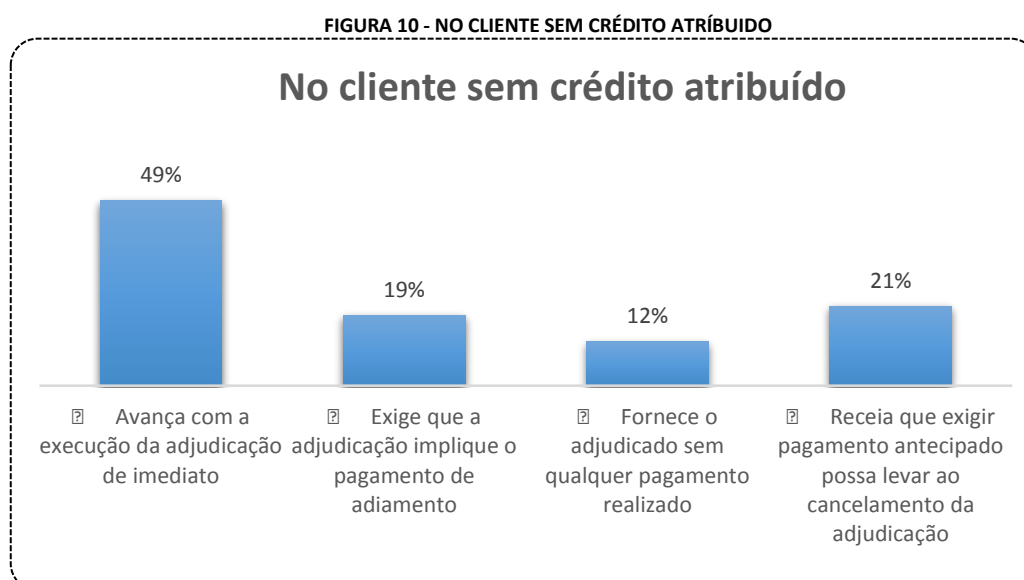
Quando a decisão passar por não atribuir limite de crédito nem condições de pagamento, subentende-se que falamos de clientes de pronto pagamento e aí, o limite de crédito não se aplica e o risco é mínimo.

Para um cliente de crédito, ainda que se conheça bem, é sempre importante manter controlo sobre pagamentos e acumulados de débitos. As margens de negócio, não se compadecem com derrapagens na atribuição de descontos indevidos, nem em débitos esquecidos nos clientes.

No cliente sem crédito atribuído

Temos agora colocada a questão para as situações em que o cliente não tem crédito atribuído, vulgarmente designado por cliente de pronto pagamento, porém, este pronto pagamento pode ser um pouco subjectivo, se falarmos de ramos de negócio que se dediquem a produções/fabricação à medida.

Pergunta-se, se para este tipo de cliente, se avança com a execução da adjudicação mal ela é formulada, a que responderam afirmativamente 49%; se exige que a adjudicação implique o pagamento de adiantamento com 19% das respostas; se fornece e adjudica sem qualquer pagamento realizado e 12% assim procedem; e finalmente se receia que exigir pagamento antecipado possa levar ao cancelamento da adjudicação e efectivamente 21% tem esse receio (ver figura 10).



Fonte: Da autora (2019)

Então, o que aqui verificamos é que apenas 19% consegue garantir, que o seu cliente lhe faz uma encomenda e paga adiantamento. O objectivo do adiantamento é que cubra pelo menos o custo da matéria-prima, por outro lado, este modelo é o que dá mais garantia de comprometimento do cliente, já que depois de ter investido uma parte, não vai mudar de ideias nem desistir ou cancelar a compra.

Senão vejamos: se avança logo com a execução da adjudicação e se o cliente se arrepende (porque encontrou melhor preço, porque mudou de ideias, porque, porque, porque...) e se essa adjudicação se referia por exemplo a material com medidas exactas ou se era uma encomenda de um estudo específico, não tendo garantido o recebimento de uma parte da proposta, o fornecedor já está a ter prejuízo, uma vez que adquiriu os bens e eventualmente já os preparou e adaptou à encomenda, inviabilizando a sua reutilização.

Situação análoga pode surgir com o fornecimento desses bens, com a agravante de que aqui, terá seguramente investido bastante mais por incluir aquisição de materiais, transformação, eventualmente aplicação, transporte e impostos, pelo que a perda seria ainda maior.

Recear que o cliente anule o pedido se lhe for exigido pagamento antecipado, ou não pagar adiantamento com receio de não ver o bem fornecido, é um caminho por onde não devemos entrar, nem cliente nem fornecedor. A ética da relação comercial é uma conduta que deve ser seguida por ambos, sem receios.

É justamente para prevenir estes receios recíprocos que existe a adjudicação, que funciona por um lado, como garantia de fornecimento do bem ao cliente, e por outro lado garante que a adjudicação não fica pela intenção e é efectivamente um desejo do cliente. Em caso de dúvida ou receios recíprocos, então que se avance por exemplo com uma garantia bancária ou garantia de boa execução.

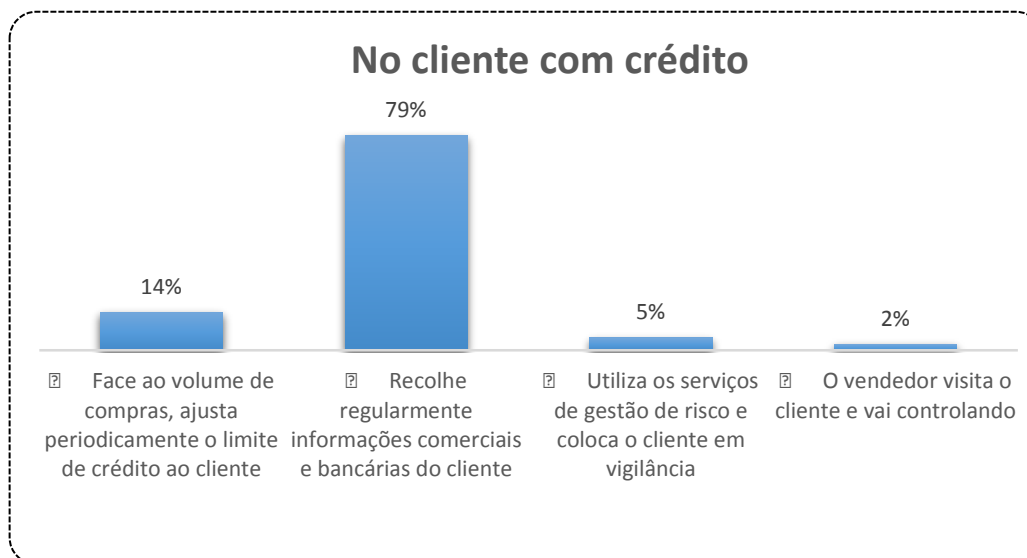
Os bons negócios são bons, quando ambas as partes lucram com eles. E este lucro pode não ser apenas e só a mais-valia da venda, mas tão-somente confiança, satisfação e conseqüentemente fidelização.

No cliente com crédito

Falando do cliente com o qual existe já uma relação, e regras definidas, nomeadamente no que respeita a condições de venda, limites de crédito e prazo de pagamento, importa avaliar periodicamente o volume de compras, estar vigilante quanto ao conceito comercial e financeiro e dar assistência comercial.

Neste pressuposto, questionou-se se no cliente com crédito e face ao volume de compras era ajustado periodicamente o limite de crédito, à qual 14% responderam afirmativamente; se eram recolhidas regularmente informações comerciais e bancárias com 79%; se eram utilizados os serviços de gestão de risco e se o cliente era colocado em vigilância, que obteve 5% das respostas; e por último se o vendedor visitava o cliente e ia controlando a situação, que contou com 2% do total de respostas, apresentadas na figura 11.

FIGURA 11 - NO CLIENTE COM CRÉDITO



Fonte: Da autora (2019)

É desejável que o cliente seja ciclicamente reavaliado, quer pelo volume de compras, quer pelas informações recolhidas (para o efeito há bastantes opções disponíveis no mercado que são uma boa ajuda nestas tomadas de decisão) e vigilância, quer pela visita do comercial.

Com o histórico e tendo em conta o volume de compras do cliente, é fundamental ajustar o limite de crédito. Isto é válido para aumentar ou para o diminuir.

Ainda que sobre a generalidade dos clientes não recaiam suspeitas de incumprimento, é conveniente ir recolhendo periodicamente informações e conceitos comerciais, para se evitarem surpresas.

Quando estão em causa montantes elevados, tratando-se de concentração de valores num número muito reduzido de clientes e havendo a mínima suspeita de incumprimento, é prudente activar a vigilância e intensificar o controlo. Par este efeito, há uma vasta oferta de serviços no mercado.

Quanto mais equilibrada for a carteira de clientes em termos de montantes acumulados de vendas, menos probabilidades há de apenas um número reduzido, colocar em risco o negócio do fornecedor.

Por razões óbvias e por tudo o que se tem dito sobre a importância da relação comercial entre cliente e fornecedor, é indispensável que o comercial visite regularmente o cliente. Tratando-se de negócio ou entidade que não usa a visita como método habitual de trabalho, haverá sempre um telefonema, mensagem, videoconferência, feira e tantas outras formas de aproximação, que permita estreitar e fomentar essa relação.

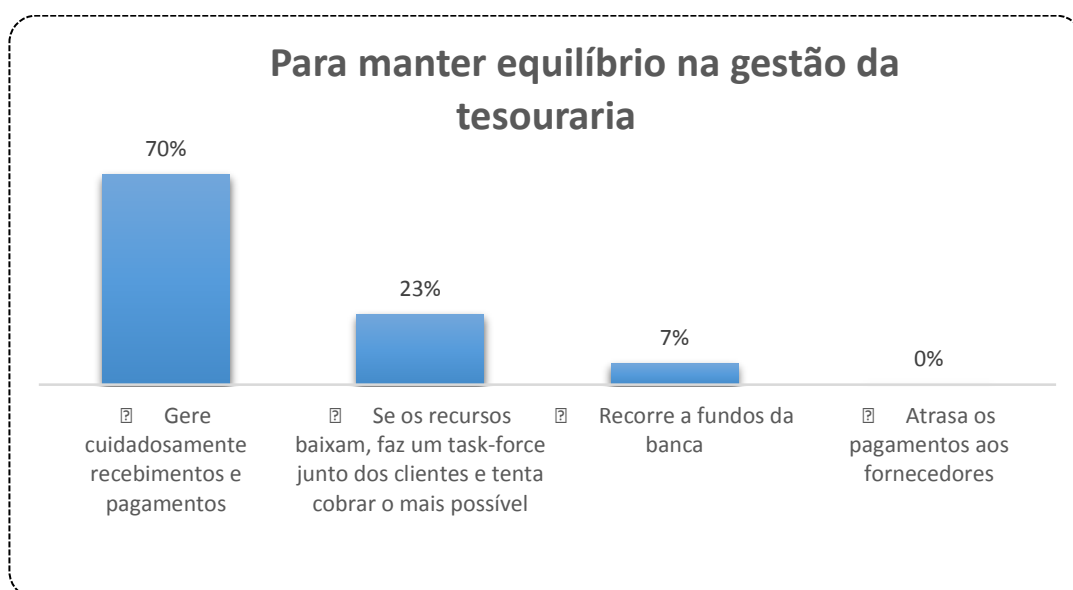
Todos estes argumentos são válidos quando se trata de proteger a nossa empresa e evitar correr risco.

Para manter equilíbrio na gestão da tesouraria

As sugestões de reposta à questão “Para manter o equilíbrio da tesouraria” são as seguintes: Gere cuidadosamente recebimentos e pagamentos; se os recursos baixam faz uma *task-force* junto dos clientes e tenta cobrar o mais possível; recorre a fundos da banca; ou atrasa os pagamentos a fornecedores?

O resultado obtido é de 70% para a primeira opção, 23% para a segunda, 7 para a terceira e 0% para a última e sintetiza-se na figura 12.

FIGURA 12 - PARA MANTER EQUILÍBRIO NA GESTÃO DA TESOURARIA



Fonte: Da autora (2019)

Devemos então concluir que a generalidade das empresas gere cuidadosamente a sua tesouraria, de maneira a honrar os seus compromissos. Na verdade, visto de uma forma muito linear, é expectável que a margem de lucro implícita no negócio, seja suficiente para pagar ao fornecedor e suporte os custos operacionais, pelo que, se a venda for recebida nos prazos, a tesouraria deve ter condições para sobreviver sem grandes sufocos.

Obviamente que há sempre “picos” que perturbam o equilíbrio da tesouraria, mas esses são os imponderáveis do negócio e é para suprir essas necessidades que existem ou devem existir outros tipos de fundos dentro de cada organização.

Fazer uma *task-force* junto dos clientes é sempre proveitoso, mesmo quando não há o hábito de regularmente fazer as cobranças. Em boa verdade quem vende, precisa receber a tempo e horas o que lhe é devido.

O recurso a fundos da banca para suprir necessidades de tesouraria para a gestão corrente, é geralmente um mau presságio. Além de ter custos com juros, que devem ser evitados, poderá ser sintoma de descuido no controlo de crédito e de desleixo nas cobranças.

O excesso de crédito nos clientes, erro no cálculo de margens de venda, e custos operacionais desajustados, são algumas das razões que podem levar uma empresa a ter necessidade de recorrer à banca. Cabe à gestão, estar atenta a todos estes pontos, mas uma boa fatia da responsabilidade, cabe às cobranças e à gestão de crédito. São estas duas tarefas que proporcionam uma boa parte do equilíbrio da tesouraria.

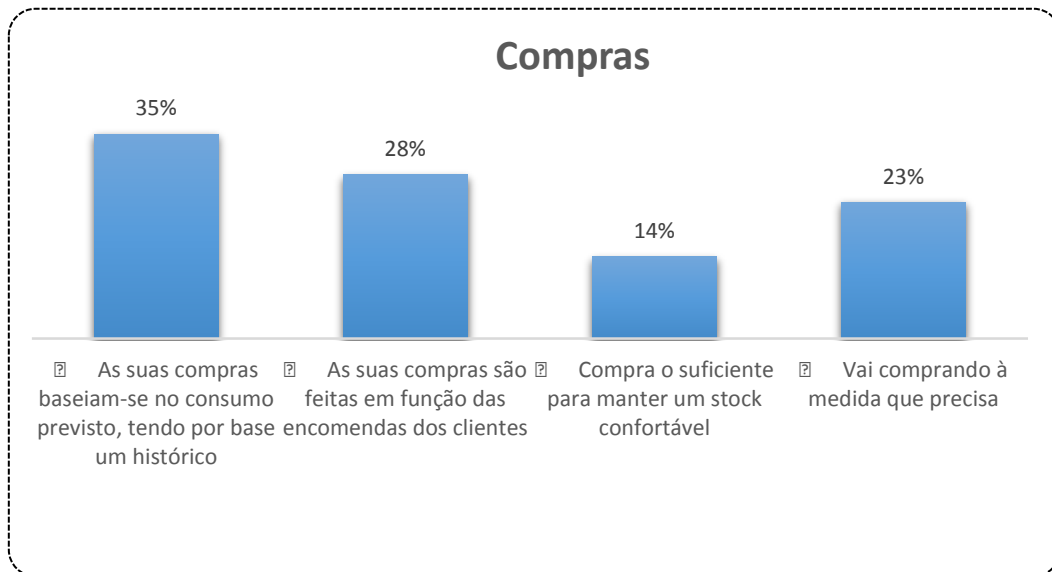
Não deixa de ser curioso o facto da resposta à última opção transmitir a ideia de que para manter o equilíbrio na tesouraria, não se atrasa o pagamento a fornecedores. Este resultado pode ter duas leituras; ou efectivamente não se “castiga” o fornecedor quando os fundos de tesouraria escasseiam o que é excelente, ou simplesmente não se assume essa tendência do mercado português. Acreditemos sinceramente que para manter o equilíbrio financeiro de qualquer tesouraria, nunca esse equilíbrio está relacionado com o não pagamento a fornecedores e que esses atrasos se devem apenas e só a vícios de mercado.

Compras

Relativamente às compras, questiona-se se as mesmas se baseiam no consumo previsto tendo por base um histórico; se são feitas em função das encomendas dos clientes; se compra o suficiente para manter um *stock* confortável; e por último se vai comprando à medida que precisa.

As respostas, conforme apresentado na figura 13, manifestam algum equilíbrio na decisão de cada inquirido já que a primeira opção surge com 35% de manifestações, a segunda com 28% a terceira com 14% e a quarta e última com 23%.

FIGURA 13 - COMPRAS



Fonte: Da autora (2019)

As compras são um tema muito sensível dentro de cada organização, até porque as necessidades não são transversais a todas as áreas de negócio. Se há ramos em que o cliente não exige ser servido na hora, outros há em que a falta de *stock* pode ser motivo de insatisfação de cliente e até mesmo de perda de competitividade no mercado.

Basear as compras no consumo médio e na previsão de vendas, tendo em conta o histórico, garante à partida um *stock* mínimo e máximo confortáveis e adaptado às necessidades da empresa, e satisfação do cliente.

Comprar em função das encomendas dos clientes, é prudente e envolve menos custos uma vez que não armazena quantidade, contudo, uma ruptura de *stock* na origem, pode causar constrangimentos nos fornecimentos.

Se a compra for feita para manter um *stock* confortável, é desejável que essa aquisição se baseie na primeira questão, ou seja no consumo médio previsto de compras e respectiva projecção nas vendas. Comprar sem ter em conta estas premissas, pode levar a que se compre o menos vendável, o desnecessário e se descure a compra do que é pedido pelos clientes e com mais probabilidades de escoamento.

Ir comprando à medida que precisa poderá ser uma tática de defesa para impedir que se acumulem bens que demoram a sair, para não sobrecarregar as compras e conseqüentemente as contas a pagar a fornecedores, e não ocupar espaço em armazém. Os perigos desta gestão de compras são as rupturas de *stock* que podem inviabilizar definitivamente um fornecimento, questões de entrega e logística que podem comprometer irremediavelmente um prazo de fornecimento negociado, descontinuidade de produto e incapacidade para resolver situações de carácter mais urgente.

Cada negócio e cada empresa têm as suas necessidades específicas, mas é importante equacionar as várias soluções e optar pela que mais se adequa às características de cada organização, não esquecendo que o nível de *stock* ideal, pode ser definido como a quantidade de mercadoria, produto acabado ou matéria-prima, que será necessário para num determinado período, permitir o abastecimento ao nosso cliente. O *stock* deverá ser em quantidade bastante, que previna o que é expectável ser vendido, no período que medeia a encomenda e a recepção da mesma no armazém.

Existências / Stock

A compra está intrinsecamente relacionada com o *stock* e representa normalmente um custo e investimento significativo para as organizações.

Nesta questão, conforme se apresenta na figura 14, é solicitada escolha de: o *stock* é devidamente controlado com entradas e saídas, com 63% de respostas; é feita regularmente a contagem física do *stock* com 23%; há artigos em *stock* com mais de um ano que nunca foram usados com 12%; e finalmente negocia com o fornecedor e devolve artigos sem rotação com 2%.

FIGURA 14 - EXISTÊNCIAS / STOCK



Fonte: Da autora (2019)

Há procedimentos a nível do *stock*/logística que devem ser escrupulosamente cumpridos em todas as empresas. O controlo de entradas e saídas deve ser feito preferencialmente através de ferramentas TIC. As entradas, directamente pelo lançamento da factura do fornecedor e as saídas pela emissão da factura ao cliente. A obrigatoriedade de comunicação destes movimentos às autoridades, veio fazer com que também seja dada mais atenção a estes fluxos.

Para que possa ser feita uma valorização correcta e confirmação do saldo dos artigos existentes, a contagem física é fundamental ou mesmo imprescindível.

Ter em casa artigos arrumados na prateleira que há meses não são usados, não é uma boa prática e pode sugerir alguma precipitação na compra. Se for caso disso, uma promoção pode ajudar a escoar o artigo, caso contrário, o fim poderá ser o abate com os consequentes prejuízos pela perda.

Outra solução para tratar os “monos”, poderá ser o de negociar com o fornecedor a sua devolução. Neste caso, convém estar muito atento ao tempo a que o artigo não é vendido para quanto antes tentar a sua devolução, sem que fique demasiado tempo parado. Um artigo sem rotatividade, é um peso morto no armazém.

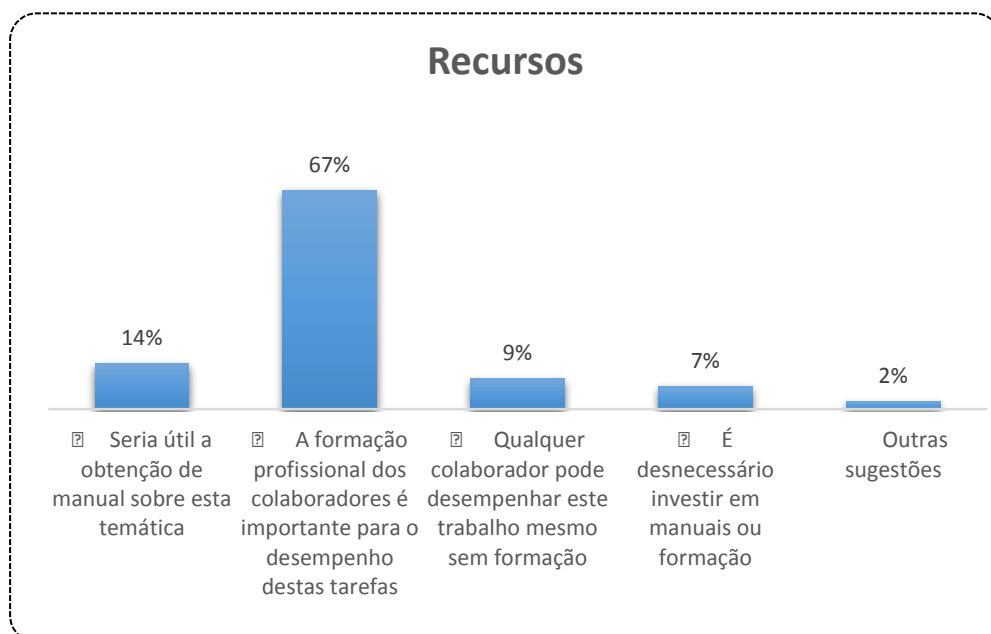
Independentemente dos mecanismos e meios que cada entidade usa, e estabelecendo comparação com as cobranças, também para o controlo de *stock* todas as opções são válidas. O importante é que se esteja atento e se controle tudo em pormenor e isso, a equipa do armazém e o seu fiel, farão certamente, desde que devidamente instruídos e capacitados para tal.

Recursos

Para última questão, foram colocadas as seguintes hipóteses de resposta: Seria útil a obtenção de manual sobre esta temática; a formação profissional dos colaboradores é importante para o desempenho desta tarefa; qualquer colaborador pode desempenhar este trabalho sem formação; é desnecessário investir em manuais ou formação; e por último outras sugestões.

O resultado a este grupo de opções cifrou-se em 14%, 67%, 9%, 7%, e 2%, apresentados na figura 15.

FIGURA 15 - RECURSOS



Fonte: Da autora (2019)

Para pôr em prática a generalidade das tarefas imprescindíveis ao bom funcionamento e desempenho de qualquer empresa independentemente da sua área de negócio e dimensão, é necessário contar com pessoas e com os meios.

Os portugueses são caracterizadas e apreciadas em tudo o mundo pela sua capacidade de arregaçar as mangas e fazer, contudo, falta em muitos casos o conhecimento e o saber, para com eles podermos ser melhores e fazer mais.

O melhor activo de cada organização são as pessoas, e estas, se devidamente instruídas e capacitadas vão com o seu *know-how*, desenvolver eficazmente as tarefas que lhes estão distribuídas, contribuindo para o crescimento e estabilidade da empresa.

É inquestionável por isso a importância da formação, preferencialmente apoiada em manuais, que possam a qualquer momento ser objecto de estudo e consulta.

A ideia de que qualquer pessoa pode fazer esta ou aquela tarefa, sem que lhe tenha sido dada formação, pode ter como consequência um retrocesso na qualidade do trabalho, mau serviço e até de passar para o exterior a imagem de falta de profissionalismo, que em nada abona a entidade, que se quer próspera e competitiva.

Todos os trabalhadores, mesmo os que em termos académicos possuem graus superiores, devem frequentar cursos de formação profissional, já que esta, pelas suas características aborda temas de índole profissional, direccionados para as mais diversas especificidades. A qualificação do trabalhador tem resultados directos na produtividade.

6. Conclusão

Para a elaboração da investigação com o tema avaliação de procedimentos de gestão de crédito e controlo de cobranças em Pequenas e Médias Empresas (PME), pretende-se não só obter informação teórica que permita adicionar aos estudos científicos existentes e ao conhecimento empírico mais dados, como também uma noção mais alargada de casos reais, seu desenvolvimento e actuação.

Pretende-se ainda reunir e disponibilizar informação que possa ser utilizada como ferramenta de apoio pelos profissionais das áreas financeiras e comerciais, no pressuposto de que, poderá ser uma ajuda para melhorarem o seu desempenho e consequentemente a rentabilidade da empresa, por via de práticas e procedimentos que agilizem todo o processo de crédito e cobrança.

Os procedimentos a avaliados e apontados neste trabalho podem ser uma mais-valia nas organizações, uma vez que retratam casos práticos, de fácil adaptação e aplicação nas estruturas, sendo expectável ainda que a sua implementação, possibilite a optimização e sistematização dos serviços.

É desejável que os recursos destas áreas, capital humano por um lado e ferramentas de apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) por outro, se complementem e permitam desenvolver um serviço mais eficaz, não só no controle de cobranças como também na gestão do risco, da tesouraria e consequentemente do crédito.

Com a implementação de sugestões de procedimentos, que possam vir a retirar-se deste estudo, a organização poderá agilizar e alterar tarefas internas, numa perspectiva de melhorar a *performance* dos serviços, bem como passar a dispor de mais capacidade de resposta nestas áreas e mais controlo no “deve/haver” da sua gestão financeira.

Manter as contas correntes de clientes e bancos actualizadas e reconciliadas, fazer uma correcta atribuição e gestão do limite de crédito e prazo de pagamento dos clientes, são pormenores que fazem toda a diferença, quando pretendemos atingir a máxima eficácia no controlo dos saldos de clientes.

Relativamente às cobranças, uma vez definidas as balizas para o cliente relativamente a prazo de pagamento e eventuais tolerâncias, é possível a todo o momento tomar decisões quanto a fornecimentos, sugestão de métodos alternativos de pagamento, criação de alertas, ou mesmo de suspensão de fornecimentos.

Para manter o equilíbrio na tesouraria, e cumprir com os compromissos assumidos, nomeadamente fornecedores, colaboradores e terceiros, a benevolência deve ser moderada, para que não seja “incentivado” o incumprimento.

Reportando-nos ao comportamento dos clientes, em traços gerais, há os que cumprem rigorosamente as condições acordadas e nem precisam ser lembrados; os que precisam ser lembrados mas pagam; os que precisam ser lembrados mas adiam sistematicamente o pagamento; os que são lembrados, adiam e que recorrentemente estão em incumprimento; e finalmente os que compram e nunca mais pagam.

Para este universo de clientes e diversidade de formas de estar no mercado, cabe ao fornecedor encontrar a melhor solução para manter o negócio estabilizado, contudo, as linhas gerais são comuns a todos.

Com este estudo, pretende-se partilhar algumas ideias, alertas e soluções práticas, de fácil implementação, relacionadas com a gestão de crédito e controlo de cobranças. Apesar das limitações verificadas, especialmente no que se refere à quantidade de respostas obtidas, em número de quarenta e três, este inquérito permitiu conhecer um pouco da filosofia dos gestores e financeiros, relativamente à gestão de crédito, controlo de cobranças, relevância e atenção dadas à gestão de tesouraria, compras, serviços financeiros e recursos humanos.

Questionados temas acerca de procedimentos, impactos comerciais, impactos financeiros e recursos, os resultados obtidos permite-nos concluir que:

- A generalidade das empresas está atenta à problemática da gestão de crédito e controlo de cobranças, considerando inclusivamente que a benevolência pode ser entendido como um incentivo ao incumprimento, e para isso as organizações:
 - a) Fazem um controlo efectivo do controlo de cobranças, sejam os recursos utilizados manuais ou ferramentas digitais específicas;
 - b) Condicionam novos fornecimentos em função da antiguidade de saldos em aberto;
 - c) No geral, mantêm as contas correntes actualizadas e reconciliadas, em períodos que não ultrapassam um mês;
 - d) Regra geral, são negociadas com o cliente condições de venda e atribuição de descontos;
 - e) Verifica-se que não muita há prudência na execução de adjudicações, dando-se por vezes seguimento às mesmas, sem qualquer confirmação/compromisso através de pagamento antecipado;
 - f) Regularmente é analisado o conceito comercial do cliente e são tomadas decisões sobre o limite de crédito atribuído;
 - g) O equilíbrio financeiro da tesouraria é conseguido fundamentalmente através de uma gestão cuidada da mesma, ainda que para isso seja necessário exercer ainda mais pressão nos clientes;
 - h) As compras são feitas em função da característica de cada empresa, contudo, percepção-se alguma cautela nas aquisições;
 - i) O *stock* é devidamente controlado;
 - j) É notório o interesse pela formação e disponibilização de manuais pelos colaboradores que operam nestas áreas.

- Apenas uma pequena percentagem se manifesta indiferente às questões organizativas, de controlo de gestão de crédito, cobranças e formação dos recursos humanos.

Pelo conhecimento empírico, diríamos que todas as tarefas ligadas à gestão de crédito e controlo de cobranças são vitais em qualquer organização, independentemente da sua dimensão ou área de negócio.

Desde a angariação do cliente, à venda e consequente recebimento, passando pelo processo de compra, *stock*, movimento contabilístico e organizativo, há um conjunto de procedimentos que além de ser fiscalmente obrigatório, é fundamental para a prosperidade e equilíbrio de qualquer empresa.

Especificamente no que respeita às cobranças, muitas vezes entendidas como tarefa sensível, por implicar um contacto directo com o cliente e nem sempre ser bem recebida a interpelação, conclui-se neste estudo que, apesar de existirem diversas formas para atingir os objectivos e independentemente dos meios utilizados, o importante é concretizar a venda, recebendo o seu valor.

A agenda de recebimentos e histórico de cobranças fazem parte das rotinas diárias que não podem ser descuradas. Se há uma indicação que refere um contacto num determinado dia, deve ser feito nesse dia, caso contrário, vai passar para o cliente a ideia de desleixo ou de assunto sem importância.

O contacto com o cliente deve ser cordial mas firme e assertivo.

Não sendo um manual de procedimentos, espera-se que este estudo, funcione como alerta para as lacunas existentes nas organizações acerca da temática objecto deste estudo, forneça soluções que permitam melhorar a *performance* e incentive todos os que estão profissionalmente ligados a estas questões, a prestarem um serviço de rigor e qualidade, tão importantes no sucesso da gestão e dos negócios.

Bibliografia

Almeida, Castro (2018)

<https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/pedro-castro-e-almeida-para-uma-empresa-ser-competitiva-tem-de-ser-inovadora> [acedido em 16 de Dezembro de 2018]

Batista, A. Sarmiento. (2004). *A Gestão do Crédito como Vantagem Competitiva* (3ª ed.). Porto: Vida Económica, 2007. ISBN 972-788-119-X

Bento, A. (2012, Maio). Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas. *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, nº 65, ano VII (pp. 42-44). ISSN: 1647-8975.

Bernardo, M (s/d) Documentação de apoio às aulas disponibilizados pela docente na plataforma da disciplina [acedido entre Janeiro de 2018 e Janeiro de 2019]

Beverland, M. and Lindgreen, A. (2010) "What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006" *Industrial Marketing Management*, volume 39, Issue 1, 56–63.

Brachfield Aasina, Pere. (2009). - *Gestión del Crédito y Cobro: claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Barcelona: Profit Editorial. ISBN 9788492956906

Capucio, Ricardo <http://contabilidadecontarbh.com.br/artigos/detalhes-do-artigo/106/conciliacao+bancaria++para+que+serve+e+quem+deve+fazer+> [acedido em 12 de Janeiro de 2019]

Carmo, H., Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª Edição), Lisboa, Universidade Aberta

Carrasco, maria do carmo, em <https://www.linkedin.com/pulse/o-que-%C3%A9-comunica%C3%A7%C3%A3o-empresarial-maria-do-carmo-carrasco> [acedido em 11 de Novembro de 2018]

Carreira, P. O. (2012). *Gestão de crédito e cobranças na AceSSoriGás*. Coimbra:FEUC. Dissertação de mestrado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/21425> [acedido em 12 de Novembro de 2018]

Carvalho, C. J. (2015). Fatores Condicionantes de Atraso nos Pagamentos de Créditos Comerciais. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, 76-96. Disponível em: <https://vpn.uab.pt/+CSCO+00756767633A2F2F7271662E6F2E726F667062756266672E70627A++/eds/detail/detail?vid=9&sid=99c942c0-9b69-404d-8828-8b4ae0e8c8ae%40sessionmgr104&hid=121&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxz>

aGliLHVpZCZsYW5nPXbOLWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#d
b=a9h&AN=110107154 [acedido entre Janeiro 2017 e Dezembro de 2018]

Carvalho, Carlos e Martins, Carlos Quelhas (2015). Portuguese Journal of Finance,
Management and Accounting
<http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/download/62/36> [acedido em
03 de Setembro de 2018]

Carvalho, L (s/d) Documentação de apoio às aulas disponibilizados pela docente na
plataforma da disciplina [acedido entre Janeiro de 2017 e Janeiro de 2019]

Carvalho, P. (2009). Fundamentos da Gestão de Crédito (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Castelo-Branco, Maria Ana (2018)
http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Noticias/Aconteser_Cartoes_Clientes.pdf [acedido em 23 de Novembro de 2018]

Ceia, Carlos. <https://jorgeantropologo.files.wordpress.com/2007/09/a-dissertacao-de-mestrado-e-a-tese-de-doutoramento.pdf> [acedido em 23 de Outubro de 2018]

Chiavenato, Idalberto (2004). Gestão de Pessoas. 2ª Edição: Editora Campus: Rio de Janeiro.

Correia, Catarina (2018) A importância das ferramentas digitais.
<https://www.marketing-vendas.pt/2018/04/20/ferramentas-digitais/> [acedido em 28 de Novembro de 2018]

Curto, Pedro (2017) , Maior parte do financiamento das empresas já não vem da banca, disponível em <https://sol.sapo.pt/artigo/587107/pedro-curto-maior-parte-do-financiamento-das-empresas-ja-nao-vem-da-banca>. [acedido em 28 de Novembro de 2018]

ECO, Umberto (2007). Como se faz uma Tese em Ciências Humanas, Lisboa, Editorial Presença;

Faria, Nuno Serrão (2012). Crítica ao paradigma da mora do devedor, por referência à perda de interesse do credor. Perspectiva de Análise Económica.
https://www.plmj.com/xms/files/Artigos_Opiniao/2012/Critica_ao_paradigma_da_mora_do_devedor_por_referencia_a_perda_de_interesse_do_credor__Perspectiva____.pdf [acedido em 14 de Fevereiro de 2019]

Ferrando, Annalisa; Mulier, Klass (2012). Do Firms Use the Trade Credit Channel to Manage Growth?. European Central Bank Working Paper. 820 [acedido em 23 de Maio de 2018]

Fiuza, Margarida (2018). Apenas 4,4% das grandes empresas cumprem prazos de pagamento. <http://expresso.sapo.pt/economia/2018-01-14-Apenas-44-das-grandes-empresas-cumprem-prazos-de-pagamento> [acedido em 14 de Janeiro de 2018]

Gouardères, Frédéric em http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.2.pdf [acedido em 28 de Novembro de 2018]

Gouveia, Luis Borges (2005).

http://homepage.ufp.pt/lmbg/reserva/txt_comoanaliscasoeestudo.pdf [acedido em 18 de Outubro de 2018]

Grandita, Ana em:

http://www.rhonline.pt/artigos/formacao_e_desenvolvimento/2017/03/01/a-importancia-da-formacao-profissional/ [acedido em 28 de Novembro de 2018]

Holloman, C. (2012). The Social Media MBA: Your Competitive Edge in Social Media Strategy Development and Delivery. 1st edition. John Wiley & Sons, Ltd.

<http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2537> [acedido em 23 de Outubro de 2018]

<http://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2567> [acedido em 23 de Outubro de 2018]

<http://www.aicep.pt/>

http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.2.pdf [acedido em 30. De Outubro de 2018]

<http://www.ifac.org>

<http://www.memoireonline.com/01/09/1874/la-Gestion-du-Risque-de-Credit--un-enjeu-majeur---pour-les-Banques.html>

<http://www.oroc.pt> [acedido entre Janeiro 2018 e Dezembro de 2018]

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/GestaoCreditosCobrancas/Paginas/GestaodeCreditoseCobrancas.aspx>

<https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/664318/details/maximized>

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/15582/attachments/1/translations/pt/renditions/pdf> Ref. Ares(2016)956541-24/02/2016 [acedido entre Julho e Novembro de 2018]

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026> [acedido entre Julho e Novembro de 2018]

<https://ind.millenniumbcp.pt> [acedido entre Janeiro 2017 e Dezembro de 2018]

<https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/capital-mais-acessivel-para-as-pmes-309262>
acedido em 11-07-2018

<https://websummit.com> em <https://www.youtube.com/watch?v=oLcNfjU7LfY>
[visitado em 8 de Novembro de 2018]

<https://www.bportugal.pt/>

<https://www.bportugal.pt/Mobile/BPStat/Serie.aspx?IndID=829034&SerID=2265421&SW=1536&View=graph>

<https://www.dn.pt/dinheiro/interior/dividas-incobreveis-das-empresas-nacionais-aumentam-30-face-as-receitas-em-2018-9384762.html>

<https://www.dnbla.com/pt/business-information-reports>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos [acedido em 25 de Outubro de 2018]

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_boui=6188890&ESTUDOSstema=55579&ESTUDOSmodo=2

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpu_b_boui=329866260&PUBLICACOEstema=55579&PUBLICACOESmodo=2

<https://www.informadb.pt/idbweb/> [acedido entre Julho e Novembro de 2018]

https://www.intrum.com/globalassets/countries/portugal/publicacoes/european_payment_report_2017.pdf [acedido em 23 de Julho de 2018]

<https://www.intrum.pt/empresas/sala-de-imprensa/todas-as-noticias/sector-publico-demora-86-dias-a-pagar-facturas/> [acedido em 14 de Junho de 2018]

<https://www.novobanco.pt> [acedido entre Janeiro 2017 e Dezembro de 2018]

[https://www.pordata.pt/Portugal/Cr%C3%A9dito+malparado+empresas+devedoras+e+montantes+\(percentagem\)-2954](https://www.pordata.pt/Portugal/Cr%C3%A9dito+malparado+empresas+devedoras+e+montantes+(percentagem)-2954) [acedido em 8 de Maio de 2018]

Jordão Carvalho, C. (2015). Como a Gestão de Práticas de Oferta de Crédito Impacta a de Estoque. RAC - Revista De Administração Contemporânea, 1977-97. doi:10.1590/1982-7849rac20151496. Disponível em: <https://vpn.uab.pt/+CSCO+10756767633A2F2F7271662E6E2E726F667062756266672E70627A++/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=e7cc2b38-a4c4-4101-9f7d->

2a88eb29f274%40sessionmgr4009&hid=4210 [acedido entre Janeiro 2017 e Dezembro de 2018]

Kotler, P. (2005). O Marketing Sem Segredos. Porto Alegre: Bookman.

Lemes Junior, A. B.; Rigo, C. M.; Cherobim, A. P. M. S. (2005)Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

Marconi, M.A. & Lakatos, E. M. (2008). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: ATLAS

Mata, José (2016). Economia da Empresa, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Mateus, Augusto (2011)

http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2011_Documentos/Noticias/Aconteser_ACE_GE_Estudo_Pagamentos_Pontuais.pdf [acedido em 23 de Novembro de 2018]

Menezes, Teresa Cardoso (2016) <http://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE-Como-pagam-as-empresas.pdf> [acedido em 29 de Maio de 2018]

Menezes, Teresa Cardoso (2017). <http://www.ver.pt/o-cumprimento-dos-prazos-de-pagamento-e-o-caminho-da-confianca/> [acedido em 29 de Maio de 2018]

Neto, Manso (2018). <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/manso-neto-o-gestor-que-resolve-em-segundos-as-contas-mais-complicadas-331441> [acedido em 11-07-2018]

Nunes, Paulo (2015). Ciclo de exploração.

<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/ciclo-de-exploracao/> acedido em [03 de Agosto de 2018]

O'Brien, Virginia - MBA intensivo em gestão. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal, D.L. 1998. XIV, 210 p.. ISBN 972-611-303-2

Pearson, Barrie [et al.] - MBA - prática das técnicas de gestão. Trad. Susana Paula Monteiro Garrido Costa Barata. Mem Martins: Europa-América, 2003. 267, [1] p.; 23 cm. (Economia & gestão ; 46). Tít. orig.: The shorter MBA. ISBN 972-1-05116-0

Pereira, A. R. (2016). Gestão do software de CRM para definição de limites de crédito em:

<https://vpn.uab.pt/+CSCO+00756767633A2F2F7271662E6E2E726F667062756266672E70627A++/eds/detail/detail?vid=6&sid=eea2d4d7-df64-406a-9240-34e04703589c%40sessionmgr4009&hid=4205&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzaGliLHVpZCZsYW5nPXBOlWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3>

d#db=edsrca&AN=rcaap.openAccess.10400.8.1885 acessado entre [Maio e Outubro de 2018]

Pereira, Patricia Maria Cheixo (2015)

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5984/1/4324_8383.pdf {acedido em 28 de Novembro de 2018}

Redacção (2014)Conciliação bancária: Saiba como fazer passo a passo <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/conciliacao-bancaria-saiba-como-fazer-passo-passo/> [acedido em 12 de Fevereiro de 2019]

Redacção Money Radar (2018) Conciliação bancária: para que serve e quem deve fazer? https://conta.mobi/blog/conciliacao-bancaria-para-que-serve/#O_que_e_e_para_que_serve_a_conciliacao_bancaria [acedido em 13 de Outubro de 2018]

Robicheaux, R.A. Y A. El-Ansary (1975): “A general model for understanding channel member behavior”, Journal of Retailing, vol. 52, nº 4, invierno. <https://docplayer.es/89024478-Volumen-109-numero-4-diciembre-volumen-109-numero-4-diciembre-itea-informacion-tecnica-economica-agraria.html> [acedido em 8 de Fevereiro de 2019]

Rocha, Ricardo (2015). O Sistema ideal de incentivos em 4 passos (mais um). <http://egor.pt/pt/noticias2/incentivos/63-o-sistema-ideal-de-incentivos-em-4-passos-mais-um.html> [acedido em 4 de Novembro de 2018]

Ross, Stephen A.; Westerfield, Randolph W.; JORDAN, Bradford D (2013). - Fundamentals of Corporate Finance. 10ª ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-8033463-3

SantosS, Arlindo Fernandes dos (1991). Análise financeira : conceitos, técnicas e aplicações. Reimp. Lisboa : INIEF, imp. 405, [2] p.

Schneider, Jeison (2018). <https://meucrediario.com.br/blog/cadastro-credito-e-cobranca-entenda-a-importancia-de-cada-etapa/> [Acedido em 24 de Julho de 2018]

Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2009). Research Methods for Business: a Skill Building Approach, 5th edition, John Wiley & Sons, td.

Silva, Ana Cristina (2018). As perdas por imparidade em créditos de cobrança duvidosa <https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/detalhe/as-perdas-por-imparidade-em-creditos-de-cobranca-duvidosa> [acedido em 23 de Novembro de 2018]

Soares, B. (2014). Implementação de um Departamento de Cobranças, Porto: ISCAP. Dissertação de mestrado. <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/conciliacao-bancaria-saiba-como-fazer-passo-passo/> [acedido em 12 de Fevereiro de 2019]

Souza, Hellen Priscila Rocha Teixeira (2016). A Importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional.

http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf [acedido em 14 de Fevereiro de 2019]

Stern, Louis W. & El-Ansaray, Adel I. Marketing Channels. 3º ed, New Jersey, Prentice Hall, 1988

Tapscott, D. (2014). The Digital Economy ANNIVERSARY EDITION: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 2nd edition. McGraw-Hill Professional.

Vieira, J. J. Lopes (2014). Análise e gestão de risco de vendas a crédito. Lisboa: ISAL. Dissertação de mestrado. Disponível em:

<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4640/1/An%C3%A1lise%20e%20Gest%C3%A3o%20de%20Risco%20de%20Vendas%20a%20Cr%C3%A9dito.pdf> [acedido em 16 de Junho de 2018]

Villa, Peter (2018) <http://www.empresasfamiliares.pt> [acedido em Outubro de 2018]

Anexos

I – INQUÉRITO

Inquérito – Controlo de Cobranças e de Gestão de Crédito nas PME

I. Procedimentos

A. A benevolência incentiva o incumprimento

- Sim, claramente.
- Em parte, pois se o fornecedor tiver um bom sistema de controlo de cobranças os clientes cumprem sempre.
- Não, os clientes são responsáveis e sabem que devem cumprir.
- De modo algum.

B. O controlo de cobranças na sua organização

- É feito com recursos próprios e controlado manualmente
- É feito com recursos próprios apoiados em ferramenta específica
- Recorre a serviços externos
- Não faz controlo de cobranças

C. Qual a actuação da organização face a atraso na liquidação de facturas

- Não pressiona e aguarda que o cliente liquide
- Informa o cliente que se não liquidar pode não receber mais fornecimentos
- Bloqueia os fornecimentos até à liquidação dos valores em dívida
- Solicita ajuda e intervenção de serviços de contencioso

D. A informação sobre os saldos de clientes é preocupação da organização, e evidenciada por

- Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias realizadas diariamente

- Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias realizadas semanalmente
- Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias realizadas mensalmente
- A Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias não são tarefas importantes

II. Impactos Comerciais

E. Quando negocia condições de venda com os clientes

- Atribui limite de crédito e prazo de pagamento
- O desconto comercial fica dependente do histórico na relação comercial
- O desconto financeiro só é permitido com antecipação de pagamento
- Não atribui limite de crédito nem prazo de pagamento aos clientes

F. No cliente sem crédito atribuído

- Avança com a execução da adjudicação de imediato
- Exige que a adjudicação implique o pagamento de adiamento
- Fornece o adjudicado sem qualquer pagamento realizado
- Receia que exigir pagamento antecipado possa levar ao cancelamento da adjudicação

G. No cliente com crédito

- Face ao volume de compras, ajusta periodicamente o limite de crédito ao cliente
- Recolhe regularmente informações comerciais e bancárias do cliente
- Utiliza os serviços de gestão de risco e coloca o cliente em vigilância
- O vendedor visita o cliente e vai controlando

III. Impactos Financeiros

H. Para manter equilíbrio na gestão da tesouraria

- Gere cuidadosamente recebimentos e pagamentos
- Se os recursos baixam, faz um *task-force* junto dos clientes e tenta cobrar o mais possível
- Recorre a fundos da banca
- Atrasa os pagamentos aos fornecedores

I. Compras

- As suas compras baseiam-se no consumo previsto, tendo por base um histórico
- As suas compras são feitas em função das encomendas dos clientes
- Compra o suficiente para manter um *stock* confortável
- Vai comprando à medida que precisa

J. Existências/ Stock

- O *stock* é devidamente controlado com entradas e saídas
- É feita regularmente a contagem física do *stock*
- Há artigos em *stock* com mais de 1 ano, que nunca foram usados
- Negocia com o fornecedor e devolve artigos sem rotação

K. Implementação de controlo de cobranças e Gestão de Credito na sua organização

- Seria útil a obtenção de manual sobre esta temática
- A formação profissional dos colaboradores é importante para o desempenho destas tarefas

- Qualquer colaborador pode desempenhar este trabalho mesmo sem formação
- É desnecessário investir em manuais ou formação relacionados com estas tarefas

Este questionário é anónimo, não devendo por isso assinar nem colocar a sua identificação em nenhuma das folhas e enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão/MBA.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (Dissertação de Mestrado).

Grata pela participação

II – QUADRO DE RESPOSTAS AO INQUÉRITO

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I. Procedimentos												
A	A benevolência incentiva o incumprimento											
	1 <input type="checkbox"/> Sim, claramente.	1						1	1	1		1
	2 <input type="checkbox"/> Em parte, pois se o fornecedor tiver um bom sistema de controlo de cobranças ...				1	1	1					
	3 <input type="checkbox"/> Não, os clientes são responsáveis e sabem que devem cumprir.			1							1	
	4 <input type="checkbox"/> De modo algum.		1									
B	O controlo de cobranças na sua organização											
	1 <input type="checkbox"/> É feito com recursos próprios e controlado ...					1	1	1				1
	2 <input type="checkbox"/> É feito com recursos próprios apoiados ...	1		1	1				1	1	1	
	3 <input type="checkbox"/> Recorre a serviços externos		1									
	4 <input type="checkbox"/> Não faz controlo de cobranças											
C	Qual a actuação da organização face a atraso na liquidação de facturas											
	1 <input type="checkbox"/> Não pressiona e aguarda que o cliente liquide							1				
	2 <input type="checkbox"/> Informa o cliente que se não liquidar pode não receber mais fornecimentos	1		1	1	1	1		1		1	1
	3 <input type="checkbox"/> Bloqueia os fornecimentos até à liquidação dos valores em dívida									1		
	4 <input type="checkbox"/> Solicita ajuda e intervenção de serviços de contencioso		1									

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
D	A informação sobre os saldos de clientes é preocupação da organização, e evidenciada por											
	1 <input type="checkbox"/> Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias realizadas diariamente											
	2 <input type="checkbox"/> Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias realizadas semanalmente	1			1				1	1		1
	3 <input type="checkbox"/> Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias realizadas mensalmente		1	1		1						
	4 <input type="checkbox"/> A Actualização das contas correntes e reconciliações bancárias não são tarefas importantes							1	1			1
II. Impactos Comerciais												
E	Quando negocia condições de venda com os clientes											
	1 <input type="checkbox"/> Atribui limite de crédito e prazo de pagamento	1		1			1		1	1		
	2 <input type="checkbox"/> O desconto comercial fica dependente do histórico na relação comercial		1			1		1			1	1
	3 <input type="checkbox"/> O desconto financeiro só é permitido com antecipação de pagamento					1						
	4 <input type="checkbox"/> Não atribui limite de crédito nem prazo de pagamento aos clientes											
F	No cliente sem crédito atribuído											
	1 <input type="checkbox"/> Avança com a execução da adjudicação de imediato	1		1			1	1	1	1	1	
	2 <input type="checkbox"/> Exige que a adjudicação implique o pagamento de adiamento		1		1							1
	3 <input type="checkbox"/> Fornece o adjudicado sem qualquer pagamento realizado						1					
	4 <input type="checkbox"/> Receia que exigir pagamento antecipado possa levar ao cancelamento da adjudicação											

