



Pedro Miguel Pereira de Oliveira Carreira

Gestão de Crédito e Cobranças

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de Mestre em Gestão

Setembro 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Gestão de Crédito e de Cobranças na AceSSoriGás

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

Pedro Miguel Pereira de Oliveira Carreira

Empresa: AceSSoriGás - Instalações técnicas, Lda

Orientador na empresa: Sr. Joaquim Claro Batista

Orientador da FEUC: Professor Doutor Mário Augusto

Agradecimentos

Em primeiro lugar, um grande e sentido agradecimento às pessoas que me proporcionaram aquilo que hoje sou, os meus pais. Pela coragem, pelo esforço, pela força que me deram e por me terem mentalizado que o meu futuro dependia de mim, da minha dedicação e do meu trabalho.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pelo incentivo ao trabalho, pela dedicação dos docentes em tornar os alunos, homens com futuro e pela aprendizagem constante ao longo de cinco anos de intenso trabalho.

Aos amigos que ao longo deste período enriqueceram a minha vivência, a minha experiência estudantil, e sem os quais assumo que dificilmente estaria onde estou hoje. Nunca os esquecerei, e a todos eles um muito obrigado.

Ao meu orientador Professor Doutor Mário Augusto, pelo apoio incondicional e pelo incentivo constante.

Aos meus irmãos Ricardo e Diana, ao meu cunhado Vítor e à minha namorada por estarem sempre e cada vez mais ao meu lado.

A toda a estrutura da AceSSoriGás, que sempre me acolheu da melhor maneira possível, sempre me apoiou e ensinou para que este período de aprendizagem fosse benéfico e construtivo. Um agradecimento especial ao meu orientador e gerente, Sr. Joaquim Batista, ao Eng.^o Pedro Ramos, ao Eng.^o André Filipe, à Eng.^a Celeste Silva, à administrativa Dolores, ao Sr. João Osório e a todos os técnicos.

A todos vós, o meu muito, muito obrigado.

Resumo

O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas na AceSSoriGás - Instalações Técnicas Lda, durante um período de aproximadamente 5 meses, sendo este parte integrante do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Uma vez que o presente tema, está relacionado com a gestão do crédito, este relatório está dividido em três partes. A parte I aborda a descrição da empresa e o enquadramento teórico em torno da gestão do crédito nomeadamente, políticas de crédito e seus tipos, análise e concessão de crédito, seguro de crédito, *factoring*, entre outros. Na parte II estão descritas de forma sucinta as atividades desenvolvidas na empresa e posteriormente são apresentadas as considerações finais e conclusão bem como uma análise crítica.

Abstract

This report aims to describe the activities developed in AceSSoriGás - Instalações Técnicas, Lda, during an approximately 5 months of internship, being this, part of the Masters in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra. Once this topic is related with credit management, this report is divided in three parts. The part I includes the company presentation and a theoretical framing about credit management, namely, credit politics and its types, analysis and credit concession, credit insurance, *factoring*, and others. The part II is where described in a brief way, the activities developed during the internship and after appear the final remarks and conclusion as well as a critical analysis.

Índice Geral

Introdução	5
Parte I	7
I.1 Apresentação da empresa	7
I.1.1 História	8
I.1.2 Os Serviços	9
I.1.3 Missão	12
I.1.4 Certificações	12
I.1.5 Recursos Humanos	13
I.2 Gestão de políticas de crédito	15
I.2.1 Políticas de Crédito	16
I.2.2 Implementação da política de crédito	18
I.2.3 Tipos de política de crédito	20
I.3 Informação de Crédito	22
I.3.1 Qualidade da Informação	22
I.4 Análise e Concessão de Crédito	24
I.4.1 Rácios financeiros	25
I.4.2 Custo do Crédito	27
I.4.3 Risco de crédito	28
I.4.4 Limites de Crédito	30
I.5 Seguro de crédito	32
I.5.1 Seguro de crédito vs <i>factoring</i>	33
I.6 Procedimentos e controlo de cobranças	36
I.6.1 Princípios de Cobrança	36
I.6.2 Controlo das Cobranças	37
I.6.3 Mapa de Antiguidade de Saldos	38
I.6.4 Marketing Relacional e Cobranças	39
Parte II	42
II.1 Apresentação das tarefas desenvolvidas	42
II.1.1 Análises económica, financeira e do risco	42

II.1.2	Procedimentos de faturação.....	43
II.1.3	Análise de orçamentação.....	44
II.1.4	Projeção de Manutenções.....	46
II.1.5	Gestão de crédito e cobranças na AceSSoriGás.....	47
II.2	Considerações finais e conclusão.....	53
II.3	Análise Crítica.....	55
Bibliografia.....		57
Anexos.....		58

Índice de quadros e figuras

Figura nº 1	- Organigrama da Empresa.....	15
Quadro nº 1	- Mapa de Antiguidade de Saldos.....	41
Quadro nº 2	- Objetivos e ferramentas do Marketing Relacional.....	42
Quadro nº 3	- Mapa de Antiguidade de Saldos da empresa AceSSoriGás - Instalações Técnicas, Lda.....	51

Introdução

Após terminada a componente letiva do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia, surgiu a oportunidade de desenvolver um estágio curricular numa empresa. Esta opção por mim tomada teve em conta o facto de que, o tempo lá passado, seria uma mais-valia no meu percurso académico, e uma aproximação à vida empresarial em contexto real. O meu objetivo era aproveitar esta excelente oportunidade para adquirir conhecimentos e métodos de trabalho que me permitissem ter a noção de como funciona uma empresa. Essa oportunidade surgiu então na "AceSSoriGás - Instalações Técnicas, Lda tendo incidido na gestão da mesma, acompanhando de perto as atividades do gerente (Sr. Joaquim Batista).

O contacto com a empresa iniciou-se em Fevereiro de 2012. Após uma manifestação de interesse pelo gerente da empresa, em ter alguém que o ajudasse na gestão do dia-a-dia da mesma, foi-me oferecido a disponibilidade para desenvolver áreas que fossem do meu agrado.

Após analisar alguns elementos que considerei serem chave para a minha integração, e ao mesmo tempo que me permitissem optar por uma área mais específica, a escolha recaiu pelo tema das contas a receber, mais concretamente pela gestão de crédito e cobranças.

Assim, numa primeira fase, este relatório volta-se para a apresentação da entidade de acolhimento com os passos mais marcantes, bem como a sua constituição. Depois será feito um enquadramento teórico, onde constarão os elementos base que considero serem importantes para uma boa gestão de crédito e de cobranças.

Numa segunda fase do relatório será feita uma descrição das atividades desenvolvidas no estágio, com foco principal na área das contas a receber, que considero ser elemento principal para uma boa gestão de tesouraria. Na parte final, serão apresentadas as considerações finais e conclusões em torno daquilo que fui desenvolvendo ao longo do estágio e da experiência que adquiri, desde logo pela componente prática e por uma profunda pesquisa bibliográfica. Para terminar apresentarei uma análise crítica, onde saliento alguns aspetos e algumas sugestões onde a empresa pode melhorar.

Parte I

I.1 Apresentação da empresa

A AceSSoriGás - Instalações Técnicas, Lda foi fundada em 1991, com o objetivo principal de comercializar materiais e equipamentos para a instalação de redes de gás. Devido às exigências do mercado, a empresa foi redirecionando a sua atividade, apostando em novas oportunidades, diversificando a sua oferta de produtos e serviços.

O *know-how* adquirido ao longo de 20 anos permitiu à empresa ter um posicionamento de excelência e profissionalismo, reconhecida pelo elevado nível de qualidade dos serviços prestados.

Pensada inicialmente para responder a uma falha no mercado da distribuição de materiais para instalações de redes de gás, procurou conquistar a sua quota de mercado com grande dificuldade, não tendo sido fácil atingir os objetivos a que se propunha.

Cedo se verificou que teria de alargar a sua atividade, já que aumentar a sua quota de mercado nesta área se revelava muito difícil, devido à forte dependência dos distribuidores com um grande controlo do mercado.

Tomada a decisão de realizar outras atividades inseridas na área do gás a empresa iniciou-se na execução de redes. Exercendo esta atividade, a empresa foi conquistando o seu espaço através do reconhecimento e preferência dos seus clientes ao longo de mais de 20 anos.

A empresa está ainda inscrita no INCI o que lhe permite ter outros horizontes no mercado das instalações de redes de gás e não só, permitindo-lhe concorrer em concursos de obras públicas.

Em face das exigências dos clientes a empresa passou a oferecer um serviço completo de projeto, instalação de redes de gás e armazenagem de gases combustíveis.

I.1.1 História

A introdução do gás natural em Portugal tornou possível que em 1992 a AceSSoriGás se tenha credenciado junto da DGEG (Direção Geral de Energia e Geologia), como Entidade Instaladora e Montadora, sendo atualmente uma das mais antigas do país.

Em 1996 a AceSSoriGás foi uma das pioneiras a ser contratada pela LusitaniaGás, para a gasificação de prédios urbanos na cidade de Coimbra, tendo-lhe sido atribuída a infraestruturação de 700 fogos na localidade de Monte Formoso.

Respondendo às solicitações do mercado, em 1997 a AceSSoriGás desencadeia um novo serviço de conceção e desenvolvimento de projetos para instalação de gás natural e GPL, armazenagens e licenciamentos de redes de distribuição.

A AceSSoriGas, através do seu *know-how* obteve uma parceria em 2001 com a Repsol Gás Portugal, anteriormente, “Shell Portuguesa”, para a prestação de serviços nas áreas de instalações de redes, armazenagem GPL e assistência “serviço piquete 24 horas”.

A empresa em 2005 estendeu a sua atividade à distribuição de gás canalizado na zona centro do país, resultado da parceria com a Repsol Gás Portugal, e obteve a sua licença como Entidade Exploradora de Classe I pela DGEG.

Recentemente, em 2008, e de forma a acompanhar a evolução do mercado e as necessidades dos clientes, a AceSSoriGás alargou a sua atividade à execução de

instalações de energias térmicas e fotovoltaicas contribuindo para isso as parcerias estratégicas com a BaxiRoca e a Vulcano em 2009.

Em 2010, a empresa adota uma nova denominação passando a chamar-se “AceSSoriGás Instalações Técnicas, Lda”, procedendo ainda ao aumento do capital social, passando de 30.000€ para 100.000€, mantendo-se inalterável a sede, o número de contribuinte e contactos. Com isto a empresa pretendeu dar continuidade ao desenvolvimento e dinamismo que a tem caracterizado ao longo destes 20 anos. Com a atual denominação, passaram a estar refletidas outras áreas como o aquecimento central, avac e ar condicionado que não estavam na anterior.

I.1.2 Os Serviços

Projetos, licenciamentos de armazenagem e redes de gás

A AceSSoriGás dispõe de um departamento técnico capaz de desenvolver todo o tipo de projetos de redes de distribuição de gás, armazenagens, GPL e Gás Natural.

Os seus técnicos são profissionais credenciados com experiência comprovada pelo trabalho desenvolvido ao longo dos anos, garantindo o cumprimento escrupuloso das normas e disposições legais da segurança, operacionalidade e qualidade dos projetos executados.

São parceiros nesta área de serviços: Gabinetes de Arquitetura, Companhias Petrolíferas, Empresas de Construção Civil, Distribuidoras de gás canalizado Câmaras Municipais e Particulares.

Solução chave na mão; projeto, licenciamento, execução, certificação nos Organismos de Inspeção, para entrada em funcionamento.

Instalação de Redes de Gás

Executa instalações e redes de distribuição de gás, podendo oferecer soluções chave na mão, para as mais variadas instalações: edifícios de habitação, loteamentos, urbanizações, escolas, piscinas, pavilhões desportivos, instalação e montagens de PRM's (Postos de Redução e Medida), entre outros.

Instalação de Armazenagens GPL

Projeta e instala reservatórios de gás GPL, em: escolas, hospitais, centros de saúde, lares de idosos, piscinas, hotéis, indústria, restauração, moradias, blocos habitacionais, agroturismo, e outros potenciais clientes consumidores de gás de garrafa com condições para instalação de reservatório próprio.

Assegura os processos, desde o projeto, à execução da colocação dos reservatórios de gás, redes de distribuição, manutenção e pedidos de inspeção para certificação das instalações, preenchendo todos os requisitos do conceito "chave na mão".

Climatização : ar condicionado e aquecimento central

Oferta de soluções passando pelo estudo das necessidades do cliente, no fornecimento e montagem de equipamentos de aquecimento de águas sanitárias, conforto, piscinas e outros fins para consumidores domésticos e industriais. Entre eles: caldeiras murais a gás; caldeiras de chão a gás e gasóleo; radiadores; toalheiros; pavimento radiante; termoacumuladores simples a gás.

Energias renováveis: solares térmicas/fotovoltaica

Conforto ao menor custo é um objetivo alcançável nos dias de hoje, por isso a empresa está apta a propor aos seus clientes soluções previamente estudadas, tendo em conta as necessidades do cliente, que poderão passar por:

- Sistemas solares térmicos;
- Sistemas de produção de Energia Fotovoltaica;
- Sistemas de produção combinada de energia térmica e elétrica (cogeração).

Serviço de assistência técnica

Toda a atividade nos diversos sectores desde as instalações de gás às energias renováveis está garantida por uma assistência profissional e qualificada, a responsabilidade é um dos lemas onde, cliente satisfeito futuro assegurado. (serviço disponível só para clientes)

Comércio de materiais e equipamentos para instalação de redes de gás

É uma das atividades da empresa desde a sua fundação, o comércio de materiais relacionados com as instalações de gás, águas e aquecimento central. O cliente é por norma, profissional do sector e encontra não só o material mas também todo o apoio técnico que precisa para executar as suas obras.

I.1.3 Missão

A AceSSoriGás define como missão, proporcionar soluções técnicas tipo chave na mão, nas áreas dos serviços ligados às energias renováveis e outras, maximizando o nível de satisfação dos seus clientes.

I.1.4 Certificações

Ao longo de 20 anos, a AceSSoriGás desenvolveu a sua estratégia centrada no desenvolvimento de competências, marcando uma posição de notoriedade reconhecida e valorizada no mercado onde está inserida.

Com isto a empresa é reconhecida pela Direcção-Geral de Energia, como Entidade Instaladora, Montadora e Exploradora Classe I, com as seguintes licenças:

- Entidade Instaladora, Licença N°23
- Entidade Montadora, Licença N°13
- Entidade Exploradora Classe I

Dispões ainda de um alvará de construção de obras públicas:

- Alvará de Construção N° 45986 – emitido pelo ICNI

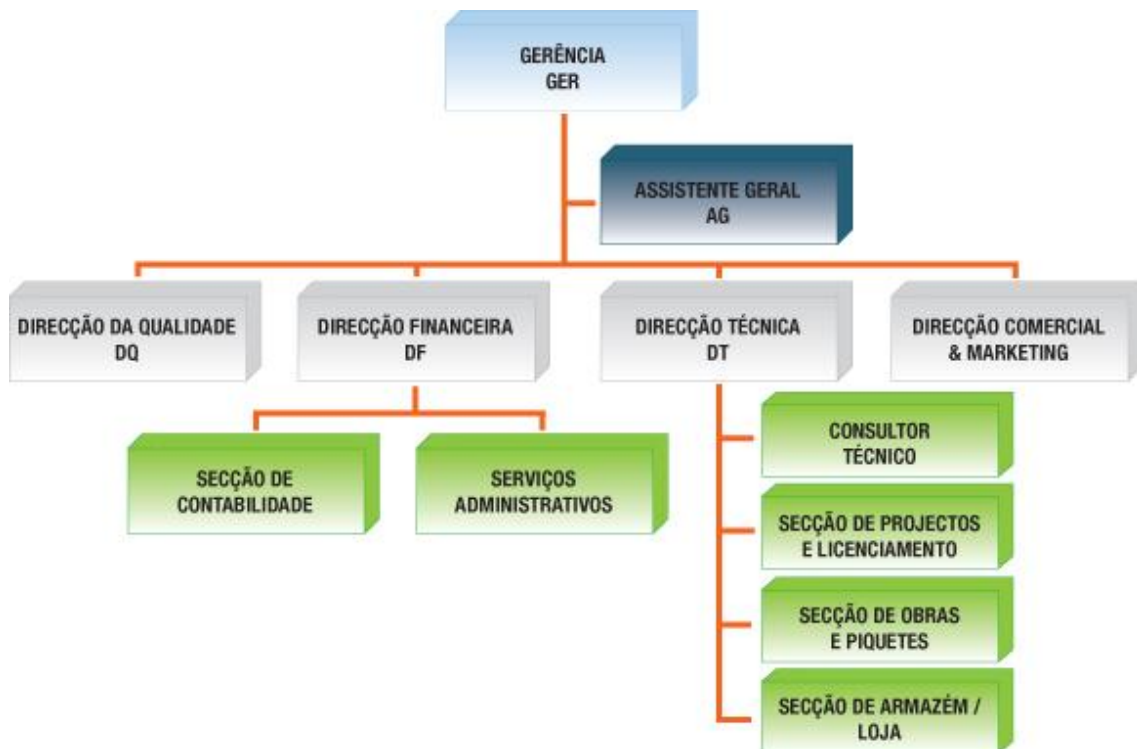
Para além das certificações técnicas, a empresa é certificada no Sistema de Gestão da Qualidade:

- Sistema de Gestão da Qualidade ISSO 9001/20

I.1.5 Recursos Humanos

A estrutura da empresa é dirigida pela gestão de topo, constituída pela gerência, a qual é acompanhada por uma equipa pluridisciplinar composta por quadros superior técnicos, que conjuntamente desenvolvem a atividade da empresa (Figura 1).

Figura 1: Organigrama da Empresa



Quadros de Gestão	Quadros Técnicos Superiores	Quadros Operacionais
<ul style="list-style-type: none"> ● Administração Geral ● Gestão Administrativa Financeira ● Gestão Comercial Marketing ● Gestão da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● Engenharia da Qualidade ● Engenharia Mecânica ● Projectistas ● Orçamentistas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Técnicos de Gás ● Instaladores de Gás ● Soldadores PE/Cu/Aço ● Mecânicos de Aparelhos ● Técnicos Instaladores de Energias Renováveis

A AceSSoriGás devido ao seu *know-how*, permite-lhe desde logo ser reconhecida e valorizada no mercado. Embora seja um mercado ligado às energias renováveis, a empresa está dependente, como entidade montadora e instaladora de redes de gás, de obras de construção civil que sejam realizadas. Por outro lado, a empresa tem vindo a fazer esforços no sentido de evoluir cada vez mais, para que a energia solar térmica e fotovoltaica seja também uma fonte de receita com maior peso. Assim sendo, a AceSSoriGás acaba por operar num nicho de mercado onde deseja satisfazer as necessidades específicas de cada consumidor. Embora esta seja uma realidade, a empresa deseja alcançar outros projetos, como se tem vindo a verificar ao longo, onde possa atuar de uma forma mais sólida noutros mercados ainda pouco explorados e com uma concorrência maior.

I.2 Gestão de políticas de crédito

As empresas, como sociedades comerciais que são, têm como objetivo principal a obtenção de lucro. Esse lucro só é possível ser realizado através das vendas que realiza. Essas vendas podem ser acordadas com o cliente de diversas maneiras, e muitas das vezes esse acordo tem, ou pode ter, em conta o sector de atividade onde opera.

As empresas quando decidem investir em ativos precisam saber exatamente em que tipo de ativos irá incidir esse investimento. Pode ser nos ativos fixos, nas existências, nas disponibilidades, nas contas a receber, etc. É neste tipo de ativos (contas a receber) que me vou focar mais.

Quando uma empresa vende ou presta serviços e as faturas não forem pagas de imediato pelos clientes, então diz-se que essas faturas estão por pagar. E são estas faturas que compõem a maior parte das contas a receber.

Perante estas situações, segundo Brealey, Myers e Allen (2008), a gestão destes créditos (gestão das contas a receber) envolve cinco passos essenciais:

- ✓ Estabelecer a duração do período de pagamento e a dimensão de quaisquer descontos para os clientes bons pagadores;
- ✓ Decidir a forma do contrato com o cliente;
- ✓ Controlar a capacidade de crédito dos clientes;
- ✓ Estabelecer limites de crédito razoáveis;
- ✓ Cobrar

I.2.1 Políticas de Crédito

Segundo Batista (2004, p. 43), políticas de crédito “são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito”. Uma empresa, ao conceder crédito de determinado montante, baseia a sua decisão em regras. Regras essas que deverão garantir, à partida, o menor risco possível. Nesta ótica conceder crédito é uma decisão de investimento de curto prazo sujeita a riscos, os quais poderão ser de diferentes proporções, e que está dependente da clareza da política de crédito e do seu cumprimento. Um dos principais objetivos de uma política de crédito é assegurar que os devedores paguem conforme foi acordado previamente. Esse acordo passa por uma definição clara e objetiva das condições de venda, entre os quais: o tempo concedido para pagamento, a concessão de descontos comerciais, descontos financeiros e outros acordos que se possam vir a estabelecer entre o comprador e o vendedor no momento da transação comercial. Após isto, a probabilidade de um cliente não cumprir o acordado, mostra claramente o risco que a empresa assumiu aquando da concessão de crédito.

A definição de uma política deste género não passa exclusivamente por considerações de ordem financeira, mas também por questões externas, que influenciam direta ou indiretamente a empresa, nomeadamente políticas de preços praticados na indústria, concorrência de outras empresas, estabilidade económica do sector e/ou do país, que poderão limitar a definição e o estabelecimento das políticas de crédito.

Quando uma empresa decide vender os seus produtos ou serviços, tem uma política de crédito. Mesmo que eles sejam vendidos a pronto pagamento, a empresa tem uma política de crédito que consiste em não conceder crédito. No entanto, seja qual for a política que se adote, ela deve ser definida de acordo

com os objetivos e ideais da empresa. Mesmo quando uma atividade é iniciada deve-se ter desde logo uma política de crédito.

As políticas de crédito servem como guia no tratamento de alguns problemas não sendo obviamente uma solução definitiva. Neste contexto, são apresentadas ações que o gestor de crédito transmite aos seus subordinados, preparando-os para situações específicas. Este tipo de ações estão ou deveriam estar, em manuais internos e que se designam por procedimentos de crédito. Os procedimentos de crédito são ferramentas de trabalho, e que materializam em instruções internas do departamento para que seja executado todo o trabalho necessário a uma boa gestão do crédito. Nestas tarefas, estão considerados essencialmente formulários, cartas, relatórios de crédito, documentos contabilísticos, referências bancárias, que em conjunto permitem realizar uma análise bem fundamentada. Este tipo de procedimentos devem ser realizados passo a passo, de forma a que a concessão de crédito seja baseada numa série de análises que possibilitem um resultado consistente. Constituem ainda bons procedimentos de crédito as próprias atitudes das pessoas, ao serem capazes de repetir todos os procedimentos até à conclusão do processo, no entanto se algum destes procedimentos não tiver sido executado corretamente, ou tenha faltado, isso permitirá de imediato alertar a gestor de crédito e assim evitar uma tomada de decisão errada.

Na prática, o conhecimento específico de um determinado caso é melhor que todas as políticas que sejam definidas e estabelecidas, no entanto é necessário ter em conta que este conhecimento prático das situações deve constituir um complemento às regras que foram implantadas e nunca como substituição das mesmas. Claro é que, este conhecimento aliado à política adotada, deve ser aplicável à maioria das situações, embora se saiba que existem, ou existirão, situações de exceção que devem ser tidas em conta, pois embora se saiba que a política está estabelecida, não impede que se possam tomar decisões contrárias

a ela, se bem que normalmente quem está autorizado a tomar tais decisões seja normalmente a administração.

I.2.2 Implementação da política de crédito

Uma vez que, como se sabe, a política de crédito diz respeito à empresa como um todo, normalmente é da parte da administração que a sua formulação surge. No entanto, todos os responsáveis de diversas áreas e departamentos são chamados a intervir, visto que a política de crédito será realmente bem-sucedida se os seus intervenientes derem o seu *feedback*.

Uma empresa, ao desenvolver uma política deste tipo terá de ter em conta uma série de fatores que podem ser tanto de natureza interna como externa. Ela deverá compreender todos os objetivos definidos, as políticas adotadas pelos vários departamentos a fim de que ela funcione como um todo, considerar as práticas de concessão de crédito habituais dos concorrentes e parceiros da indústria, isto com a finalidade de ser um argumento bastante competitivo entre as empresas para ter uma política que seja atrativa, e assim obter a preferência dos clientes. Uma grande parte das empresas reconhece que é preciso saber como a concorrência tem definidas as suas políticas de crédito, isto acontece porque, em algumas indústrias este é um grande fator diferenciador, principalmente em mercados onde os preços praticados são muito semelhantes. Aqui o responsável pela área comercial desempenha um papel preponderante, para que os seus produtos e/ou serviços sejam de tal forma aliciantes para os clientes, que permita oferecer vantagens em relação aos concorrentes. Outro fator, tão importante ou mais que os restantes, é o modo como a Economia local e nacional influenciam as políticas de crédito. Como é lógico, em momentos de recessão (como é o caso), a capacidade dos devedores

em pagarem as suas faturas é mais reduzida do que em tempos de expansão. Neste caso, é necessário adotar medidas que sejam muito bem ponderadas e que melhor se adequem a estas situações, sem ser muito restritivo para não existir o risco de não vender, mas também não ser muito liberal para não pressionar demasiado a tesouraria nem aumentar o número de incobráveis.

Para isto, quando se pensa em formular uma política de crédito é extremamente importante e imprescindível que se realize uma análise que permita avaliar se existe um bom funcionamento ou não do departamento de crédito, assim como conhecer todo o tipo de mudanças ocorridos na indústria, como o exemplo das políticas da concorrência, e a consistência e capacidade financeira dos clientes nela existentes (ver secção I.4).

Ao implementar uma política de crédito numa empresa é necessário delegar deveres e responsabilidades no sentido de criar uma atmosfera de trabalho que encoraje todos os intervenientes deste processo a “pensar” a política, onde se tem o conhecimento do efeito das suas próprias ações e decisões de crédito no que ao investimento em contas a receber e consequências diz respeito. Claro é que interiorizar isto não é fácil, no entanto é recompensador verificar que tudo funcione e mais gratificante é quando o pessoal tem a capacidade de tomar decisões dignas de confiança. Com isto, a empresa passa a poder comunicar a política para todos os departamentos da empresa, bem como a todo o pessoal, com vista a que tudo seja transparente e a fim de que todos saibam como funciona e para que serve.

I.2.3 Tipos de política de crédito

Segundo Batista (2004), existem três políticas básicas de crédito contendo cada uma variadíssimos fatores diferenciadores:

- a) Política de crédito restritiva
- b) Política de crédito moderada
- c) Política de crédito liberal

a) Política de crédito restritiva

As empresas que adotam este tipo de políticas geralmente correm poucos riscos, uma vez que só abrem contas se tiverem a certeza que a informação disponibilizada pelo cliente seja real e ao mesmo tempo que seja um "bom pagador". É um tipo de política adotada por empresas que normalmente não tem grandes índices de crescimento e que essencialmente operam em nichos de mercado, onde os clientes são muito selecionados. Normalmente esta atitude é contrária às empresas modernas que geralmente preferem alargar um pouco mais as condições, neste acesso ao crédito por parte dos clientes. É de referir que, no entanto, quem as adota tem, de um modo geral, uma situação financeira estável e que não necessita de recorrer a grandes créditos bancários ou a créditos de fornecedores. Certo é que, como já foi referido, como não existe grande índice de crescimento nestas empresas, e sendo as suas políticas restritivas, levam a que a posição ocupada no mercado se deteriore, e conseqüentemente se vejam a ser ultrapassadas por concorrentes cuja oferta de bens e serviços seja similar mas com condições de pagamento bem mais aliciantes. Uma vez isto acontecendo, a empresa se não for suficientemente eficaz na substituição dos clientes que perdeu, verá o seu volume de vendas

diminuir, bem como as receitas e o lucro. Poder-se-á dizer que, esta política só está errada quando começar a colocar em risco a sobrevivência da empresa.

b) Política de crédito moderada

Neste tipo de políticas, as empresas aceitam assumir alguns riscos com o objectivo de ter um maior volume de facturação. Por vezes, nestes casos, as empresas podem assumir pontualmente medidas mais restritivas, sempre que o risco de negócio seja mais elevado, assim como oferecer aos melhores clientes, condições de crédito mais liberais. Baptista (2004) diz que esta é sem dúvida, a política mais adoptada pelas empresas, visto que aceitam correr maiores riscos com clientes que possam garantir compras com valores mais altos mas ao mesmo tempo também usam um modelo mais restritivo em relação aos clientes que atrasem muito o seu pagamento.

c) Política de crédito liberal

Sendo esta a política mais arriscada de todas, Batista (2004) afirma que, as empresas que a adoptam caracterizam-se por possuírem, de um modo geral, um fraco poder negocial no mercado, pretendendo crescimentos rápidos das suas quotas de mercado tentando para isso atrair o maior número de clientes possível. Com isto, é natural que surjam clientes a aproveitar este tipo de concessão de crédito para comprarem mais, e por vezes, mais do que realmente podem, fazendo com que os pagamentos sejam efectuados após os respectivos vencimentos. No entanto, sendo o risco maior, também a probabilidade de crescimento é alta, traduzindo se assim esta política como uma estratégia de

penetração, daí que Batista (2004) afirme que é um tipo de política de carácter temporário e que com o passar do tempo tendam a substituí-la por outras mais moderadas. Conscientes disto, os gestores sabem que, não conseguindo obter uma razoável quota de mercado, as consequências que daí resultam serão naturalmente, um aumento do custo do crédito; um maior número de incobráveis e maiores dificuldades financeiras.

Brealey, Myers e Allen (2008), destacam que, o desconto financeiro é uma ferramenta bastante utilizada e que encoraja os clientes a pagar antes da data de vencimento. Este desconto tem como finalidade reduzir o prazo médio de recebimentos e ao mesmo tempo diminuir a possibilidade de existirem incobráveis. No entanto, o desconto consiste numa redução do preço de venda, pelo que os clientes ao aproveitarem-no pagam as mercadorias a um preço inferior e conseqüentemente o fornecedor incorre em menores lucros.

I.3 Informação de Crédito

I.3.1 Qualidade da Informação

Num processo de decisões de crédito é necessário que a qualidade das informações disponíveis bem como o envolvimento do pessoal estejam relacionadas. Quanto mais recente for a informação obtida, em princípio, mais fiável será, e conseqüentemente mais fácil será a tomada de decisão. O importante a reter sobre a qualidade da informação, está mais relacionado com os resultados que produz do que propriamente como foi obtido.

Após um gestor de crédito estar na posse de toda a informação que ache relevante, e que ela seja atual e credível, toda a decisão que tomar é suscetível de riscos, no entanto esse risco é tanto maior quanto mais deficiente seja a

informação. A tarefa de qualquer gestor de crédito é tomar decisões de acordo com os objetivos da empresa sendo que a melhor decisão de crédito é aquela que, em concordância com as políticas da empresa, conceda crédito com o menor risco possível.

A recolha de informação relativo a um cliente vai depender se ele já é comprador de mercadoria da empresa ou se por outro lado é a primeira vez que irá efetuar uma encomenda. Se for a um cliente já existente é necessário ir acompanhando a informação bem como possíveis alterações a efetuar, se por outro lado for um novo, então, a obtenção da informação será mais difícil sendo possível obtê-la diretamente através do próprio cliente, ou indiretamente através de outras fontes (empresas especializadas em obter informação).

Os vendedores são o primeiro contacto da empresa com os novos clientes pelo que se tornam numa potencial fonte de informação de crédito sendo que muitos deles deverão ser conhecedores do contributo que podem prestar ao departamento de crédito, para ter uma melhor posição perante o cliente. Isto cria vantagens no sentido de que estabelece uma relação próxima e de amizade com o cliente assim como confiança e respeito mútuo. Este contacto direto com o cliente cria também a oportunidade do vendedor esclarecer todo o tipo de condições de venda e a política de crédito da empresa. Quanto maior o tempo dedicado aos clientes maior tenderá a ser o sucesso desta relação, relação essa que posteriormente levará a que o cliente seja inserido na base de dados da empresa através do preenchimento de um formulário. Formulário esse que deverá conter essencialmente a informação principal do cliente, como por exemplo, o nome completo do cliente e tipo de empresa, morada correta e morada do local de descarga da mercadoria se for caso disso, nomes completos dos proprietários da empresa, informação financeira (Balanço e Demonstração de Resultados atuais), entre outros elementos que possam ser considerados relevantes.

A capacidade de investigação de crédito pode ser exaustivamente aprofundada de maneira discreta através de fontes exteriores à empresa. Este tipo de investigação é menos dispendioso que a investigação pessoal (direta), e contempla desde logo, informações económico-financeiros, dados da empresa e seus proprietários, elementos históricos e estatísticos da empresa, entre outros. No entanto, como já referi, a investigação direta é aquela que desde logo traz mais benefícios à empresa no sentido de melhor conhecer os clientes e com eles criar relações de confiança através dos seus vendedores.

I.4 Análise e Concessão de Crédito

Segundo Brealey, Allen e Myers (2008), não é permitido que as empresas discriminem os seus clientes faturando-lhes preços diferenciados, nem tão pouco discriminá-los, oferecendo os mesmos preços mas condições diferentes. O que geralmente as empresas fazem é, oferecer condições de venda diferentes a diferentes classes de compradores. Exemplo disto é oferecer descontos de quantidade ou descontos financeiros a clientes que aceitem contratos de compra a longo prazo.

Existem várias formas de avaliar a probabilidade de um cliente vir a pagar as suas dívidas. Para os clientes já existentes, o mais óbvio a fazer é através do histórico passado relativo aos pagamentos. Para os novos, pode recorrer-se às demonstrações financeiras da empresa para formar a opinião, ou então, como já referido anteriormente, recorrer a empresas especializadas em fornecer essa informação.

Assim os rácios financeiros tornam-se um instrumento bastante útil para avaliar essas mesmas condições de pagamento por parte dos clientes.

I.4.1 Rácios financeiros

A concessão de crédito por ser uma técnica diretamente relacionada com as vendas e automaticamente com o lucro da empresa, deve ser tomada com a maior das cautelas mas ao mesmo tempo com a certeza de que é a melhor opção de todas. No entanto, Batista (2004) reitera que é difícil encontrar um critério que seja seguro na altura de avaliar o risco dessa mesma concessão de crédito. De entre várias técnicas de análise existentes, ele destaca a combinação e o posicionamento relativo de alguns rácios.

Os rácios de liquidez medem o nível de liquidez de uma empresa, isto é, a capacidade que ela tem de satisfazer os compromissos de curto prazo (Gitman, 2010). Vários analistas afirmam que, quanto maior o valor destes rácios mais capacidade tem a empresa de satisfazer tais compromissos. Destaca-se o rácio da liquidez geral que, quanto maior for o seu valor, maior é a proteção para os credores de curto prazo.

Os rácios de rotação avaliam a capacidade da empresa para utilizar os seus ativos produtivamente na criação de resultados. Assim o rácio de rotação do ativo é tanto melhor quanto maior for o quociente entre as vendas líquidas e o total do ativo. No entanto, se esse valor for significativamente alto significa que a empresa está a expandir-se mais rapidamente do que a sua capacidade financeira permite.

Os rácios de rendibilidade medem o lucro face aos recursos financeiros que foram utilizados para obtê-lo. Assim a rentabilidade do capital próprio mede a capacidade dos capitais próprios para gerarem lucros, isto é, a eficácia de como a empresa utiliza os capitais dos sócios.

Os prazos médios de pagamento e recebimentos mostram, em média, o número de dias que leva um cliente a pagar as suas dívidas bem como a empresa a pagar aos seus fornecedores. Normalmente, e o que é de esperar, é que uma empresa tenha um prazo de recebimentos mais curto do que o prazo de pagamentos, uma vez que assim, assegura o bom funcionamento da tesouraria, visto que se fosse ao contrário, existiria uma pressão sobre ela e conseqüentemente uma dificuldade em solver as dívidas.

O rácio de autonomia financeira traduz a capacidade da empresa de financiar os seus ativos através dos seus capitais próprios sem ter de recorrer a empréstimos. Quanto maior for o grau de autonomia financeira, maior será o grau de solvabilidade, ou seja, maior será a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos financeiros de longo-prazo.

O rácio de solvabilidade ao estar intimamente relacionado com o da autonomia financeira relaciona o capital próprio com o valor total do passivo, pelo que um valor muito baixo pode indiciar uma fraca viabilidade da empresa no futuro, uma vez que significa uma elevada fragilidade económico-financeira.

Após a demonstração de alguns rácios que acho serem importantes na altura de analisar a concessão de crédito, é preciso ter em consideração que se torna difícil assegurar o rigor absoluto destes indicadores, porque a forma como cada empresa apresenta os seus dados contabilísticos pode ser diferente, na medida em que poderá basear os seus dados com diferentes critérios, como o caso da valorização dos inventários ou até mesmo dos critérios de amortização/depreciação (Weston et al, 1996). A análise dos rácios pressupõe um estudo sobre o passado, passado esse que é utilizado de forma a tomar decisões que no futuro beneficiem a empresa, neste caso em concreto, a concessão de crédito. No entanto, é preciso ter cautela com a consideração da negatividade de um ano de análise, pois podem existir fatores externos

(adversos ou não) que a empresa não consegue controlar. Por isso, se diz também que uma análise de rácios por si só, pouco significa, então é necessário também ter em conta dados qualitativos de gestão que quando combinados com estes indicadores, acabam por tornar a análise mais abrangente e mais rigorosa.

I.4.2 Custo do Crédito

Quando uma empresa concede crédito está a incorrer num custo. Este custo será tanto maior quanto maior for o tempo que os clientes demorem a pagar. Por vezes as empresas não entram com este custo na formação do preço dos seus produtos, significando que a margem final é menor do que aquela que inicialmente foi calculada. A forma como se inclui o custo do crédito no preço (visualizar exemplo 1) consiste em adicionar ao preço de venda um pequeno valor que cubra aquele custo.

Exemplo 1- Custo de Crédito

Exemplo:

$$\text{Custo de Crédito} = \frac{n}{365} \times \text{Vendas Líquidas Anuais} \times \text{Taxa de Juro}$$

n - número de dias concedidos para pagamento

Uma empresa concede 73 dias de crédito e tem um volume de vendas líquidas de 1.200.000€ por ano.

Quanto custará esta concessão de crédito, se a taxa de juro anual for 5%?

$$\text{Custo de Crédito} = \frac{73}{365} \times 1.200.000 \times 0,05 = 12.000€$$

O custo de crédito é de 12.000€ ao ano.

Existem dois fatores que fazem aumentar o custo do crédito, relativo ao não pagamento das faturas:

1. Os clientes atrasam os seus pagamentos;
2. As ações de cobrança não são eficazes.

Relativamente ao primeiro caso, deve dar-se especial atenção e colocar os clientes que pagam sistematicamente tarde sob vigilância, para assim se poder quantificar o custo. No que diz respeito ao segundo caso, é necessária uma análise profunda às razões de tal deficiência.

I.4.3 Risco de crédito

O risco de crédito é um dos maiores problemas que as empresas têm de ter em conta em relação aos seus clientes, visto que, ao conceder crédito as empresas incorrem no risco dos seus clientes não cumprirem com as obrigações contratadas. Desta forma é fundamental que as empresas apresentem uma eficiente gestão e análise do risco de crédito de modo a diminuírem os possíveis incumprimentos da sua carteira de clientes. Assim a informação mais importante que se deve possuir é saber se os clientes têm ou não capacidade para pagar as suas dívidas nas datas acordadas.

O risco de crédito existe porque normalmente situa-se no futuro. Isto quer dizer que, pode ter-se todas as informações acerca do cliente mas todas relativas ao seu passado. Sobre o futuro e sobre a operação em causa, existe a imprevisibilidade, a incerteza relativa ao seu pagamento, que pode ou não ocorrer.

Para tentar minimizar ao máximo este risco, é muito importante saber se os clientes têm problemas financeiros, devendo a sua credibilidade ser avaliada com base na sua situação atual, a qual deverá ser revista e confirmada regularmente. É necessário vigiar, continuamente, os limites de crédito, os quais devem ser cumpridos rigorosamente quanto possível. Alguns gestores permitem que os limites de crédito sejam frequentemente ultrapassados e até ignorados, o que, desta forma torna a empresa vulnerável. Quando isto ocorre, começa a ser exercida demasiada pressão sobre todos os clientes, o que também não é aconselhável. Os limites de crédito vigiados e continuamente avaliados evitam problemas sérios de falta de liquidez.

Alguns analistas de crédito geralmente utilizam um método para orientar as suas análises sobre as dimensões-chave da capacidade financeira de um determinado cliente. Segundo Weston et al (1996) esse método é denominado de "Os 5 C's de Crédito" e é utilizado para medir o risco de crédito dos clientes. São 5 dimensões, todas elas iniciadas com a letra C:

- **Caráter:** Avalia o histórico do devedor no que diz respeito ao cumprimento das suas obrigações financeiras. Dados de pagamentos, e qualquer tipo de processos judiciais pendentes ou concluídas contra o cliente serão utilizados para avaliar o caráter do cliente.
- **Capacidade:** Avalia o potencial do cliente para pagar o crédito solicitado. Análises das demonstrações financeiras, com especial incidência nos rácios de liquidez e endividamento, são utilizados para avaliar a capacidade do devedor.
- **Capital:** Avalia a solidez financeira do cliente, conforme indicado no património da empresa. O total do exigível (de curto e de longo prazos), em relação aos ativos, são fortemente utilizados para avaliar a estrutura de capital do cliente.

- **Colateral:** É avaliado pelos ativos que o cliente coloca à disposição com o objetivo de garantir o crédito. Normalmente, quanto maior esse montante, maior será a probabilidade de se recuperar o valor creditado, em caso de incumprimento.
- **Condições:** Avalia as condições económicas e empresariais que possam afetar qualquer uma das partes envolvidas no negócio. Exemplo disto é quando uma empresa tem elevados stocks e sejam pretendidos por um cliente, a empresa poderá propor condições de venda mais favoráveis.

Os analistas de crédito na maioria das vezes dão mais importância aos dois primeiros C's (caráter e capacidade) uma vez que estes representam os requisitos fundamentais para a concessão de crédito. Os outros três (capital, colateral e condições) são importantes na definição do acordo de crédito e tomada de decisão final, que também dependem bastante da experiência e do julgamento do analista.

Uma outra forma de avaliar o risco de crédito consiste num sistema de pontuação (credit scoring). O *credit scoring*, segundo Lewis (1992) "é um processo em que a informação sobre o solicitante é convertida em números que de forma combinada forma um *score*. Este *score* representa o perfil de risco do solicitante"¹. Mester (1997) acrescenta que é um método usado para prever a probabilidade de um solicitante entrar em incumprimento.

I.4.4 Limites de Crédito

Os limites de crédito (ou linhas de crédito) tem como finalidade definir o valor máximo que uma empresa admite conceder a um cliente, estipulando o risco máximo que estará disponível a correr com esse cliente. Esse limite,

¹ Fonte: <http://run.unl.pt/bitstream/10362/4041/1/TEGI0258.pdf>, pág. 18, vista em 15 de Agosto 2012

normalmente, é quantificado por um prazo limitado sendo que a atuação do cliente deva ser acompanhada e avaliada por forma a melhor controlar o seu desempenho.

Segundo Batista (2004), um cliente que faculte ao seu fornecedor informação financeira, relativa ao último balanço e demonstração de resultados, é normalmente tratado com mais confiança que outro que se tenha recusado a disponibilizar essa informação e como tal estará mais aberto a facilitar na concessão de uma linha de crédito mais favorável.

O estabelecimento de linhas de crédito e a concessão de crédito, são altamente influenciados pela dimensão e condição financeira de uma empresa que concede crédito, pelo que um cliente com capacidade financeira reduzida terá, á partida, uma linha de crédito inferior que outro cliente que tenha uma capacidade financeira maior. As condições de venda que uma empresa pratica, também afetam as linhas de crédito, pois uma empresa que conceda pagamentos mais dilatados, por exemplo, aumentará o seu risco.

Uma situação que normalmente se coloca aos gestores de crédito é que, podem existir encomendas que embora se encontrem dentro dos limites de crédito estabelecidos para a aprovação de fornecimento, poderão não ser satisfeitas se se encontrarem, ainda, por pagar encomendas anteriores cujas datas já estiverem vencidas. Nestes casos, os gestores terão de analisar cuidadosamente cada caso, e verificar o que melhor serve os interesses da empresa e que, se possível, se enquadrem também nos interesses do cliente.

As linhas de crédito são definidas com base em informações, experiências, estimativas, previsões e condições económicas. Tudo isto são fatores que são suscetíveis de sofrer alterações ao longo do tempo; por este motivo é necessário rever periodicamente as linhas de crédito e identificar razões e critérios que justifiquem essas revisões.

Provavelmente os pagamentos que se encontram atrasados são um dos fatores que mais contribui para rever uma linha de crédito. Se alguém do departamento de crédito apresentar ao cliente as razões que justificam a não continuidade da mesma linha de crédito, a sua redução, ou mesmo o seu cancelamento, poderá conseguir-se que esse cliente passe a pagar atempadamente.

I.5 Seguro de crédito

O seguro de crédito, como o próprio nome indica, é uma modalidade de seguro cujo objetivo é o de cobrir o risco de não pagamento de créditos.

Esta modalidade pressupõe o pagamento de um valor (normalmente designado comissão) por parte do segurador, à entidade que cobre o risco (companhia de seguros de crédito).

Quando um cliente não paga, estamos perante um incobrável, e quando isto acontece, a companhia de seguros indemniza o credor. Nestas circunstâncias, segundo Batista (2004), a indemnização pode ser efetuada:

1. Num determinado prazo a contar da data de vencimento da dívida;
2. No dia determinado em que a insolvabilidade é confirmada pela falência ou insuficiência de meios.

Para Jean Bastin (1994 p. 87), o seguro de crédito é "um sistema de seguros que, contra remuneração, permite aos credores estarem cobertos contra o não pagamento de créditos, devidos por pessoas previamente identificadas e em estado de incumprimento".

Normalmente os riscos cobertos por este tipo de seguros são:

- O risco comercial;
- O risco com garantia do Estado (políticos e extraordinários).

No risco comercial a falta de pagamento às empresas dá ao credor o direito de reclamar a sua indemnização. No risco com garantia do Estado é garantido o pagamento, face ao incumprimento de um País perante os compromissos com o exterior.

Quando se elabora um seguro de crédito, o contrato que é estabelecido designa-se por apólice de seguro. Apólice essa que é um contrato no qual se fixam as condições gerais e particulares que regem as relações entre as duas partes e nas quais se definem o risco, as condições de prémio e de indemnização. Posto isto, o segurado solicita um limite de garantia para cada cliente, que após análise, será aceite ou não pela companhia, pelo que no caso de não pagamento de um devedor, a companhia garante o pagamento da indemnização acordada (Batista, 2004).

I.5.1 Seguro de crédito vs *factoring*

O *factoring*, segundo Santos (2001, p. 29), "é uma técnica de mobilização de créditos de curto prazo, na qual o *factor* toma como seus os créditos cedidos pelo aderente (fornecedor), efetuando a sua gestão e cobrança, adiantando-lhe o pagamento conforme as suas necessidades e de acordo com o contrato inicial, assegurando o risco total ou parcial, no caso de falência ou insolvência do devedor (cliente do aderente)".

Resumindo, o *factoring* é:

- A sociedade de *factoring* (*factor*);
- O aderente ao contrato de *factoring* (fornecedor de bens ou serviços);
- O contrato de *factoring* (contrato base);
- O devedor (cliente do fornecedor);
- A comissão (comissões de *factoring*, juros e comissões de garantia).

Com isto, pode afirmar-se que as vantagens inerentes ao *factoring* segundo Martins et al (2009, p.134) são: "o aumento imediato da liquidez, sem recorrer a endividamento; redução de custos administrativos, nomeadamente na gestão de cobranças; flexibilidade, na medida em que o financiamento acompanha o volume de vendas; eliminação de incobráveis", entre outras.

De facto, isto torna-se aliciante para as empresas, mas não se pode deixar de ter em conta que, a principal desvantagem do *factoring* reside nos custos da modalidade. Segundo Martins et al (2009, p.135) "a comissão de *factoring* (ate 3% do valor nominal dos créditos), os juros correspondentes aos financiamentos concedidos, sendo estes pagos antecipadamente e as comissões de garantia de crédito", são sem dúvida um entrave a que algumas empresas optem por esta modalidade.

O seguro de crédito, como referido anteriormente, pode, do mesmo modo, resumir-se da seguinte forma:

- A companhia de seguros (segurador);
- O segurado (fornecedor de bens ou serviços);
- A apólice (contrato base);
- Pessoas (individuais ou coletivas) que faltem ao pagamento (clientes dos fornecedores).

- O prémio (remuneração do segurador relativos a gastos de seleção, despesas de contencioso, gastos financeiros derivados de adiantamentos, custos do prejuízo a indemnizar).

O objetivo de um seguro de crédito consiste em garantir aos credores os prejuízos sofridos por virtude do mau devedor; por seu lado, o objetivo do *factoring* é, se for sem recurso, a empresa aderente beneficiar do serviço de gestão e cobrança dos créditos, bem como da cobertura dos riscos de insolvência e/ou incumprimento por parte dos devedores; se for *factoring* com recurso, o objetivo é a empresa aderente beneficiar do serviço de gestão e cobrança dos créditos, podendo também optar pelo financiamento da carteira de créditos cedida. O *factor* tem o direito de regresso sobre o aderente, relativamente aos créditos tomados que não sejam pagos pelos devedores². Segundo Martins et al (2009, p. 134) as sociedades de *factoring* para além de assegurarem a gestão das cobranças das faturas cedidas e assumirem ou não o risco de crédito, podem também efetuar o adiantamento total ou parcial dos valores a cobrar.

Assim sendo, as semelhanças entre os dois está no facto de que as sociedades de *factoring* satisfazem uma primeira condição do seguro de crédito quando praticam o chamado *maturity factoring*, que consiste em (por parte do *factor*) não antecipar o valor dos créditos tomados, pagando ao aderente apenas na data de vencimento da fatura. Uma outra semelhança está no facto de que no seguro de crédito, o segurador obriga-se a indemnizar a perda definitiva, total ou parcial, do crédito; no *factoring*, mesmo que o *factor* não receba do devedor na data de vencimento, pagará ao aderente o valor das faturas tomadas, havendo ou não perda definitiva do crédito.

² Fonte: http://www.otoc.pt/downloads/files/1248687215_51a55_gestao_final.pdf, pág. 55, vista em 15 de Agosto 2012

I.6 Procedimentos e controlo de cobranças

Segundo Martins et al (2009), uma empresa ao ter um menor investimento em crédito concedido aos clientes, melhor será a sua tesouraria. É claro que, valores mais ou menos elevados são uma consequência das características do sector de atividade da empresa e da própria conjuntura onde está inserida, pelo que muitas das vezes se torne inevitável a existência de vendas a crédito. No entanto, é preciso ter em conta os custos associados à concessão de crédito. É por isso, muito importante conseguir encontrar um equilíbrio entre o custo e o benefício de conceder crédito bem como os prazos e os montantes em questão. Como se está perante uma necessidade cíclica, cada aumento nesta rubrica reflete-se numa diminuição da tesouraria.

I.6.1 Princípios de Cobrança

Batista (2004) considera que os princípios mais importantes de cobrança estão relacionados com a questão de efetuar a cobrança, de manter um seguimento sistemático de cobranças, de reconciliar as contas e manter boas relações.

Com isto, Baptista (2004) indica que, a principal tarefa da pessoa responsável pelas cobranças é a de receber o pagamento tão próximo da data estabelecida quanto possível. Pelo que quanto mais próximo do prazo as faturas se encontrarem, ou mesmo já vencidas, os contactos com o cliente devam ser mais insistentes.

A forma como o cliente irá pagar, deve ser também, acompanhada de perto para que à data de vencimento se verifique se o pagamento foi realizado ou não.

Muitos atrasos nos pagamentos devem-se sobretudo pelo desencontro de faturas e/ou por saldos não coincidentes. Nestes casos é necessário contactar o cliente para averiguar o que se passa, e se for possível, contactá-lo pessoalmente, não só para confrontar documentação mas também para detetar qualquer outra informação relevante, como por exemplo, dificuldades de pagamento, organização interna, etc.

Muitas vezes existem clientes que no passado pagavam mal (fora dos prazos) e que hoje são bons pagadores. Por esta razão, quem está responsável pelas cobranças deve possuir bom senso e experiência comercial que lhe permita manter as boas relações já existentes com a clientela sem nunca deixar de acompanhar o pagamento.

Os procedimentos de cobrança começam quando a fatura se vence, pelo que as empresas devem adotar um sistema que lhes permita informar os clientes e ao mesmo tempo solicitar o pagamento. Existem bastantes formas de informar os clientes (e-mail, telefone, cartas, etc.), no entanto as empresas devem utilizar o método que entendam ser mais eficaz.

I.6.2 Controlo das Cobranças

Nas empresas mais pequenas, o mais recomendável é investir na adoção de uma política de crédito eficaz, que minimize o risco de incumprimento, do que na criação de um departamento de cobrança.

Segundo Gitman (2010), ainda que não seja constatada a necessidade de se criar um departamento de cobranças, a empresa deve investir nos mecanismos de controlo discutidos acima. Ou seja, é preciso identificar uma pessoa, dentro do departamento financeiro e/ou administrativo, que ficará encarregada de controlar os pagamentos e, se possível, identificar os clientes incumpridores. Neste contexto, o sector de cobranças funciona dentro do departamento

financeiro, que controla tanto a política de crédito como a de cobrança. Nas PME's, não só o departamento financeiro absorve as duas funções, como muitas vezes as tarefas são executadas pelo mesmo profissional, que além de responsável pelo departamento de crédito, também fica encarregado do processo de cobrança. Noutras situações, o processo de cobrança é terceirizado e deixado a cargo de bancos ou empresas especializadas.

Com base na realidade e necessidade de cada empresa, o empresário deve determinar a estrutura do departamento de cobrança. Quanto maior a empresa, ou o volume de vendas a prazo, maior o risco de incumprimento e, portanto, maior deve ser o investimento neste campo.

I.6.3 Mapa de Antiguidade de Saldos

Para Batista (2004), o mapa de antiguidade de saldos é um dos possíveis relatórios de crédito que se pode construir para averiguar a situação das faturas. Aqui, são agrupadas as que se encontram vencidas e as não vencidas, bem como o seu valor total devido. Normalmente quando se constroem este tipo de mapas, o agrupamento das faturas já vencidas varia entre 1 e 30 dias, 31 e 60, 61 e 90 e mais de 90 dias como é visível no quadro 1. Assim o responsável pelas cobranças tem um controlo total sobre as contas dos clientes, saberá quais as que requerem mais atenção e que medidas deve tomar para receber o valor em causa.

Este tipo de situações acontece quando se concede crédito a um determinado prazo (30 dias, 60, 90, etc.) e esse prazo não é cumprido, pelo que se o cliente não pagar no dia seguinte ao do prazo, então o valor da fatura em questão passará para o grupo das que estão vencidas entre 1 e 30 dias e assim sucessivamente se o pagamento não for realizado.

Quadro1- Mapa de Antiguidade de Saldos

Cliente	Total Devido	Não Vencido	Vencido de 1 a 30 dias	Vencido de 31 a 60 dias	Vencido de 61 a 90 dias	Vencido a mais 90 dias
A	3.630.000,00 €	2.110.000,00 €	1.520.000,00 €			
B	740.100,00 €			740.100,00 €		
C	629.000,00 €	629.000,00 €				
D	2.769.250,00 €	2.715.500,00 €	25.700,00 €	28.050,00 €		
E	529.750,00 €					529.750,00 €
F	417.800,00 €	417.800,00 €				
G	1.140.610,00 €	745.300,00 €	215.850,00 €	179.460,00 €		
H	330.000,00 €	330.000,00 €				
TOTAL	10.186.510,00 €	6.947.600,00 €	1.761.550,00 €	947.610,00 €	- €	529.750,00 €
%	100%	68,20%	17,29%	9,30%	0,00%	5,20%

Fonte: Gestão do Crédito como Vantagem Competitiva, António Batista, 2004, pag. 360

À medida que os dias vão passando e o pagamento não é efetuado, o responsável deve acentuar os esforços e as medidas que lhe permitam reaver o dinheiro. Após todos os esforços efetuados e o cliente não paga, (geralmente já estamos próximos dos 90 dias após vencimento) deve-se informar o cliente, que o assunto será entregue ao advogado para resolução por via litigiosa no caso de a dívida não ser paga.

Por isto se conclui que é importante o uso deste tipo de quadros, como forma de análise da situação dos saldos vencidos da empresa, o que leva a desencadear alguns mecanismos de contacto com os clientes.

I.6.4 Marketing Relacional e Cobranças

Apesar de existirem diversas definições de Marketing Relacional, o princípio que lhe está subjacente passa pela maximização dos benefícios ao longo do tempo quer para clientes quer para fornecedores, e que resultam de um conjunto de ações que permitem manter uma relação no longo prazo.

Leonard Berry (1983) foi um dos primeiros a definir o conceito de marketing relacional. Ele definiu este conceito como sendo as atividades que são levadas a

cabo para fortalecer a relação a longo prazo com o mercado, sobretudo através da fidelização dos clientes. Berry (1983) acreditava que a atração de novos clientes devia ser vista apenas como um passo intermédio no processo de marketing.

Como o Marketing Relacional aborda o mercado centrando-se no cliente, o quadro 2 mostra-nos os objetivos e ferramentas que permitem atingi-los.

Quadro2- Objetivos e ferramentas do Marketing Relacional

Objetivos	Ferramentas
Conhecer e ser Relevante para os Clientes	Base de Dados
Comunicar com os Clientes	Revistas, correio personalizado; página na Internet; e-mail; SMS; iTV; <i>Mass Media</i> ; Pontos de Venda; Força de Vendas
Escutar os Clientes	Inquéritos; serviço ao cliente; <i>call center</i> ; página na Internet; capacidade de guardar as informações transacionais
Recompensar os Clientes	Cartões e pontos de fidelização
Associar os Clientes	Clubes de clientes; eventos; fóruns; etc.

Fonte: Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing, D. Lindon et al, 2004, 10ª Ed. pág. 636

Alguns autores como Berry (1995), Evans e Laskin (1994)³, entre outros, destacam nos seus estudos as seguintes vantagens para as empresas, entre elas: maior qualidade de produtos e serviços; maior satisfação do cliente; lealdade do cliente; e conseqüentemente um maior lucro para a organização.

Assumindo que os clientes têm possibilidade de escolha, eles permanecerão leais a uma empresa onde recebam maior valor, relativamente a outras empresas concorrentes. Valor, segundo Wilson (2008), representa o "trade off"

³ <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos08.htm>, vista em 23 de Julho 2012

para o consumidor entre aquilo que efetivamente paga, e aquilo que recebe. Os consumidores, na maioria dos casos preferem uma relação onde o que recebem (qualidade, satisfação, benefícios especiais) excede aquilo que pagam (custos monetários e não-monetários). Quando as empresas conseguem continuamente oferecer valor aos seus clientes, isto será um incentivo para os manter na relação a longo prazo.

Como se verifica, todas estas vantagens quer para os clientes, quer para as empresas, mostra que este tipo de relacionamentos é uma possível estratégia que uma empresa pode adotar. No presente caso de estudo, é lógico que o marketing relacional está ligado à possível redução dos incobráveis de uma empresa, ainda que de um modo limitado. É natural que, se melhor conhecer o cliente e melhor relação tiver com ele, melhores são as condições para gerir os possíveis atrasos nos pagamentos. No entanto, é necessário que exista da parte da empresa, esforços no sentido de evitar situações de incumprimento que possam existir. O marketing relacional por si só, não é uma estratégia que resolva os problemas do setor de cobranças (caso existam), é sim um possível facilitador.

Parte II

II.1 Apresentação das tarefas desenvolvidas

II.1.1 Análises económica, financeira e do risco

O primeiro dia de estágio é sempre um dia onde tudo é novidade. Começando por conhecer o local de trabalho bem como os Eng.^o e restante pessoal, foi-me apresentado, por parte do meu orientador (gerente), como funcionava a empresa: os objetivos, a política de funcionamento, os horários, etc. Após uma reunião com o responsável da empresa, onde fui posto a par dos serviços que a mesma prestava e as necessidades que o gerente sentia para a empresa, eis que surge então as possíveis tarefas a desenvolver. Como inicialmente me foi dito que estaria totalmente à vontade para optar por uma área, e que poderia incidir sobre qualquer uma delas, optei inicialmente por uma vertente financeira, onde desenvolvi análises quer ao nível económico, financeiro e inclusive do risco.

Ao nível económico, desenvolvi uma análise pelo modelo multiplicativo (Dupont) que me permitiu concluir que a empresa nestes últimos dois exercícios tem vindo a perder rentabilidade ao nível dos capitais próprios. Embora a descida não seja muito significativa, isto aconteceu porque os Resultados Operacionais diminuíram fruto da diminuição das Vendas, e que conseqüentemente levaram a uma redução das margens de lucro da empresa. Por outro lado, a proporção dos capitais alheios diminuiu fruto do aumento dos capitais próprios, mais concretamente por um aumento do capital social da empresa, e não pelo aumento dos passivos, até porque estes diminuíram. Posto isto, foi nesta análise que constatei o problema relativo à tesouraria. Reparei que a AceSSoriGás estava a pagar aos seus fornecedores com alguma antecedência

relativamente ao tempo em que recebia dos seus clientes. Foram estas análises que, posteriormente, me permitiram enveredar pelo tema atual.

Depois, ao nível financeiro, realizei análises relativas ao fundo maneio, às necessidades de fundo de maneio e tesouraria líquida, com o objetivo de averiguar a situação de equilíbrio. Os rácios de liquidez também não foram esquecidos bem como os de solvabilidade, autonomia financeira e de margem de lucro bruta. Posto isto, o que posso afirmar desta análise é que a empresa se encontra numa razoável situação de liquidez.

Relativamente à análise do risco, não foi abordada de forma tão intensa visto não ter sido tão solicitada pelo meu orientador como as outras, no entanto ficou a ideia de que o risco global da empresa veio a diminuir ligeiramente.

Estas análises, ao serem realizadas apenas para utilização interna, não foi possível, por parte do gerente, a publicação de valores e tabelas que pudessem explicar estes resultados. No entanto, fica a certeza que esta prática e este raciocínio, me ajudaram bastante a tomar decisões e propor soluções que podem ser usadas de modo a melhorar resultados. Com isto, após a avaliação dos resultados das análises e de uma pequena reunião com o orientador da empresa expus as minhas preocupações e possíveis sugestões para possível aplicabilidade interna. Embora a empresa nunca tenha tido problemas de solver as suas dívidas, nem atrasos nos pagamentos, existem sempre aspetos que podem ser melhorados, e a gestão de crédito e cobranças é um deles. Por este motivo decidi aprofundar a investigação e o trabalho relativo a este tema.

II.1.2 Procedimentos de faturação

A faturação na AceSSoriGás é feita através do programa informático PHC Advanced. Uma das tarefas desenvolvidas consistia, em pegar numa fatura já

lançada de um determinado cliente e cruzar os dados dessa mesma fatura com os valores das fichas de obra⁴, para que no software, não só aparecessem todos os custos relativos a essa mesma fatura mas também a margem aplicada pela empresa. Este tipo de procedimentos muitas vezes servia para controlo interno, e para melhor organização e/ou orientação de pesquisa de qualquer tipo de obra efetuada. Estes procedimentos foram efetuados, uma vez que inicialmente ao realizar uma pesquisa dei conta de algumas falhas na apresentação dos resultados, tendo desde logo alertado o gerente que me incentivou a encontrar uma possível melhoria.

II.1.3 Análise de orçamentação

Quando um cliente pretende realizar uma obra, e envia um pedido de apreciação à AceSSoriGás, os técnicos projetistas e de orçamentação podem classificá-lo como sendo prioritário ou não-prioritário. O ser prioritário ou não-prioritário depende em certo modo de alguns fatores, entre os quais, a urgência da sua execução (prazo), os montantes em causa, entre outros. Se for considerado prioritário então aí, os técnicos responsáveis pela orçamentação, dão início ao processo e tendo em conta os seus conhecimentos definirão o tempo de execução de cada tarefa e depois, através de uma lista de referências criada para o efeito, é inserido todo o tipo de materiais que sejam necessários. Posto isto, o orçamento será entregue ao cliente que decidirá a quem adjudicará a obra, se à AceSSoriGás, ou a outra empresa que também tenha entrado no concurso. Algumas das vezes, como a AceSSoriGás é uma empresa certificada e sabe que alguns dos seus concorrentes não o são, permite que o cliente lhe adjudique a obra, no entanto pede para rever o orçamento em baixa, pois

⁴ Ficha de obra - é um documento interno onde são registados todos os gastos que a empresa incorre para desenvolver uma determinada obra, tendo esta sido adjudicada.

considera que o valor se encontra um pouco alto. Nestas situações o parecer final será decidido entre os técnicos e a gerência onde se apurará se realmente se justifica ou não baixar o preço, ou se por outro lado o preço não dá para baixar mais. Isto tudo também tem em conta o facto de a empresa perceber, se qualquer obra que se proponha realizar, venha a gerar lucro suficiente que justifique a sua realização, isto é, adjudicar obras com uma margem de lucro reduzida (ex: 5%), não justifica a sua realização. A reputação do cliente perante a empresa, o tipo de cliente que é, as relações entre ambos também são tidos em conta nos momentos em que os orçamentos são revistos. Então, após verificar centenas de orçamentos, elaborei uma análise em mapas disponibilizados, de onde é possível retirar ilações importantes no momento de refletir acerca do trabalho executado. Desde logo, o número de orçamentos registados, o número de orçamentos executados, os considerados prioritários e não-prioritários, os executados por cada técnico, os adjudicados por técnico, a percentagem de orçamentos adjudicados face aos executados, etc. (ver anexo 1).

Uma outra tarefa desenvolvida referente à análise de orçamentos foi, tendo em conta os orçamentos executados por cada técnico, averiguar aquele que melhor desempenho individual obteve, isto através da visualização de orçamentos adjudicados face aos executados, dos adjudicados com melhor margem, com menores custos, melhor rentabilidade, etc. Esta análise foi-me pedida pelo gerente, o qual me propôs criar e desenvolver um mapa que mostrasse estes valores para posterior avaliação de desempenho dos Eng.º da empresa. (ver anexo 2).

II.1.4 Projeção de Manutenções

Entende-se por manutenção o conjunto de operações e intervenções cujo objetivo é manter em serviço o reservatório de gás e a rede distribuição, reduzindo ao mínimo as avarias provocadas por qualquer incidência ou motivo e em conformidade com as especificações técnicas e legais.

A AceSSoriGás sendo parceira e ao mesmo tempo adjudicatária da Repsol Gás neste tipo de manutenções, designa uma pessoa responsável que coordena todos os trabalhos juntamente com uma pessoa designada pela Repsol Gás. Assim, sendo esta entidade exploradora, de acordo com a legislação, é obrigada a fazer estas manutenções nos clientes que abastece.

As manutenções que foram objeto de análise da minha parte são essencialmente: voluntárias - são verificações anuais que consistem em substituir os extintores, limpar o parque e o seu envolvente, verificar visualmente os acessórios do capacete do reservatório (válvulas, manómetros, entre outros); intercalares - fazem-se de 4 em 4 anos, ou 5 em 5 dependendo de datas de válvulas, data de ensaio do reservatório. Faz-se o mesmo que nas manutenções voluntárias mas com ensaio à rede de distribuição, troca da válvula de segurança, troca do manómetro, de modo a ser depois inspecionada por um organismo de inspeção e ser emitido a certificação necessária; periódicas - fazem-se de 10 em 10 anos, onde a prova hidráulica do reservatório tem de ser feita, e que consiste em verificar o estado do próprio equipamento, sendo cheio de água, e sujeito a vários ensaios e colocados acessórios novos ou verificados. Que normalmente é feito em estaleiro e depois troca-se o próprio reservatório no cliente. As periódicas emissão acústica (EA) são um ensaio “novo” feito/permitido nos reservatórios enterrados que se conseguem fazer com o reservatório contendo o gás.

Assim sendo, uma atividade que desenvolvi e a qual me foi solicitada por parte da empresa, consistia em pegar em todas estas as manutenções realizadas em 2010 e 2011, enquadrá-las por distrito, por tipo e por quantidade. Depois, e tendo em conta as quantidades de manutenções fornecidas pela Repsol Gás para o ano 2012, fiz uma extrapolação para verificar os valores aproximados a realizar, para mais fácil análise (ver anexo 3). Como se verifica, existe um aumento de mais de 100 manutenções para o ano de 2012 em relação a 2011 fruto de, a AceSSoriGás ter garantido uma maior presença no distrito de Santarém chegando inclusive às 199 em 2012, quando em 2011 ficou apenas pelas 97. De um modo muito geral, o que se retira deste quadro é que, a empresa irá aumentar bastante a sua faturação em manutenções no ano de 2012. Isto também se deve em grande parte ao reconhecimento da empresa por parte da Repsol Gás, que mostra claramente que a AceSSoriGás faz o seu trabalho bem feito e os seus técnicos aplicam a sua experiência e conhecimento para que o trabalho seja valorizado em prol da organização.

II.1.5 Gestão de crédito e cobranças na AceSSoriGás

As preocupações básicas de um empresário, como se sabe, passam por, desde logo, maximizar o lucro, cortar nos custos, rapidez nas cobranças e por uma melhoria contínua dos processos. Neste âmbito, como aliás já foi referido anteriormente, há um conjunto de etapas/passos que normalmente são efetuados para melhorar o ato das cobranças. A rapidez deste ato muitas vezes leva a que, uma empresa esteja, automaticamente, a melhorar processos, neste caso, o das cobranças. Isto tudo é feito em prol da organização, com o objetivo claro de, no curto-prazo, aumentar os rendimentos.

Todos nós sabemos que atualmente a situação económico-financeira que o país atravessa não é a mais desejável, ainda para mais quando se fala no setor da construção civil, setor que afeta diretamente a AceSSoriGás. Por essa razão, um dos objetivos imediatos da empresa passa por aguentar esta situação, para aparecer mais forte e consolidada após este ciclo.

Política de crédito

Deste modo, e tendo em conta a secção I.2.3, a empresa não adotou em especial nenhum tipo de política de crédito, isto porque considera que cada cliente seu é diferente e merece uma análise mais pormenorizada da sua situação. Não vale a pena aplicar uma política muito restritiva a um determinado cliente, pois ele sabe que no mercado, em princípio, existe outra empresa que lhe concede uma política mais liberal o que lhe permite outro controle financeiro. No entanto, a AceSSoriGás, define um ponto de partida na altura de negociar o projeto/obra. Ela aponta para um crédito de 60 dias sendo que posteriormente poderá ou não ser sujeito a alteração, dependendo da situação do cliente, do montante em causa, da fidelização do cliente, etc. Por vezes e após negociação, a empresa consegue encurtar o prazo para 30 dias, embora sejam mais as situações em que aumenta o prazo do que as vezes que o diminui. Existem também casos, em que contratualmente o prazo é de 60 ou 90 dias, e os clientes já vão nos 120 ou 150 dias de atraso. É nestas situações que a empresa tem feito maiores esforços para minimizar estes prazos e cuja análise é efetuada mais à frente aquando do mapa de antiguidade de saldos. Estes casos, mostram realmente as grandes dificuldades por que estas empresas estão a passar neste momento, ou então é o sistema de cobranças da empresa, que apesar do esforço, não funciona adequadamente e/ou não é tão rígida como a situação aparenta. Muito raros são os casos em que existe pronto pagamento por parte dos clientes, fruto de, em

grande parte, os valores em causa serem consideráveis o que torna o pagamento a crédito como uma realidade. Outra questão que leva os clientes a não pagarem a pronto é a frágil situação económica que muitas empresas atravessam, pelo que um pagamento, por exemplo, de 3000€ pode levar por um lado, a modificar a possível estratégia definida pelo cliente e, por outro, a agravar a sua tesouraria.

No que toca à venda de acessórios ao balcão, a política de crédito mais utilizada é a de pronto pagamento. Em compras de pequena dimensão qualquer pessoa, quer seja singular ou coletiva, regra geral tem disponibilidade imediata para realizar o pagamento. Quando o montante das compras se assume com maiores valores, aí o crédito concedido tem, normalmente, um vencimento de 30 dias. Nestes casos não se justifica ter prazos maiores uma vez que os valores em causa, não podem ser comparados à principal fonte de faturação da empresa onde aí os prazos são compreensivelmente superiores.

Uma das propostas que achei interessante apresentar acerca das políticas de crédito, e da redução dos prazos médios de recebimentos, está ligada com o desconto financeiro que a empresa por norma não adota. A proposta consistia em, após o orçamento executado, e depois de uma análise cuidada do cliente em questão, oferecer um desconto de 2% ou 3% sobre valor final com o objetivo de reduzir o prazo concedido ao cliente. Exemplificando, uma obra com um prazo de 60 dias de vencimento, passaria, caso o cliente optasse por usar o desconto, para os 30 dias. Claro é que, após os 30 dias terem passado, e o cliente não efetuou o pagamento, então estaríamos perante as condições inicialmente acordadas, ou seja, sem desconto e com pagamento integral do valor nos 60 dias após a emissão da fatura. Se se tiver em conta que o cliente opta pelo desconto, então é natural que o lucro que a empresa obterá será menor, mas ao mesmo tempo acaba por realizar dinheiro mais cedo, reduz o risco de existirem

incobráveis e acima de tudo, contribui para desafogar um pouco a tesouraria ao reduzir o prazo médio de recebimento.

Neste contexto, e após alguma discussão, o que se verifica na AceSSoriGás é que, na execução de um orçamento, por norma, o valor de venda já está majorado com uma margem de lucro ligeiramente superior à margem definida pela empresa. Com isto a empresa tem o objetivo de, caso o cliente peça a revisão em baixa do orçamento, os técnicos terem alguma facilidade pra reduzir o preço de venda, de forma a que a margem de lucro mínima definida pela empresa não esteja em causa, e assim garantir os lucros inicialmente previstos. No caso de o cliente não pedir a revisão, então tanto melhor para a empresa pois assim gera lucros superiores àqueles que estaria planeado.

Umas das poucas vezes onde a AceSSoriGás concede desconto financeiro, é quando está perante um cliente novo. Nestes casos a empresa concede na maioria das vezes um desconto financeiro, em prazos acordados até 60 dias. Aqui a empresa perde um pouco na sua margem de lucro mas pretende atrair o cliente para si.

Seguro de crédito

Tendo em conta a secção I.4.5, a AceSSoriGás entendeu não estabelecer nenhum contrato com seguradoras de crédito. Isto porque, segundo o gerente, o valor que teria de pagar à seguradora não lhe beneficiaria em praticamente nada face ao valor dos incobráveis que dispõe. Nesta medida, e quando o tempo se arrasta, a empresa incide mais sobre o cliente em causa, indo em alguns casos, até à empresa cliente solicitar o pagamento. O problema nestes casos reside no facto do custo do capital concedido, e pela pressão que é exercida na tesouraria, pois regra geral, a AceSSoriGás paga aos seus fornecedores atempadamente.

Mapa de Antiguidade de Saldos

Como foi referido na secção I.5.3, o mapa de antiguidade de saldos é um relatório que se constrói para averiguar a situação das faturas, onde se agrupam em vencidas e não vencidas e o valor total devido. Assim, e após análise de alguns clientes, elaborei um mapa (ver quadro 3) com os 6 principais clientes da empresa, onde posteriormente foi entregue à pessoa responsável pelas cobranças onde foi possível verificar a situação de cada um deles.

Quadro 3- Mapa de Antiguidade de Saldos da empresa AceSSoriGás - Instalações Técnicas, Lda

Cliente	Total Devido	Não Vencido	Vencido de 1 a 30 dias	Vencido de 31 a 60 dias	Vencido de 61 a 90 dias	Vencido a mais 90 dias
A	8.542,08 €	7.335,17 €				1.206,91 €
B	1.300,00 €	1.300,00 €				
C	44.162,98 €	35.031,26 €	7.895,27 €		1.236,45 €	
D	11.368,35 €	6.663,23 €		4.705,12 €		
E	56.679,86 €	45.813,50 €	8.135,36 €	2.731,00 €		
F	3.570,82 €	2.670,82 €			900,00 €	
TOTAL	125.624,09 €	98.813,98 €	16.030,63 €	7.436,12 €	2.136,45 €	1.206,91 €
%	100%	78,66%	12,76%	5,92%	1,70%	0,96%

Fonte: Dados da empresa

Como podemos constatar, existe um cliente (A) que tem uma fatura já vencida a mais de 90 dias. Este caso, é um dos que tem sido abordado com a maior das preocupações por parte da empresa, estando a pessoa responsável pelas cobranças em permanente contacto com o cliente com o objetivo que este pague. Já foi inclusive suspenso qualquer tipo de pedido de orçamentação de obras que o cliente pretenda realizar com a AceSSoriGás. Esta suspensão será cancelada após o cliente efetuar o pagamento. No entanto, a empresa passará a olhar para este cliente sempre com a maior das cautelas, uma vez que o cliente já prometeu a sua liquidação três vezes, e em todas elas falhou o acordo estabelecido telefonicamente. Caso o processo se desenvolva e o cliente continue a não pagar, então o gerente avançará para o contacto com o advogado da empresa

afim de resolver o caso nos tribunais. É claro que o gerente da empresa, sempre que possível, tenta não avançar por essa via, visto os custos que terá de suportar e por outro lado, a relação com este cliente (está no ranking de clientes com maior volume de faturação), deteriorar-se-á.

Outros dos casos que também recebe especial atenção é o cliente (E) que leva já € 10.866,36 de duas faturas vencidas. Este cliente, no entanto, sendo o que maior volume de faturação gera na empresa é olhado com outra cautela, embora seja acompanhado de perto sem nunca deixar de estabelecer contacto com vista ao pagamento. Os clientes (C) e (F) tendo ambos uma fatura quase a pertencer ao grupo das vencidas a mais de 90 dias, são outros dois casos em que a empresa mantém também um contacto assíduo e persistente.

Esta foi sem dúvida a atividade que mais proporcionou para que eu tivesse uma visão diferente e melhor acerca das cobranças, ou seja, a forma como se avalia os saldos de cada tipo de clientes, as suas faturas vencidas e todos os procedimentos realizados e a realizar com o objetivo de receber o que é devido.

II.2 Considerações finais e conclusão

A existência e o cumprimento de políticas de crédito são fundamentais para que seja possível avaliar o comportamento de uma empresa no mercado. Muito do insucesso que se verifica em relação às cobranças, do crédito malparado e/ou dos incobráveis advém, também, da ausência de políticas de crédito sólidas e coerentes.

Muitas vezes, a dificuldade em estabelecer políticas de crédito de uma forma adequado deve-se, sobretudo, ao facto de não serem considerados fatores que lhe estão subjacentes, nomeadamente as características do setor onde a empresa opera, a posição que ocupa no mercado, as vantagens e desvantagens de cada uma das possíveis políticas de crédito existentes, o tipo de clientes de que dispõe, a área geográfica onde eles se situam e muitas das vezes as práticas de pagamento que são aplicadas pelos concorrentes. Desta mesma forma, é necessário que as políticas de crédito sejam do conhecimento de toda a empresa e dos clientes para tentar minimizar ou eliminar estas insuficiências.

Diz a teoria que a grande maioria das empresas não quantifica o custo do crédito concedido, pelo que a falta de competitividade das empresas, na maioria das PMEs, não se prende somente com problemas de capacidade produtiva, de marketing, etc. mas pela ausência de controlo dos recursos financeiros que oneram o preço final dos produtos ou até mesmo da capacidade de concederem crédito. Por essa razão, a análise do crédito pressupõe que se utilizem algumas técnicas financeiras que nem sempre estão presentes na altura de conceder crédito, como é o exemplo dos rácios financeiros.

Uma fraca definição das políticas de crédito leva muitas vezes a que o insucesso das cobranças seja mais frequente. Isto leva a concluir que a aplicação de alguns princípios de cobrança e metodologias que facilitem esses esforços levam a um

maior sucesso no momento de cobrar. Desta forma, o uso do mapa de antiguidade de saldos surge assim como uma base de análise e diagnóstico da situação dos saldos vencidos dos clientes, desencadeando uma série de rotinas específicas para cada cliente.

Relativamente à parte prática, saliento o facto de nunca ter estado em permanência numa área em concreto, o que por um lado me permitiu desenvolver tarefas dos diferentes departamentos, e por outro me ter restringido ao aprofundamento da parte das cobranças, visto ter apenas 5 meses de estágio. Contudo, saliento a importância da realização deste estágio sendo que foi para mim um grande desafio poder estar presente no mundo empresarial e ter contacto permanente com diversas pessoas que me permitiram ter outra visão do que é trabalhar num clima organizacional. Isto permitiu que aprofundasse conhecimentos, visto que, os até aqui obtidos, eram numa vertente académica e conhecer outras realidades daquelas que são lecionadas na FEUC. De salientar também o facto do excelente contributo que proporcionei à empresa, visto ter realizado tarefas importante, tanto para mim como para a empresa, e que permitiram acrescentar valor ao dia a dia de trabalho.

II.3 Análise Crítica

A AceSSoriGás sendo uma empresa que está diretamente ligada ao setor de construção civil, vê de uma forma um pouco limitativa o facto de não ter uma política de crédito totalmente definida. Neste âmbito, a empresa varia bastante os seus prazos. Isto mostra que a empresa acaba por não ter controlo nos seus clientes o que os leva muitas vezes a ultrapassar a data limite de pagamento. Claro é que a conjuntura atual também não está a favor das empresas, uma vez que os acessos ao crédito bancário estão cada vez mais difíceis, e leva a que os clientes queiram sempre pagar mais tarde e os fornecedores a receber mais cedo. Assim, entendo que a empresa deveria optar por definir um meio termo nos prazos que concede, levando a que o ambos fiquem satisfeitos. Mas que esse meio termo seja (praticamente na sua totalidade) cumprido, e que a pessoa responsável pelas cobranças esteja em perfeita sintonia com os interesses da empresa e com os prazos estipulados.

Uma outra sugestão prende-se com o facto da pessoa responsável pela parte das cobranças, estar ligada a outras áreas da empresa, isto é, desempenha outras funções, pelo que na minha opinião a empresa devia ter uma pessoa única e exclusivamente ligada à área das políticas de crédito de modo a melhor definir políticas e procedimentos essenciais, e na parte de cobranças acompanhar de perto e constantemente todos os clientes da empresa de modo a garantir um melhor funcionamento da tesouraria e ao mesmo tempo reduzir o prazo médio de recebimentos, fator que neste momento se encontra bastante elevado.

De forma a melhorar todo este processo, entendo que a empresa deveria apostar, ou numa pessoa qualificada nesta área ou então investir na formação da pessoa que hoje se encontra neste domínio, mas com a particularidade de não acumular funções com outras áreas. Deste forma, acredito que seja possível

para a empresa obter uma solidez maior na sua tesouraria, mesmo apesar do investimento/gasto que terá de suportar para suprir esta lacuna. Isto torna-se viável pois, o custo que a empresa poderá ter em formar essa pessoa, em nada se compara com as faturas que são regularizadas atempadamente.

Posto isto e após todo este aprofundamento, acredito que a empresa poderia tomar em consideração algumas destas sugestões, pois entendo que na área da gestão do crédito e cobranças podem existir melhorias significativas. É preciso ter em conta que são os clientes que mantêm as empresas a laborar fruto das suas compras ou dos serviços que lhes são prestados. É essencial reaver o dinheiro que foi concedido com a máxima urgência (tendo em conta os contratos estabelecidos), a fim de poder canalizar esse dinheiro para pagamentos de fornecedores, de pessoal, de empréstimos e até de possíveis investimentos que se queiram realizar com o objetivo claro de obtenção de lucro.

Bibliografia

- Bastin, J. (1994). *O seguro de crédito - A Protecção contra o incumprimento*. Lisboa: COSEC.
- Batista, A. Sarmiento. (2004). *A Gestão do Crédito como Vantagem Competitiva* (3ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2008). *Principles of corporate finance* (9th edition ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Gitman, L. (2010). *Princípios de administração financeira* (12ª ed.). Brasil: Pearson Education.
- Lindo, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2009). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing* (12ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Martins, A., Cruz, I., Augusto, M., & Silva, P. d. (2009). *Manual de Gestão Financeira*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Meneses, H. (2008). *Princípios de Gestão Financeira* (11ª ed.). Lisboa: Presença.
- Neves, J. C. (2011). *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa* (2ª ed.). Lisboa: Texto Editores.
- Santos, Â. (2001). *O "factoring" e a gestão*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Weston, J. F., Besley, S., & Brigham, E. (1996). *Essentials of managerial finance* (11th ed.). Fort Worth: Dryden Press.
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2008). *Services marketing : integrating customer focus across the firm* (1st european ed.). London: McGraw-Hill Higher Education.
- http://www.otoc.pt/downloads/files/1248687215_51a55_gestao_final.pdf, pág. 55, consultado em 15 de Agosto 2012;
- <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos08.htm>, consultado em 23 de Julho 2012;
- <http://run.unl.pt/bitstream/10362/4041/1/TEGI0258.pdf>, pág. 18, consultado em 15 de Agosto 2012

Anexos

Anexo 1

Mapa de orçamentos (modelo de análise de orçamentos recebidos pela AceSSoriGás - Instalações Técnicas Lda)

ANALISE DE ORÇAMENTOS							
DATA		DE	A	SEMANA			MÊS
Orçamentos	Qt.	Técnicos			Valores		%
		André	Celeste	Pedro	Valor Un	Valor Global	
CORRESPONDENCIA	Orç. Registados (Total)						
	Orç. Registados (Prioritário)						
	Orç. Registados (Não Prioritário / Excluído)						
	Orç. Respondidos						
	Orç. Registados Pri. - Não respondidos						
PERIODO EM ANALISE	Orç. Executados						
	Orç. Adjudicados (excluindo Obra Directa)						
	Orç. Adjudicados - Obra Directa						
	Orç. Dados (Repescados do ano passado)						
REPESCADOS	Orç. Adjudicados (dos Orç. Repescados)						

BALANÇO GLOBAL	Balança - ORÇAMENTOS ADJUDICADOS							
	Orçamentos	Qt.	Técnicos			Valores		%
			André	Celeste	Pedro	Valor Un	Valor Global	
	Orç. Adjudicados (excluindo Obra Directa)							
Orç. Adjudicados (Obra Directa)								
Orç. Adjudicados (dos Repescados)								
TOTAL - ADJUDICADOS								

Anexo 2:

Análise de resultados orçamentados

Ano				
PHC	Pedro	André	Celeste	Total
Orçamentados 2010				
Adjudicados 2010				
%				
Total Orç.				
Total Adjudicados				
% Orçamentos				
% Adjudicados				
% Orc. Adjudicados				
Comparação n-1	Pedro	André	Celeste	Total
Diferença Orç. (€)				
Diferença Adjud. (€)				
Diferença %				
Diferença Orç.				
Diferença Adjud.				
Variação Orç.				
Variação Adjud.				
Variação Orç. Adjud.				

Ano

Orçamentados 2012	Valor Venda	Preç. Custo	Val. Encargos	Custo Total	Margem	Margem %
Pedro						
André						
Celeste						
Total						
Adjudicados 2012	Valor Venda	Preç. Custo	Val. Encargos	Custo Total	Margem	Margem %
Pedro						
André						
Celeste						
Total						

Anexo 3

Mapa de cálculo das projecções das manutenções do ano 2012

DISTRITO		ANO 2010	UN.	ANO 2011	UN.	ANO 2012	UN.
Coimbra	Voluntária	17.966,12 €	191	14.314,60 €	156	14.680,07 €	158
	Periódica	3.666,20 €	3	- €	0	3.666,20 €	3
	Periódica EA	1.180,50 €	2	6.539,20 €	17	5.362,00 €	11
	Intercalar	5.827,20 €	11	5.143,00 €	14	23.773,22 €	53
TOTAL		28.640,02 €	207	25.996,80 €	187	47.481,49 €	225
Leiria	Voluntária	6.280,26 €	59	4.726,00 €	50	4.119,78 €	41
	Periódica	6.357,90 €	5	7.491,50 €	4	3.144,46 €	2
	Periódica EA	1.946,00 €	5	14.522,50 €	24	5.965,83 €	12
	Intercalar	- €	0	18.622,75 €	31	23.428,62 €	39
TOTAL		14.584,16 €	69	45.362,75 €	109	36.658,69 €	94
Aveiro	Voluntária	3.407,86 €	35	2.224,60 €	24	1.425,44 €	15
	Periodica	- €	0	- €	0	- €	0
	Periodica EA	1.427,70 €	2	1.018,00 €	2	1.222,85 €	2
	Intercalar	507,00 €	2	1.992,00 €	2	624,75 €	1
TOTAL		5.342,56 €	39	5.234,60 €	28	3.273,04 €	18
Santarém	Voluntária	1.430,28 €	12	2.270,00 €	24	6.520,09 €	61
	Periódica	28.854,50 €	27	8.284,60 €	4	42.387,78 €	27
	Periódica EA	1.168,00 €	4	11.577,02 €	17	6.324,51 €	13
	Intercalar	15.732,30 €	16	40.181,58 €	52	86.043,58 €	98
TOTAL		47.185,08 €	59	62.313,20 €	97	141.275,95 €	199
TOTAL MANUTENÇÕES		119.037,05 €	374	180.034,82 €	421	260.487,25 €	536