



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS
MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS ADOPTADOS PARA REDUÇÃO DE RISCO
DE INCUMPRIMENTO DO PRAZO DE RECEBIMENTO NA EMPRESA KOLOK
MOÇAMBIQUE, de 2016 - 2021

EURIDICE HERMINIA CARLOS TIVANE ZANDAMELA

MAPUTO, JUNHO DE 2024



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS
MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS ADOPTADOS PARA REDUÇÃO DE RISCO DE
INCUMPRIMENTO DO PRAZO DE RECEBIMENTO NA EMPRESA KOLOK
MOÇAMBIQUE, LDA de 2016 - 2021

Dissertação apresentada no Programa de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais da Universidade Politécnica como requisito parcial para obtenção do título de Mestre

TUTOR: PROFESSOR DOUTOR LÚCIO DANIEL MAVUNDLA

MAPUTO, JUNHO DE 2024

Parecer do Tutor

Candidata: Eurídice Zandamela

Tema: ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS ADOPTADOS PARA REDUÇÃO DE RISCO DE INCUMPRIMENTO DO PRAZO DE RECEBIMENTO NA EMPRESA KOLOK MOÇAMBIQUE, LDA 2016 - 2021

Tutor: Professor Doutor Lúcio Daniel Mavundla

Parecer do Tutor:

Eu Lúcio Mavundla, docente desta instituição de ensino, declara ter exercido a supervisão do trabalho de Mestrado da estudante Eurídice Zandamela, do Curso de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, cujo tema é **ANÁLISE DOS PROCEDIMENTOS ADOPTADOS PARA REDUÇÃO DE RISCO DE INCUMPRIMENTO DO PRAZO DE RECEBIMENTO NA EMPRESA KOLOK MOÇAMBIQUE, LDA 2016 - 2021**

Atendendo a pertinência do tema que consubstancia na aplicação de um modelo conceptual desenvolvido na disciplina de Contabilidade, o esforço empreendido consolidando o conhecimento bem como a metodologia de estudo empregue para a colheita e análise de dados que validam os resultados do presente estudo, recomendo a aceitação do mesmo pois representa uma monografia devidamente estruturada, sendo benéfico para uso académico e profissional.

Maputo, Junho de 2024

O Tutor

Lúcio Daniel Mavundla

DECLARAÇÃO

Eu Eurídice Zandamela, declaro que este trabalho de fim de curso foi exclusivamente realizado por mim. O mesmo é agora submetido de acordo com todos os requisitos e exigências para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, na Universidade Politécnica de Maputo.

Assinatura _____

Data ____/_____/ de 2024

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho à minha mãe, Maria Hermínia, em memória e ao meu esposo Octávio Zandamela, pelo apoio, paciência, confiança e incentivos. Muito obrigado a todos!

AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação, vem marcar o final do meu percurso académico e o final de mais uma etapa da minha vida, e como tal, não poderia deixar de dirigir uma palavra de agradecimento a todos aqueles que me incentivaram a lutar por aquilo que sempre acreditei e que me apoiaram ao longo desta minha caminhada.

Expresso a minha sincera gratidão em primeiro lugar a Deus todo-poderoso,

Não há palavras para expressar tudo o que gostaria de escrever, mas agradeço em especial ao meu Esposo Octávio Zandamela, por toda a força e apoio que me deu nos bons e maus momentos e pelo incentivo que me transmitiu para atingir os meus objectivos, a quem dedico este trabalho.

Ao meu tutor Dr. Lúcio Mavundla por ter aceitado me orientar durante a realização do meu trabalho do final do curso.

Agradeço também ao meu filho Danai Zandamela, meus irmãos meu pai, minha colega de Classe Quitéria Cumba aos professores e demais colegas que sempre contribuíram directo ou indirectamente para completar a formação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DVP	Dias de Vendas Pendentes
LDA	Lda
MZN	Metical
Nº	Número
PMR	Prazo Médio de Recebimento
AS	Sociedade Anónima
Eq	Equação

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda	32
Gráfico 2: Faixa etária dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda.	33
Gráfico 3: Habilitações literárias dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos da Kolok Moçambique, Lda.	34
Gráfico 4: Prazo Médio de Recebimentos da Kolok Moçambique, Lda.	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Factores Internos e Externos determinantes do Risco de Inadimplência.....	9
Tabela 2: Vantagens e Desvantagens do Uso dos Procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, Lda	39

RESUMO

O presente trabalho tem como objectivo avaliar os procedimentos de cobranças adoptados para reduzir o risco de incumprimento do prazo de recebimento empresa Kolok Moçambique. Para o alcance dos objectivos recorreu a técnicas de pesquisa tais como: exploratória, descritiva e abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Quanto ao procedimento metodológico recorreu-se ao estudo de caso. Como técnica de recolha de dados foi por meio de pesquisa bibliográfica e como instrumento de coleta de dados, realizou-se uma entrevista estruturada aos gestores da área de facturação e cobranças da Kolok Moçambique, Lda. De acordo com os resultados da pesquisa foi possível concluir que: os procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, Lda. para análise do processo de cobranças de créditos vencidos dos seus clientes, a análise é feita no acto da abertura da ficha de cliente para atribuição de crédito, solicita-se ao cliente cheque caução no valor do crédito, na falta do cumprimento do prazo de pagamento da dívida, corta-se o crédito do cliente e perde o direito de fazer novas compras, o risco analisado é o risco do incumprimento das responsabilidades de crédito e as acções para a sua mitigação na Kolok Moçambique, Lda. são a remoção do crédito. Concluiu-se ainda que o uso dos procedimentos adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda. tem como vantagens a melhoria do controlo financeira da empresa e diminui a inadimplência dos clientes.

Palavras – chave: Gestão, Risco de Crédito e Inadimplência.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the debt collection procedures adopted to reduce the risk of overdue payments at Kolok Moçambique company. To achieve these objectives, research techniques such as exploratory, descriptive, and mixed approach (qualitative and quantitative) were employed. The methodological procedure involved a case study. The data collection technique included bibliographic research, and a structured interview was conducted with the billing and debt collection managers at Kolok Moçambique, Lda. According to the research results, it was possible to conclude that Kolok Moçambique, Lda. adopts procedures to analyze the overdue credit collection process of its clients. The analysis is performed when opening a customer file for credit allocation. The customer is required to provide a security check equivalent to the credit amount. In case of failure to meet the debt payment deadline, the customer's credit is suspended, and they lose the right to make new purchases. The analyzed risk is the risk of non-compliance with credit responsibilities, and the actions taken at Kolok Moçambique, Lda. for risk mitigation involve credit removal. It was also concluded that the use of procedures adopted by Kolok Moçambique, Lda. has advantages such as improving the company's financial control and reducing customer default.

Keywords: Management, Credit Risk and Non-Performance.

ÍNDICE

DECLARAÇÃO	IV
DEDICATÓRIA	V
AGRADECIMENTOS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
RESUMO.....	X
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Formulação do Problema de Investigação	2
1.3. Objectivos	3
1.3.1. Geral.....	3
1.3.2. Específicos	3
1.4. Perguntas de Pesquisas	4
1.5. Justificativa	4
1.6. Delimitação da pesquisa	5
1.7. Estrutura do trabalho.....	5
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	7
2. Gestão de Risco de Credito.....	7
2.1. Risco	7
2.2. O Risco de Crédito.....	7
2.2.1. Objectivos Gestão do Risco de Crédito	8
2.2.2. Métodos para Minimizar o Risco de Crédito	8
2.2.3. Risco do Incumprimento do Prazo de Pagamentos.....	9
2.2.4. Factores que Influenciam no Risco de Inadimplência	9
2.3. Gestão de Cobranças.....	10
2.3.1. Cobranças.....	10
2.3.2. Procedimentos de Cobrança.....	15
2.3.3. Controlo de Cobranças.....	18
2.3.3.1. Mapa de Antiguidade de Saldos	18
2.3.4. Cobranças: Soluções alternativas.....	19

2.4.	Gestão de Contas a Receber.....	20
2.4.1.	Os Procedimentos a Adoptar para Controlar as Contas a Receber.....	21
2.4.2.	Prazo Médio Recebimento (PMR).....	24
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA.....		26
3.	Metodologia.....	26
3.1.	Tipos de Pesquisa.....	26
3.1.1.	Quanto ao objectivo a pesquisa.....	26
3.1.2.	Tipo de pesquisa quanto a natureza	26
3.1.3.	Quanto a abordagem	27
3.2.	Participantes da Pesquisa	27
3.2.1.	Tipo de Amostragem.....	28
3.3.	Técnica de Recolha de Dados	28
3.4.	Técnica de análise de Dados	29
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS		30
4.1.	Breve Descrição da Empresa	30
4.1.1.	Perfil dos Entrevistados:	30
4.2.	Análise e Interpretação dos Resultados	31
4.2.1.	Género dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda.....	31
4.2.2.	Faixa etária dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos no Kolok Moçambique, Lda	32
4.2.3.	Habilitações literárias dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos da Kolok Moçambique, Lda.	33
4.2.4.	Os procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, Lda para análise do processo de cobranças de créditos vencidos dos seus clientes	34
4.2.5.	Os riscos analisados na área de Cobrança e as acções para a sua mitigação na Kolok Moçambique, Lda	36
4.2.6.	A Eficiência do processo de cobrança de crédito aos clientes da empresa Kolok Moçambique, Lda.	37
4.2.7.	Tratamento dos recebimentos dos clientes	38
4.2.8.	Vantagens e Desvantagens do uso dos procedimentos adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda.	39

4.2.9. Importância do uso de procedimentos de cobranças adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda	40
CAPITULO V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
5.1. Conclusões	42
5.2. Recomendações.....	43
Referências Bibliográficas	44

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

A realidade de Moçambique em termos económicos, sociais e financeiros, nos últimos anos, não é favorável à economia empresarial em particular, mas também para a economia como um todo. A crise económica e financeira que é vivida hoje pelas empresas, famílias e todo o empobrecimento do tecido social acresce a dificuldade de obter boa cobrança por parte das empresas.

Os riscos que as empresas podem encontrar são diversos e assumem várias vertentes e impactos, negativos ou positivos. Deste modo, as empresas devem conhecer os riscos que ameaçam o seu negócio, para tentar implementar sistemas de controlo interno e de gestão de risco adequados à salvaguarda das metas e objectivos inicialmente definidos.

Nos últimos anos a concorrência vem se intensificando consideravelmente no meio empresarial devido dentre outras razões, a globalização da economia está permitindo que organizações situadas em diferentes partes do mundo ofereçam concorrência para as empresas locais. Dessa forma, fica difícil o crescimento no mercado, exigindo das empresas um constante aperfeiçoamento em suas estruturas organizacionais e uma modernização, buscando alternativas para a exigência no mercado para conquistar e fidelizar clientes, garantindo a maximização dos resultados financeiros. Hoje nas empresas, um dos segredos para o sucesso é primar pela qualidade dos produtos. (Cândido, 2012)

A política de crédito e cobrança são ferramentas imprescindíveis para garantir a saúde financeira da empresa, com o mínimo de perdas por inadimplência. Algumas empresas, com o intuito de aumentar as vendas flexibilizam em excesso os critérios para a concessão de crédito, favorecendo o surgimento de contas incobráveis. Ao contrário, se a empresa adopta uma política de crédito muito rigorosa, terá menor risco de não receber, mas reduzirá a possibilidade de fechamento de negócios. O ideal é haver um equilíbrio entre a rigidez e a flexibilidade na concessão de crédito, para obter aumento nas vendas, com baixo risco de inadimplência. A política de cobrança define os instrumentos utilizados para recuperação de valores a receber em atraso e a política de crédito são procedimentos a serem seguidos para concessão ou não concessão do crédito ao cliente.

O presente trabalho vai ao encontro da minimização destes riscos e tem como objectivo analisar os procedimentos e ou medidas de eficiência e eficácia a implementar nas empresas com vista a reduzir o incumprimento dos prazos de recebimentos.

1.2. Formulação do Problema de Investigação

Segundo Mascarenhas (2012), o problema é uma dificuldade teórica ou prática para a qual tentamos encontrar uma solução. Para Kerlinger (2010) o problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução. Para o projecto de pesquisa irei anunciar a questão que a pesquisa pretende responder.

Nos últimos anos a concorrência vem se intensificando consideravelmente no meio empresarial devido dentre outras razões, a globalização da economia está permitindo que organizações situadas em diferentes partes do mundo ofereçam concorrência para as empresas locais. Dessa forma, fica difícil o crescimento no mercado, exigindo das empresas um constante aperfeiçoamento em suas estruturas organizacionais e uma modernização, buscando alternativas para a exigência no mercado para conquistar e fidelizar clientes, garantindo a maximização dos resultados financeiros. Hoje nas empresas, um dos segredos para o sucesso é primar pela qualidade dos produtos.

A política de crédito e cobrança são ferramentas imprescindíveis para garantir a saúde financeira da empresa, com o mínimo de perdas por inadimplência. Algumas empresas, com o intuito de aumentar as vendas flexibilizam em excesso os critérios para a concessão de crédito, favorecendo o surgimento de contas incobráveis. Ao contrário, se a empresa adota uma política de crédito muito rigorosa, terá menor risco de não receber, mas reduzirá a possibilidade de fechamento de negócios. O ideal é haver um equilíbrio entre a rigidez e a flexibilidade na concessão de crédito, para obter aumento nas vendas, com baixo risco de inadimplência.

A política de cobrança define os instrumentos utilizados para recuperação de valores a receber em atraso e a política de crédito são procedimentos a serem seguidos para concessão ou não concessão do crédito ao cliente.

A ausência da concessão de crédito promove o descontentamento dos administradores, ocasionada pela carência de um sistema de informação adequado, o que faz com que o acto de receber não

seja uma tarefa simples e de retorno certo. Independentemente do ramo da empresa, ela precisa ter controlo na liberação de crédito e cobrança, e não é diferente para a empresa de materiais esportivos. Na maioria das vezes a cobrança não traz o retorno esperado, ela depende de ser rápida e ter um cadastro bem elaborado com todos os dados possíveis do consumidor.

Assim, mediante a problematização aqui apresentada, surgi-nos a seguinte questão:

- **Até que ponto os procedimentos adoptados são eficientes para reduzir o risco de incumprimento do prazo de recebimentos na empresa Kolok Moçambique, Lda?**

1.3. Objectivos

Relaciona-se com a visão global do tema e com procedimentos práticos, indicam o que se pretende conhecer, ou medir, ou provar no decorrer da pesquisa, ou seja, as metas que se deseja alcançar (Gil, 2002).

1.3.1. Geral

O objectivo geral está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenómenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se directamente ao próprio significado da tese proposta pelo projecto (Marconi & Lakatos, 2003).

Assim foi definido como objectivo geral da presente pesquisa o seguinte: analisar os procedimentos adoptados para reduzir o risco de incumprimento do prazo de recebimento empresa Kolok Moçambique, Lda.

1.3.2. Específicos

Os objectivos específicos apresentam carácter mais concreto. Têm uma função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objectivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares (Marconi & Lakatos, 2003).

Os objectivos específicos para a presente pesquisa são os seguintes:

- Identificar os procedimentos adoptados para reduzir o risco de incumprimento do prazo de recebimento na empresa Kolok Moçambique, Lda;
- Descrever os procedimentos adoptados para redução do risco de incumprimento do prazo de recebimento na empresa Kolok Moçambique, Lda.
- Avaliar os procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, LDA, na gestão do risco do incumprimento do prazo de recebimento.

1.4. Perguntas de Pesquisas

Constitui perguntas desta pesquisa as seguintes:

- Que procedimentos são adoptados pela Kolok Moçambique, Lda para reduzir o risco de incumprimento de prazo de recebimentos?
- Quais são as vantagens e desvantagens identificadas no uso dos procedimentos adotados pela empresa Kolok Moçambique, Lda, na redução do risco de incumprimento do prazo de recebimento?
- Com base na análise dos procedimentos adotados até 2021, quais estratégias seriam recomendadas para a redução contínua do risco de incumprimento do prazo de recebimento na empresa Kolok Moçambique, Lda?

1.5. Justificativa

Marconi e Lakatos (2003), a justificativa constitui uma exposição sucinta, porém abrangente, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam relevante a realização da pesquisa. A realização de uma pesquisa, torna se importante por:

Para além da motivação de se poder colocar em prática os conhecimentos adquiridos em alguns pontos curriculares, a escolha do tema justifica-se, principalmente, pelo facto da pesquisadora se encontrar a trabalhar na empresa em estudo onde fez uma avaliação de aspectos recorrentes nos relatórios de auditoria interna da área comercial, no sector de facturação e cobrança, bem como as

suas deficiências estarem directamente ligados a processos, procedimentos e controlos internos eficientes e efectivos, capazes de garantir uma gestão adequada no processo de facturação e cobrança.

Qualquer empresa quer pela natureza das actividades que exerce como também pelos objectivos estratégicos traçado deve olhar para a cobrança de pendentes de clientes como uma ferramenta importante para o alcance dos mesmos.

1.6. Delimitação da pesquisa

A delimitação deste tema compreende os contextos: espacial e temporal. O trabalho terá como campo do estudo a empresa Kolok Moçambique, Lda para obtenção de dados referentes aos procedimentos usados para efectuar cobranças de pendentes dos seus clientes devedores e no que respeita ao horizonte temporal, o período escolhido para a abordagem é o período compreendido entre 2016 e 2021 por serem os anos mais recentes em que os dados se encontram disponíveis.

1.7. Estrutura do trabalho

Dia (2008), num projecto de pesquisa deve ser dada uma estrutura de orientação do mesmo, de forma que possa ter uma ideia dos aspectos a serem tratados.

Este projecto de pesquisa apresentar-se-á com quatro (5) capítulos divididos da seguinte maneira:

- O primeiro capítulo do corresponderá aos aspectos introdutórios, tais como: a introdução, o problema de pesquisa, os objectivos e a justificativa da escolha deste tema de pesquisa.
- No segundo capítulo encontra-se a revisão da literatura sobre as principais variáveis de estudo e a descrição de forma sucinta da relação existente entre as mesmas.
- No terceiro capítulo, apresentar-se-á a metodologia de pesquisa usada para o alcance dos objectivos.
- No quarto capítulo, apresentar-se-ão os resultados da pesquisa e far-se-á uma discussão em torno dos mesmos, por forma a que se possa tirar ilações sobre o tema de pesquisa.

- No quinto e último capítulo poderá se encontrar as principais conclusões e recomendações e as referências bibliográficas usadas para a realização do presente trabalho.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo visa apresentar a fundamentação teórica sobre o tema desta pesquisa, que consiste essencialmente na discussão dos conceitos básicos e pertinentes sobre o assunto em análise, a revisão bibliográfica baseou-se na consulta de publicações de trabalhos e pesquisas desenvolvidos por diversos autores, relacionados com o tema da pesquisa.

2. Gestão de Risco de Crédito

2.1.Risco

De acordo com Carvalho (2009) o risco consiste na probabilidade de ocorrência de eventos cujas consequências reduzam as perspectivas de concretização de objetivos delineados para uma determinada variável, seja esta financeira ou não.

O ideograma chinês que expressa a palavra risco é representado por dois símbolos, o primeiro dos quais é muitas vezes associado a perigo e o segundo a oportunidade. Este “perigo” está relacionado com a possibilidade de o devedor não honrar os seus compromissos, ou seja, não reembolsar o crédito (Carvalho, 2009).

Esta conjugação entre o “perigo” e a “oportunidade” acaba por fazer sentido, visto que, de forma geral, as organizações utilizam o crédito para expandirem e concretizarem oportunidades de negócios, pois assim conseguem tornar a sua oferta mais apelativa e prolongar o relacionamento com os clientes (Silva, Mota, Queirós, & Pereira, 2013).

Existem diversos tipos de risco, sendo que neste estudo vamos focar-nos no risco de crédito, visto ser este um dos principais problemas com o qual as empresas especializadas na comercialização de produtos e serviços se deparam para tentar minimizar os níveis de incumprimento.

2.2.O Risco de Crédito

Segundo Saunders e Cornett (2014) o risco de crédito é o risco associado à possibilidade de uma Instituição Financeira incorrer em perdas financeiras, resultantes do incumprimento, por

incapacidade e/ou por falta de vontade, das obrigações contratuais das suas contrapartes nas respetivas operações de crédito.

2.2.1. Objectivos Gestão do Risco de Crédito

O objectivo da gestão de crédito consiste na maximização dos proveitos de uma empresa por unidade de risco assumida, mantendo a exposição a este risco em níveis aceitáveis face aos objectivos de desenvolvimento do seu negócio, respeitando sempre as exigências regulamentares a que está sujeita (Bessis, 1998).

2.2.2. Métodos para Minimizar o Risco de Crédito

Os métodos mais usuais para minimizar o risco de crédito, no caso dos particulares, é o método Scoring.

As instituições bancárias e empresas têm cuidado ao lidar com empréstimos ao cliente para evitar quaisquer decisões impróprias que podem levar à perda de oportunidades ou perdas financeiras. Diversos modelos, desde abordagens fáceis a avançadas, foram desenvolvidos neste domínio. No entanto, nos últimos anos as atenções estão no Método Scoring (Ala'raj & Abbod, 2015).

Blatt (1999) define o método Scoring como um sistema de classificação de risco creditício. Segundo Batista (2004) o modelo Scoring é um indicador de risco que mede a probabilidade de cumprimento dos compromissos assumidos perante uma instituição. Esta notação é tanto maior quanto maior for a probabilidade de pagamento atempado dos juros e capital. Este modelo tem várias vantagens, como a:

- Descentralização da decisão de concessão de crédito;
- Orientação da acção comercial em função do risco provável por tipo de clientela, reduzindo o trabalho de análise e atribuindo maior responsabilidade à função comercial;
- Análise previsional em termos de qualidade dos pedidos de crédito;
- Apreciação das decisões tomadas por cada responsável do crédito;

- Previsão das dificuldades processuais e dos prejuízos daí resultantes.

2.2.3. Risco do Incumprimento do Prazo de Pagamentos

O incumprimento das responsabilidades de crédito ocorre quando o cliente não paga na data prevista uma prestação do contrato de crédito que celebrou. Os clientes com créditos em situação de incumprimento ficam sujeitos a penalizações e os seus bens podem ser penhorados. (Santos, 2015)

O cliente deve ter uma atitude preventiva, antecipando uma eventual situação de incumprimento. Caso antecipe dificuldades no pagamento dos seus encargos, deve alertar prontamente a instituição de crédito. (Santos, 2015)

2.2.4. Factores que Influenciam no Risco de Inadimplência

De acordo com Wesley (1993) apud Santos (2015), abordar o assunto ao destacar dois factores que tendem a ser determinantes do risco de inadimplência:

- A fraca qualidade no processo de análise de crédito (factor interno);
- O agravamento da situação macroeconómica, que pode resultar na escassez de elementos saudáveis (factor externo). Segundo o autor, essa situação tende a influenciar a maior concentração de crédito com elementos de alto risco, o que pode resultar na diminuição de receita e da lucratividade da empresa ou instituições financeiras.

Tabela 1: Factores Internos e Externos determinantes do Risco de Inadimplência

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais desqualificados; • Controle de riscos inadequados; • Ausência de modelos estatísticos; 	<p>São factores de natureza macroeconómica e, por isso, relacionam-se directamente com a liquidez (capacidade de pagamento) de empresas e de pessoas físicas no mercado de crédito.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Concessão de crédito com elementos de alto risco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência; • Carga distributiva; • Caracter dos clientes; • Inflação; • Taxa de juro; • Paridade cambial.
---	---

Fonte: Santos (2015)

2.3.Gestão de Cobranças

2.3.1. Cobranças

A cobrança é um emprego constrangedor onde o credor força o devedor a pagar o débito por meio do cerceamento da sua liberdade física ou psíquica. Releva a proximidade que a cobrança tem como emprego de ameaça, na medida em que a ameaça física ou psíquica, pode ser a causa do constrangimento sofrido pelo devedor (Corrêa, 2007).

Segundo Castañeda (2006) as cobranças são tão importantes como as vendas, porque a venda só está concluída quando está recebida. Os gestores gostariam de aceitar a afirmação anterior como verdade absoluta, mas em muitas empresas não se realiza um trabalho efectivo de cobrança. As razões podem ser muitas, entre as quais se destacam as seguintes:

- Controlo deficiente;
- Incapacidade do chefe de cobranças;
- Falta de interesse da Direcção, por irresponsabilidade ou por boa capacidade monetária;
- Pouco interesse pelas contas pequenas (a soma representa um valor considerável).

O problema não consiste apenas em cobrar, mas cobrar oportunamente. Em geral, todas as empresas cobram mais tarde ou mais cedo a maioria das suas faturas, mas cobrar tarde tem um alto custo devido às taxas de juro e, mesmo que não se recorra ao financiamento externo, está a incorrer-se num custo de oportunidade.

Conforme as definições acima apresentadas pode-se concluir que tanto na primeira assim como na segunda as cobranças são antecedidas da venda de um bem ou serviço ao cliente.

Blatt (2005) refere: Cobranças podem ser desafiadoras e divertidas ou duras e tediosas. Como qualquer outro trabalho é o cobrador que define.

Cobrança é uma parte essencial deste processo de administração de risco que assegura que as dívidas comerciais sejam convertidas tão depressa quanto possível em dinheiro, para limitar o risco de não ter cobrado nada.

O mesmo autor, Blatt (2005), afirma que a melhor técnica para tratar de um controlo eficaz de cobrança traduz-se nos esforços que levarão aos resultados. Não há nenhum substituto para a persistência e determinação quando se trata de obter pagamento de clientes. Porém, a grande eficácia de qualquer técnica de cobrança, para bons resultados, dependerá dos recursos que a empresa pode ou está disposta a dedicar à actividade de cobrança. Não se deve presumir que somente grandes empresas, que têm pessoal dedicado a cobrar de clientes é que precisam de procedimentos de controlo e gestão de cobranças. Todas as empresas, desde as pequenas às maiores, deveriam organizar uma forma de seguir os procedimentos rigorosamente.

Nas cobranças para se fazer melhor uso dos recursos disponíveis é necessário estabelecer procedimentos rotineiros que sejam tão simples quanto possível de serem seguidos, mas que produzam resultados. Deve-se estar atento às rotinas para evitar o habitual pagador de liquidações lentas. Torna-se assim, muito importante rever regularmente os procedimentos de cobrança e a sua eficácia e quando possível alterar as táticas nos procedimentos padronizados que tenham falhado. Muitas vezes, os procedimentos e políticas de cobrança são negligenciados e menosprezados na empresa, o que pode significar a diferença entre sucesso e fracasso. Uma empresa pode ter bons produtos ou serviços, mas se os seus clientes não pagam o negócio vai acabar por falhar.

Ainda na literatura de Blatt (2005), retira-se a ideia que a chave para o sucesso da cobrança de dívidas depende da forma como o cliente respeita o negócio do fornecedor. Se ele percebe que o cobrador é pouco rigoroso, o cliente até pode ter vantagens; se ele respeita o credor e os seus procedimentos de cobrança, o cliente provavelmente irá pagar dentro de um prazo razoável. Porém, não se devem adoptar táticas que levem o cliente a procurar outro fornecedor. Cabe ao cobrador ter a função de ser firme, mas não ser duro. É fundamental arquivar cópias das cartas de cobrança, ainda que existam sistemas informatizados, como também fazer anotações das conversas pelo telefone que mostram as datas e o percurso do acordo.

Pereira (2009), foca que da mesma forma que é fundamental para a empresa definir a sua política de crédito, detalhado através de padrões de crédito, deve também ser considerado como um pré-requisito, para vender a prazo, a definição de uma política de cobrança.

A política de cobrança define os procedimentos básicos a serem seguidos por todos os funcionários da área, a partir do atraso no recebimento das vendas a prazo, praticado por qualquer cliente, seja pessoa física ou jurídica. Um aspecto importante na análise de um departamento de cobranças é o seu tamanho.

Normalmente, as empresas com um departamento de cobranças com muitos funcionários estão, na maior parte das vezes, com problemas nas rotinas de concessão de crédito, devendo urgentemente rever todos os processos utilizados para a sua aprovação. Aspecto fundamental em qualquer política de cobrança é a definição de todas as acções que serão implementadas, a partir de determinado prazo de atraso.

Assim, por exemplo, uma empresa pode definir na sua política de cobranças que atrasos até 5 dias, não dá origem a qualquer tipo de acção. Por outro lado, clientes com atrasos superiores a 30 dias devem ser reprovados junto dos sistemas de protecção de crédito e enviados ao departamento jurídico para cobrança judicial.

As vantagens apontadas, resultantes de uma acção eficaz e rápida de cobrança, são dados adquiridos em qualquer negócio. E, já agora, revestem-se, nesta, de excepcional importância, quando num contexto de alta inflação da economia - coisa que é certa e segura acontecer, em forma cíclica e a médio prazo, em (quase) todo o mundo.

Qualquer entidade deve ter, de forma contínua, a preocupação prioritária de fazer com que as receitas potenciais se transformem, o mais rápido possível, em receitas efectivas e reais. Tem de existir na entidade, uma unidade que controlo permanentemente o volume de cobranças em comparação com o de emissões, assegurando que tais cobranças sejam de imediato creditadas” (Horta, 2014).

Costa (2013), lecionou que a organização da cobrança se inicia no sector de faturação das vendas a prazo. Quando um cliente compra a prazo isto significa que vai pagar depois, então nasce aí uma dívida que vai ser cobrada. A facturação é um ponto de partida, mas a melhor forma de se obter sucesso nas cobranças é definir detalhadamente toda a informação necessária ao serviço de cobranças:

- Objectivos de um Serviço de Cobranças;
- Definição de um Sistema de Cobranças;
- Selecção e apresentação das informações;
- As vantagens e organização de um calendário de cobranças;
- Como usar a documentação de vendas;
- Organização de um ficheiro histórico de clientes;
- Classificação dos Devedores.

Isto significa ter informação detalhada dos clientes. Este tipo de informação, se bem aplicada, assegura a maioria das questões que podem vir a surgir. Ressalva que o departamento de crédito deve ser capaz de assegurar que os atrasos de pagamento sejam mantidos no mínimo dos mínimos possíveis.

Se os clientes se apercebem que o sistema de controlo de crédito e cobranças está organizado e que actua eficazmente em qualquer situação, não conseguem apresentar facilmente reclamações sem fundamento.

Este autor também salienta alguns pontos que um serviço eficaz de cobranças deve incumbir:

- Política da cobrança;
- Execução da cobrança;
- Controlo de incobráveis;
- Medidas de cobrança judicial.

E afirma que um serviço de cobranças precisa de ter:

- Pessoal habilitado;
- Rotinas bem estabelecidas sobre a conduta a ser adotada;
- Informação actualizada para efeitos de controlo.

O autor Costa (2013), reforça a ideia que não se pode falar em padrões, em matéria de cobrança. Cada ramo, cada empresa, cada volume de operações merece um tratamento específico. O que bem funciona em uma empresa com 100 clientes pode fracassar numa com 3000. O que funciona bem num mercado poderá não funcionar noutra com outras características. Cada caso deve ser estudado, de modo a adaptar o serviço de cobrança às condições que melhor atendem ao interesse da empresa e do comprador.

Contudo, dependendo das condições, haverá sempre a necessidade de um serviço de cobrança organizado. Os procedimentos a instituir devem ser em função da dimensão, da especificidade do negócio e da natureza dos clientes.

Resume-se a literatura de Costa (2013), com dois pensamentos, o devedor deve sentir que se não pagar, será cobrado e quem não activa a cobrança, não recebe bem, daí todas as empresas devem ter um serviço próprio de cobrança.

O departamento de cobrança é responsável pela avaliação, monitorização e definição de crédito, conforme determinado pela política interna da empresa na concessão de limites de crédito, isto é, limites de controlo de incobrabilidade.

Um serviço de cobrança para ser eficaz, necessita de organização nas contas a receber, obter controlo sobre a entrada de dinheiro. Só com a realização de procedimentos para assegurar a segurança dessas entradas é que a empresa poderá assumir a manutenção da sua actividade e a possibilidade de crescimento.

2.3.2. Procedimentos de Cobrança

Inúmeras dificuldades surgem para as empresas que permitem o pagamento tardio dos clientes ou se desleixam na cobrança dos créditos aos mesmos. Estas empresas criam para si próprias dificuldades financeiras, podendo pôr em risco todo o negócio.

Para se efetuar uma cobrança eficiente e atempada, Batista (1996) propõe quatro princípios básicos de cobranças:

- Efectuar a cobrança;
- Manter um seguimento sistemático de cobranças;
- Reconciliar as contas com os clientes;
- Manter as boas relações com os clientes.

A grande tarefa do responsável pelas cobranças, ou de um departamento de cobranças, é efectuar a mesma o mais cedo possível, idealmente dentro da data acordada com o cliente. Para isso, Batista (1996) sugere um contacto mais suave nas primeiras aproximações para cobrar, aumentando gradualmente na periodicidade de contacto e também no endurecimento do discurso, até se obter sucesso.

Estes contactos devem ser programados, e toda a informação relativamente ao pagamento, nomeadamente datas de promessa de pagamento, deve ser anotada, para se tomar ação atempadamente e não haver desleixo no caso de novo incumprimento. Se o cliente denotar a urgência e a prioridade que o fornecedor dá à sua dívida, haverá uma maior probabilidade de o pagamento ser efetuado mais cedo.

A reconciliação de contas com os clientes é, para Batista (1996), não só uma maneira de diminuir os atrasos nas cobranças provocados por um desencontro de faturas e saldos não coincidentes, mas também uma oportunidade de contacto pessoal para se extrair informações de interesse acerca do cliente, nomeadamente, sentir se há dificuldades financeiras na base dos atrasos.

Manter boas relações com os clientes é fundamental, não só para o pagamento dos atuais créditos em mora, mas com vista a futuros negócios. Assim, é necessário haver uma visão mais alargada por parte do departamento de cobranças na avaliação dos seus clientes, primando por manter as boas relações mesmo em situações de más experiências. “As empresas que hoje ‘pagam bem’, em determinado período da sua existência poderiam ter tido grandes dificuldades. Sem a compreensão de alguns dos seus fornecedores, estas empresas não teriam hipóteses de sobrevivência” Batista (1996). No entanto, o autor afirma que esta atitude de cordialidade não é razão para haver menor exigência no que toca ao acompanhamento das contas a receber e avaliação para futuras vendas a crédito.

Brealey, Myers e Allen (2007) alertam para os conflitos de interesses departamentais, entre as vendas e as cobranças, pois por um lado, o departamento de vendas aponta a alcançar o máximo de vendas possível, em alguns casos sem haver a preocupação se o cliente terá capacidade para pagar, por outro lado, o departamento de cobranças pode criar mau ambiente com o cliente com os contactos agressivos para cobrar, salientando-se assim a importância de se estimar as relações com os clientes.

Os procedimentos de cobrança iniciam-se quando a data-limite para se pagar uma fatura é atingida. Começam com um primeiro contacto com o cliente, via carta de solicitação de pagamento ou telefonema. Se este primeiro contacto não der frutos, iniciam-se outras ações com vista ao recebimento.

Batista (1996) propõe três fases no processo de cobranças, adequando a cada uma dessas fases o procedimento a seguir para se obter melhores resultados na obtenção dos créditos em mora. As três fases são a preliminar, intermédia e final.

Para o autor cada procedimento é mais ou menos eficiente dependendo do ‘timing’, pois com vista a manter boas relações com o cliente, não é ajustado avançar com o processo de cobrança para um advogado quando a fatura acabou de vencer:

- Na fase preliminar, favorecem-se novamente os contactos por carta ou chamada telefónica. Nas duas opções deve ser transmitido um sentimento de cordialidade, havendo empresas que preferem poupar tempo e enviar cartas já preparadas e produzidas num computador, outras optam por uma aproximação mais pessoal via chamada telefónica. No entanto, Batista (1996) afirma que as cartas-modelo serão mais eficientes em contas com pequenas quantidades de faturas por pagar, devendo personalizar-se a carta para uma aproximação a um cliente com uma conta mais extensa de faturas por pagar. Na aproximação por telefone, o responsável pelas cobranças deve estar na posse de todos os elementos sobre os quais possa haver dúvidas por parte do cliente, seja o número das faturas vencidas, o material que foi fornecido, datas importantes entre outros (Batista,1996).
- Se todos os esforços na fase preliminar de cobrança não têm sucesso, o processo entra na fase intermédia. Batista (1996) defende um intervalo de tempo entre dez a quinze dias, entre cada esforço de cobrança, devendo ser mantido uma base regular de tempo nas aproximações. Ainda que estes esforços possam ser efetuados por carta, o autor defende que se deve apostar nas chamadas telefónicas e até contactos pessoais no caso do valor das faturas a pagar ser avultado. Podem e devem usar-se os três métodos de aproximação em simultâneo, o que dará ao cliente uma maior noção da preocupação e urgência do fornecedor.

Esgotando-se todos os procedimentos normais de cobrança, entra-se na fase final do processo de cobrança, fase essa em que o assunto tem de ser entregue a um advogado para resolução por via contenciosa (Batista,1996).

Deve-se naturalmente aguardar algum tempo, e evitar ao máximo entrar por esta via, havendo um esforço final de cobranças com o propósito de intimidar o cliente, evitando assim custas de uma ação em tribunal (Batista, 1996), podendo o esforço materializar-se numa série de cartas ou uma comunicação escrita, e antes de terminar o prazo concedido, o envio de uma carta com um prazo de pagamento muito curto, que no caso de não ser cumprido, provocará o recurso à via judicial.

Ross, Westerfield e Jaffe (2003) resumem o esforço da cobrança a quatro procedimentos por ordem de ação, envio de carta, chamada telefônica, recorrer a uma agência de cobranças e no final o recurso à via judicial. Às ações propostas por Batista (1996), acrescentou o recrutamento dos serviços de uma agência de cobranças, o que pode resultar num gasto acrescido para se reaver os créditos concedidos, havendo, no entanto, uma maior possibilidade de evitar recorrer aos tribunais. O autor acrescenta também a possibilidade de se cortar crédito ao cliente que não tem as suas contas em dia, apontando, no entanto, à semelhança de Brealey et al. (2007), à possibilidade de um conflito entre o departamento de vendas e o departamento de cobranças resultantes da aplicação de tal medida.

2.3.3. Controlo de Cobranças

No que toca a uma gestão de cobranças eficiente, não se trata apenas de cobrar com sucesso, mas também tem de existir um controlo total sobre as contas a receber. Este procedimento não tem só a vantagem de permitir à empresa estar sempre a par das faturas em dívida, mas também é uma forma de detetar falhas nos seus processos, ao apurar a sua própria eficiência no esforço de cobranças.

Para conseguir este objetivo, os autores Batista (1996), Westerfield et al. (2003) e Martins et al. (2009) indicam três métodos de análise fundamentais, a análise ao mapa de antiguidade de saldos, o cálculo dos Dias de Vendas Pendentes (DVP) e o cálculo do prazo médio de recebimentos (PMR).

2.3.3.1. Mapa de Antiguidade de Saldos

O mapa de antiguidade de saldos é um relatório de crédito concedido em que se agrupam os saldos das faturas não vencidas e vencidas e o montante devido na sua totalidade por parte do cliente (Batista, 1996).

O mapa normalmente mantém um registo das contas em aberto, isto é, com faturas por pagar, e agrupa os saldos em categorias entre 1 a 30 dias, 31 a 60 dias, 61 a 90 dias, e mais de 90 dias. O autor propõe também a análise dos saldos vencidos e não vencidos graficamente, permitindo uma visualização de tendências nos recebimentos ao longo dos tempos.

Westerfield et al. (2003) sugerem uma variante do mapa de antiguidade de saldos bastante mais reduzida e pobre em termos da informação que proporciona, categorizando o saldo das contas a receber em intervalos de 20 dias, e a cada um desses intervalos correspondendo o peso, em percentagem, que o valor dos saldos em cada intervalo tem na totalidade do saldo das contas a receber.

No entanto os autores referem que muitas empresas elaboram melhorias para este modelo consoante as necessidades, ou seja, o autor apenas apresenta um modelo básico que serve de ponto de partida para as empresas elaborarem o seu próprio mapa. Este tipo de mapa oferece uma visão diferente na análise à antiguidade dos saldos, ao adicionar-se uma coluna de padrões de pagamento dos clientes, permite analisar a probabilidade do pagamento de uma determinada conta se efetuar ou não, ao longo do tempo em análise.

2.3.4. Cobranças: Soluções alternativas

Cobrar as dívidas em mora é o passo final para uma eficiente gestão das contas a receber.

Segundo Brealey et al. (2007) o procedimento normal das empresas para clientes com dívidas em mora é “enviar um extrato de conta seguido de cartas ou telefonemas cada vez mais insistentes”, no entanto, é muito comum estes esforços não produzirem quaisquer efeitos.

Posto isto, muitas empresas optam por outras soluções no que toca às suas cobranças mediante o possível problema a enfrentar. Para pequenas empresas, que não têm capacidade de recursos humanos ou monetários para formar e suportar um departamento especializado de crédito e cobranças, há a possibilidade de entregarem algum trabalho a uma empresa de factoring.

Para Martins et al. (2009) e Westerfield et al. (2003), o factoring é uma transferência das dívidas a receber dos seus clientes para uma instituição financeira, designado factor. A empresa de factoring aceita assim a responsabilidade de cobrar ao cliente as faturas que lhe foram cedidas pela empresa, podendo ainda efetuar a esta um adiantamento total ou parcial do valor das faturas em causa. No final do período estipulado, a empresa de factoring paga o valor devido das faturas à cedente, retirando as suas comissões. As operações de factoring podem ser sem recurso ou com

recurso, ficando o risco de crédito na empresa aderente ao factoring nas operações com recurso, e ficando o risco de crédito inteiramente no fator nas operações sem recurso.

Segundo Mota e Pinto (2012), os serviços prestados por um factor podem ser utilizados em conjunto ou em separado, isto é, uma empresa pode recorrer ao factoring apenas como método de assegurar as suas cobranças, mas não desejar que a instituição assuma o risco de crédito da fatura ou faça qualquer adiantamento do valor da fatura.

2.4. Gestão de Contas a Receber

Contas a receber com elevado volume impossibilita o crescimento de uma organização. Estas merecem ser trabalhadas e todas as pessoas que compõem a empresa têm um papel importante a desempenhar nesta matéria.

Títulos a Receber incluem as dívidas de clientes que estão representados por títulos ainda não vencidos (Matos & Silva, 2001).

Myers e Brealey (2003), argumentam que seria bom se os clientes pagassem as suas contas na data de vencimento, mas isso não acontece sempre assim, e como as entidades também passam por vezes pelo mesmo, compreendem e não os culpam. Relatam que as vendas se tornam em contas a receber antes de se tornarem caixa e que o fluxo de caixa vem das cobranças das contas a receber:

$$\mathbf{Contas\ a\ receber = Vendas - Cobranças} \quad (Eq. 1)$$

Desta fórmula retira-se a ideia de que o gestor de crédito deve manter um registo de experiência de pagamento com cada cliente e deve gerir os pagamentos vencidos, elaborando uma programação do amadurecimento das contas a receber. Quando um cliente está em atraso, o procedimento normal é enviar uma demonstração das contas e segui-las em períodos de tempos programados, com cartas ou telefonemas cada vez mais insistentes. Se nenhuma dessas atitudes tiver muito efeito, a maioria das empresas entrega a dívida para uma agência de cobrança ou para um advogado.

O ciclo de contas a receber inicia no momento de elaborar a ficha de clientes, reunir todos os dados tanto na vertente comercial como legal. Em particular, há que determinar o limite de crédito que

se atribui. É conveniente confirmar periodicamente os saldos com os clientes e detetar as diferenças existentes, sem ter de se esperar pela auditoria anual. Um último requisito de controlo interno consiste em estabelecer uma série de rotinas de comprovação e análise dos saldos, de modo que após as reconciliações de valores, se corrijam os erros e se validem os saldos antigos, determinando a sua continuidade ou não. A principal prova é a ligação com os clientes, solicitando uma carta ou confirmação dos saldos das nossas contas.

2.4.1. Os Procedimentos a Adotar para Controlar as Contas a Receber

Segundo Ávila (2016) esse processo pode variar de negócio para negócio dependendo do tipo de sistema ou planilha de contas a receber utilizados, mas de maneira geral, acredito que existem 4 passos essenciais em qualquer empresa:

- Registo dos tipos de contas que a empresa pode receber: esse é o passo inicial de qualquer controlo financeiro minimamente decente e neste passo faz-se um registo das contas de recebimentos que existem no seu negócio. Normalmente, as contas mais importantes estão relacionadas com a venda de produtos ou serviços;
- Registo das contas a receber em vendas não pagas ou com pagamento: registar as contas a receber de vendas que não foram pagas ou agendadas para pagamento futuro;
- Acompanhamento de recebimentos mês a mês: faz-se o controlo do dia de recebimento. Normalmente essa prática é feita em conjunto com extrato bancário e comprovantes de pagamentos enviados por clientes;
- Análise do controlo de contas a receber.

De acordo com o autor acima mencionado para que uma empresa possa fazer um bom controlo das dividas dos seus clientes, existem procedimentos que devem ser seguidos e que as melhores práticas são fazer a cobrança dos pagamentos diariamente para evitar atrasos e em caso de atrasos aplicar penalizações, aos clientes que procederem aos pagamentos de forma antecipada, recomenda-se que se ofereça benefícios ou descontos por antecipações e usar uma ferramenta de controlo ou sistema de gestão.

Para minimizar o risco de incumprimento torna-se necessário estabelecer um conjunto de princípios e políticas de gestão de risco de crédito de forma a estabelecer um padrão homogêneo de processos, comportamentos e práticas conducentes à concretização do objectivo acima referido.

Genericamente verifica-se incumprimento de crédito sempre que são violadas as condições contratuais de pagamento. Para algumas organizações o incumprimento engloba a ocorrência em que a contraparte tem pelo menos uma prestação vencida. Para outras, consideram incumprimento quando a contraparte demonstre uma probabilidade muito elevada de não vir a regularizar as suas dívidas, por exemplo, quando evidencie crédito vencido há mais de 90 dias

As contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objectivo social da empresa. A empresa, quando efectua uma venda a prazo de bens ou serviços, parte do pressuposto que o cliente vai pagar a sua dívida, caso contrário não executava a venda. Entretanto, por uma série de motivos, acontece que alguns clientes não pagam e como consequência, as vendas e as contas a receber ficam sobrevalorizadas, distorcendo as informações das demonstrações financeiras.

Devido a esses factos, a empresa deve constituir uma provisão para devedores duvidosos no montante suficiente que dê para cobrir todas as perdas existentes no recebimento das contas a receber (Almeida, 1996).

Pereira (2009), salienta que “vender a prazo” significa financiar o cliente, trazendo, como consequência um activo a receber. Como todo o activo é financiado por um passivo, quanto maior for o saldo a receber, maior também será a necessidade de financiamento passivo. Este aumento de financiamento gera como consequência maior custo financeiro implicando assim redução no lucro do período. Por este motivo, é necessário implementar um processo de controlo e acompanhamento das vendas realizadas a prazo, reflectidas nas contas a receber, para sensibilizar algumas exatidões:

- Mantido o prazo de recebimento constante, quando as vendas aumentam, cresce também o volume de dívidas a receber, e vice-versa;
- A política de crédito exerce influência sobre os custos e receitas da empresa e, consequentemente, sobre a rentabilidade. Se a política de crédito for mais restrita, o

investimento em dívidas a receber será menor, assim como as possíveis perdas com clientes, fazendo com que as vendas e as margens sejam menores. Se a política de crédito for menos restrita, o investimento em dívidas a receber aumenta, assim como a probabilidade de perdas de clientes e por outro lado, as vendas e as margens brutas tendem a ser maiores;

- Como estratégia, ou falta dela, muitas empresas aumentam os prazos concedidos aos clientes como forma de aumentar as vendas. Esse aumento, por outro lado, implica maior necessidade de financiamento para os valores a receber;
- Para analisar o crédito é fundamental o conhecimento sobre os principais clientes da companhia, a fim de analisar, dentro de outros factores, a qualidade da carteira de clientes e o grau de concentração das vendas.

Para se poder acompanhar o mercado é fundamental a importância sobre o acompanhamento diário dos saldos a receber.

Para Costa (2013), a probabilidade de uma conta a receber se tornar uma dívida difícil de cobrar, aumenta com a sua idade.

As contas a receber dependem da sofisticação das mesmas, dos meios utilizados e logicamente de toda a organização em função do crédito delineado pela empresa. A recolha de informação destas contas deve ser avaliada cuidadosamente com os riscos inerentes à extensão do crédito aos clientes. O ideal será categorizar os clientes por tipo de risco e estabelecer uma linha de crédito, por muito desagradável que possa ser para alguns clientes.

A concessão de crédito aumenta a conta a receber e acarreta certos riscos que são inevitáveis, por exemplo, os clientes que não pagam. Cada dívida em atraso deve, contudo, ser analisada individualmente pela simples razão de que poderá haver motivos que justifiquem o não-pagamento.

Padoveze (2012), declara que as contas a receber de clientes decorrem da existência de vendas a prazo. A maioria das empresas tem necessidade desse tipo de vendas porque os clientes necessitam

de um tempo mínimo para operacionalizar a entrada dos materiais, mercadorias ou serviços e em seguida providenciar os recursos para o pagamento das dívidas.

Reflectindo que cada cliente é um ser humano, cheio de sentimentos e responsabilidades diferentes, que tem acesso a um produto ou serviço mediante pagamento ou não, deve-se encontrar ferramentas, procedimentos e processos para gerir o risco de não receber a prazo. Tem que se descobrir novos métodos, que possam ser instalados nas políticas internas da entidade, sem interferir com a integridade pessoal do cliente.

Não se pode falar de contas a receber sem mencionar uma ferramenta importante que mede o tempo médio de recuperação destas dívidas, o prazo médio de recebimento.

2.4.2. Prazo Médio Recebimento (PMR)

Neves (1990), aborda o PMR como um rácio de funcionamento, estes servem para analisar a eficiência das decisões na gestão dos recursos aplicados, explicitando a forma como a empresa está a utilizar os recursos de que dispõe. Os rácios de funcionamento apuram-se em termos de rotação ou em dias de funcionamento. Devem utilizar-se os valores médios de balanço, para que não sejam afectados pelos valores acidentais em determinada data do balanço.

Indica a média de dias em que as contas (duplicatas, títulos) são recebidas pela empresa. Avalia o tempo entre o facturamento e o recebimento. Segundo Oliveira et al. (2010) este índice confronta as vendas a prazo com o saldo médio das contas a receber de clientes. Indica o prazo médio de recebimento das duplicatas.

Dado que as condições de funcionamento são significativamente diferentes de sector para sector, estes rácios só têm sentido se comparados dentro do mesmo sector e entre empresas com características tecnológicas e de mercado semelhantes.

O PMR é o rácio que mede a velocidade com que os clientes costumam pagar as suas dívidas:

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} * 365$$

(Eq. 2)

Este rácio indica que quanto mais alto, mais desfavorável é, demonstra em termos financeiros ineficiência do departamento de cobrança ou falta de poder negocial da empresa perante os seus clientes.

Um dos indicadores mais utilizados para a gestão das contas a receber dos clientes é o cálculo do prazo médio de recebimento das vendas (Padoveze, 2012). Considerando um período anual de vendas, a fórmula é a seguinte:

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{(\text{Saldo das dividas a receber} * 360 \text{ dias})}{\text{Vendas}} \quad (\text{Eq. 3})$$

O PMR das vendas deve reflectir a política de vendas a prazo da empresa. Caso o prazo médio de recebimento seja superior ao estabelecido na política de vendas a prazo, é um indicativo de que existem dívidas em atraso.

Pereira (2009), indica que o prazo médio de recebimento corresponde ao número de dias existentes entre a data de emissão da factura e a data da efectiva nota de pagamento do cliente. O prazo médio de recebimento é calculado da seguinte forma:

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{360 \text{ dias}}{\frac{\text{Vendas a prazo}}{\text{contas a receber}}} \quad (\text{Eq. 4})$$

Nesta fórmula verifica-se que o cálculo do prazo médio de recebimento, como indicador de controlo de cobranças, apenas faz sentido quando comparamos com o valor calculado no prazo médio de vendas da empresa. Assim uma empresa com um prazo médio de recebimento de 45 dias e um prazo médio de vendas de 30 dias terá em média um atraso de 15 dias. Assim o PMR pode ser avaliado da seguinte forma:

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{360 \text{ dias}}{\frac{\text{Vendas a prazo do ano}}{\text{contas a receber média}}} \quad (\text{Eq. 5})$$

Weston e Brigham (2000), O Prazo Médio de Recebimento revela o prazo decorrido entre a venda dos serviços prestados e o efectivo recebimento dos recursos devidos. Quanto menor esse prazo, melhor é para a empresa.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE PESQUISA

3. Metodologia

A metodologia utilizada para a realização do presente trabalho se trata de um processo no qual são aplicados diferentes técnicas, métodos e ferramentas para a colecta de dados no campo, abarcando os passos realizados para a construção de trabalho científico (Oliveira, 2003)

3.1. Tipos de Pesquisa

3.1.1. Quanto ao objectivo a pesquisa

É exploratória porque se fez uma avaliação da eficácia dos sistemas de controlo interno nas instituições de administração pública através de instrumentos, mas também foi possível sondar acerca dos pressupostos teóricos que sustentam o estudo de pesquisa e os factores que influencia neste processo.

É descritiva, pois tem como finalidade a descrição das características essenciais de determinada população ou fenómeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e factos. Ainda de acordo com Gil (1991) afirma que, este tipo de pesquisa tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Assim, Lakatos e Marconi (2001:188) abordam os estudos exploratórios afirmando que: “são investigações de pesquisa empírica cujo objectivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, facto ou fenómeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

3.1.2. Tipo de pesquisa quanto a natureza

Trata-se de uma pesquisa aplicada porque permite produzir material para uso dirigido. Segundo Silva (2000), a pesquisa aplicada tem por objectivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses.

Segundo Richardson (1999), as investigações que se voltam para uma análise qualitativa, em geral, têm como objecto situações complexas ou estritamente particulares. Ela se preocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos.

3.1.3. Quanto a abordagem

O estudo baseia-se na abordagem, qualitativa. Segundo Richardson (1999), as investigações que se voltam para uma análise qualitativa, em geral, têm como objecto situações complexas ou estritamente particulares. Ela se preocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos.

É pesquisa bibliográfica pois é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e electrónicos, como livros, artigos científicos, páginas electrónicas ou websites (Fonseca, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos é estudo de caso. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objecto de estudo do ponto de vista do investigado.

3.2. Participantes da Pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa são trabalhadores da Kolok Moçambique, compreendendo a população alvo do estudo. A escolha dos participantes foi realizada por meio de uma amostragem não-probabilística, especificamente utilizando a técnica de amostragem por conveniência ou intencional. Esta abordagem implica na seleção de elementos com base em suas características particulares ou no conhecimento prévio do pesquisador sobre o tema (Gil, 2010).

3.2.1. Tipo de Amostragem

Amostragem refere-se aos procedimentos utilizados para a escolha ou selecção de amostras em uma população. Tal elemento pode considerar a probabilidade de um elemento qualquer da população ser incluído na amostra ou privilegiar a inclusão de apenas alguns elementos. A escolha do tipo de amostragem depende muito do problema de pesquisa e de seus objectivos (Mattar, 2001).

A amostragem não-probabilística adoptada neste estudo foi por conveniência ou intencional. Nesse contexto, a selecção dos participantes não foi aleatória, sendo conduzida considerando as características específicas do grupo em estudo e o conhecimento prévio do pesquisador sobre o tema em questão. A escolha dos trabalhadores da Kolok Moçambique como participantes foi deliberada, visando compreender até que ponto os procedimentos adoptados pela empresa possibilitam a redução dos riscos de incumprimento do prazo de recebimento na Kolok Moçambique.

3.3. Técnica de Recolha de Dados

No que diz respeito à obtenção de dados, adoptou-se uma abordagem abrangente, incluindo pesquisa bibliográfica para aprofundar o entendimento por meio de materiais publicados em obras literárias e artigos científicos, conforme sugerido por (Gil, 2002). Além disso, empregou-se a técnica de entrevista, juntamente com a utilização da técnica documental, baseada em documentos institucionais. Adicionalmente, a observação directa que constituíram uma estratégia valiosa para enriquecer a colecta de dados. Essa variedade de métodos proporciona uma abordagem holística e robusta para a pesquisa, assegurando uma base sólida e diversificada de informações. Quanto a pesquisa documental que é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. (Richardson, 1999)

A análise documental, tem vantagens de constituir uma fonte estável e rica que sirva para complementar informações e indicar problemas, para além de constituir um documento escrito que reporta uma fonte valiosa de informações, teóricas e dados para serem usados por todos investigadores. Como instrumento de colecta de dados foi usado o guião de entrevista. Igualmente foi usado o guião de observação.

3.4. Técnica de análise de Dados

A análise tem como objectivo organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de resposta para o problema proposto.

Para analisar dos dados desta pesquisa, foi usada a técnica de análise de conteúdos, a mesma iniciou com leitura de falas, realizada por meio das transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos (Minayo, 2007).

Durante a análise foi feita a análise lexical, expressão, relações, temática e de enunciado. Porém, para a presente pesquisa será usada análise temática, por ser a mais apropriada para investigações qualitativas.

Análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência significa alguma coisa para o objectivo analítico visado. (Minayo, 2007)

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos procedimentos de concessão de créditos e das demonstrações financeiras da empresa, objecto de estudo, a Kolok Moçambique, respeitante aos anos de 2016-2021.

4.1. Breve Descrição da Empresa

A Kolok Moçambique, Lda é uma empresa moçambicana fundada em 2013 pelos sócios: Ricardo Jorge Carvalho Morreira, J.A. Carvalho & Companhia Lda. A sua sede está localizada na avenida Mahomed Siad Barre, n°381, na Cidade de Maputo, Moçambique.

A empresa Kolok Moçambique, Lda. têm como capital social, o valor de MZN 1.500 000.00 e está na categoria de Pequenas e Médias Empresas e possui contabilidade organizada. A sua vocação é a distribuição de produtos informáticos e de papelaria e por conseguinte, é representante de grandes marcas internacionais em Moçambique tais como:

- HP
- Rotatrim
- Hawei

A representação destas marcas internacionais proporciona a empresa um posicionamento de destaque entre as maiores empresas do sector. A Kolok Moçambique, Lda é uma franquia da Kolok, Lda, que é uma empresa sul africana do grupo Bidvest com participações no grupo de empresa Bidvest Bid e Paper Plus.

4.1.1. Perfil dos Entrevistados:

Cargo: Directora Financeiro

- Tempo de Colaboração com a Kolok Moçambique: é uma colaboradora dedicada, com uma longa história de trabalho na empresa, totalizando 8 anos de experiência. Sua permanência na organização proporciona uma perspectiva valiosa sobre a evolução da empresa ao longo do tempo.

Cargo: Contabilista

- Tempo de Colaboração com a Kolok Moçambique: é actuante em um dos departamentos-chave da Kolok Moçambique. Com 8 anos de experiência na empresa, ele traz consigo uma visão detalhada das operações internas e das dinâmicas de equipe em seu sector.

Cargos: Controlo de Crédito e Técnico de Facturação

- Ambos os gestores possuem formações académicas sólidas e experiência relevante em suas áreas de actuação. Suas trajetórias profissionais incluem a participação em projectos-chave e o desenvolvimento de habilidades cruciais para a gestão eficaz.

Os gestores demonstraram interesse em contribuir para a pesquisa devido ao seu compromisso com o sucesso da Kolok Moçambique. A participação deles reflecte um desejo genuíno de melhorar as práticas organizacionais e contribuir para o desenvolvimento contínuo da empresa.

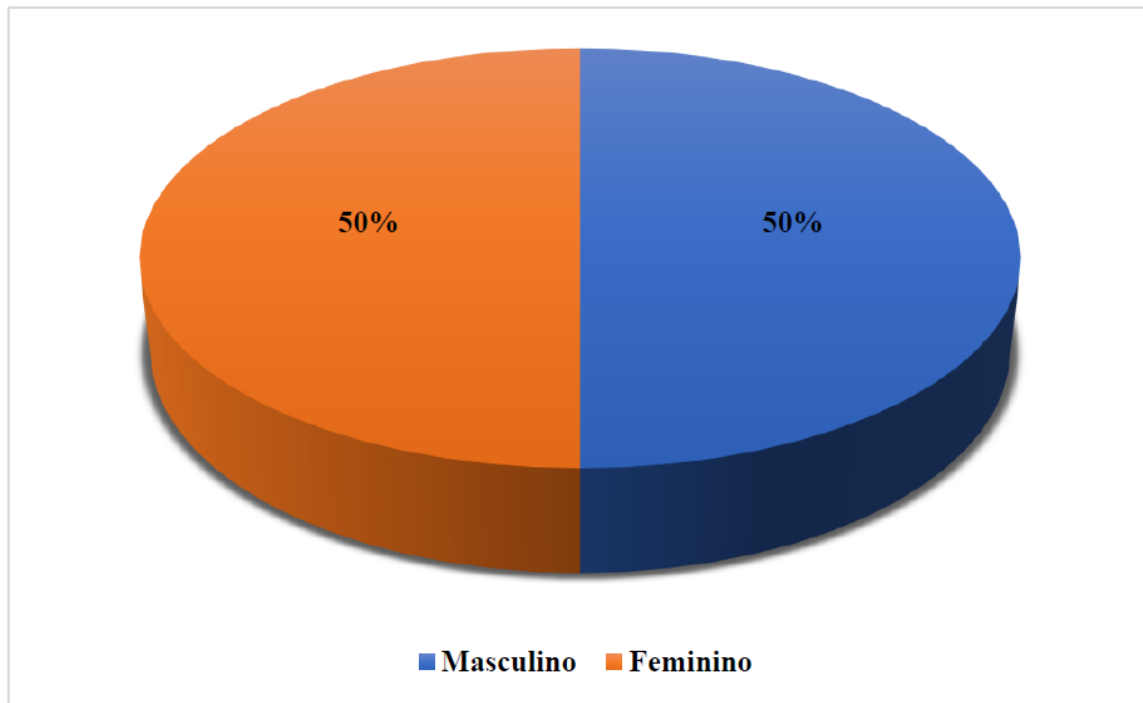
4.2. Análise e Interpretação dos Resultados

Nesta parte do trabalho fez-se a apresentação dos resultados obtidos aquando da realização das entrevistas aos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, LDA.

4.2.1. Género dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda

De acordo com o gráfico 1 abaixo apresentado, pode-se observar que há uma igualdade em termos de género dos colaboradores do departamento de crédito da Kolok Moçambique, Lda., isto é, 50% (n=1) da amostra estudada são do sexo feminino e 50% (n=1) são do sexo masculino.

Gráfico 1: Género dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda

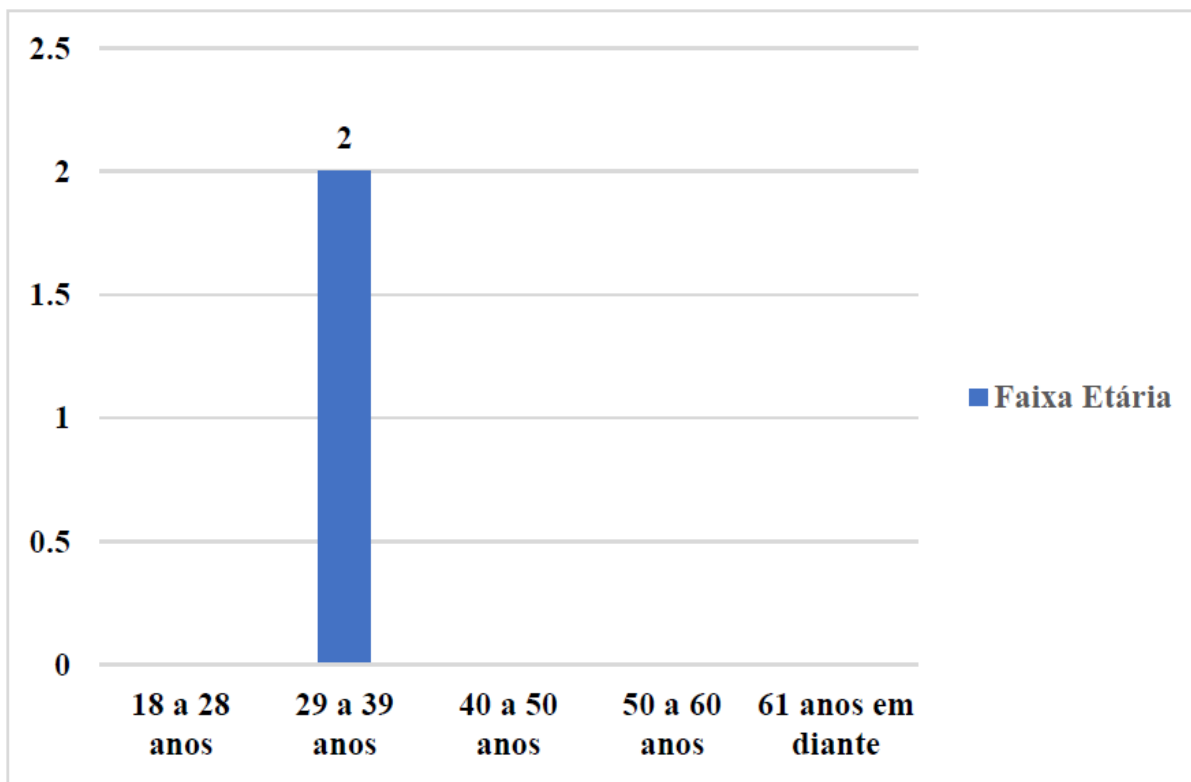


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.2.2. Faixa etária dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos no Kolok Moçambique, Lda

No que diz respeito a idade dos entrevistados, é possível constatar através do gráfico 2 que todos os colaboradores entrevistados (100%, n=2) possui idades compreendidas entre 29 a 39 anos de idade.

Gráfico 2: Faixa etária dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda.

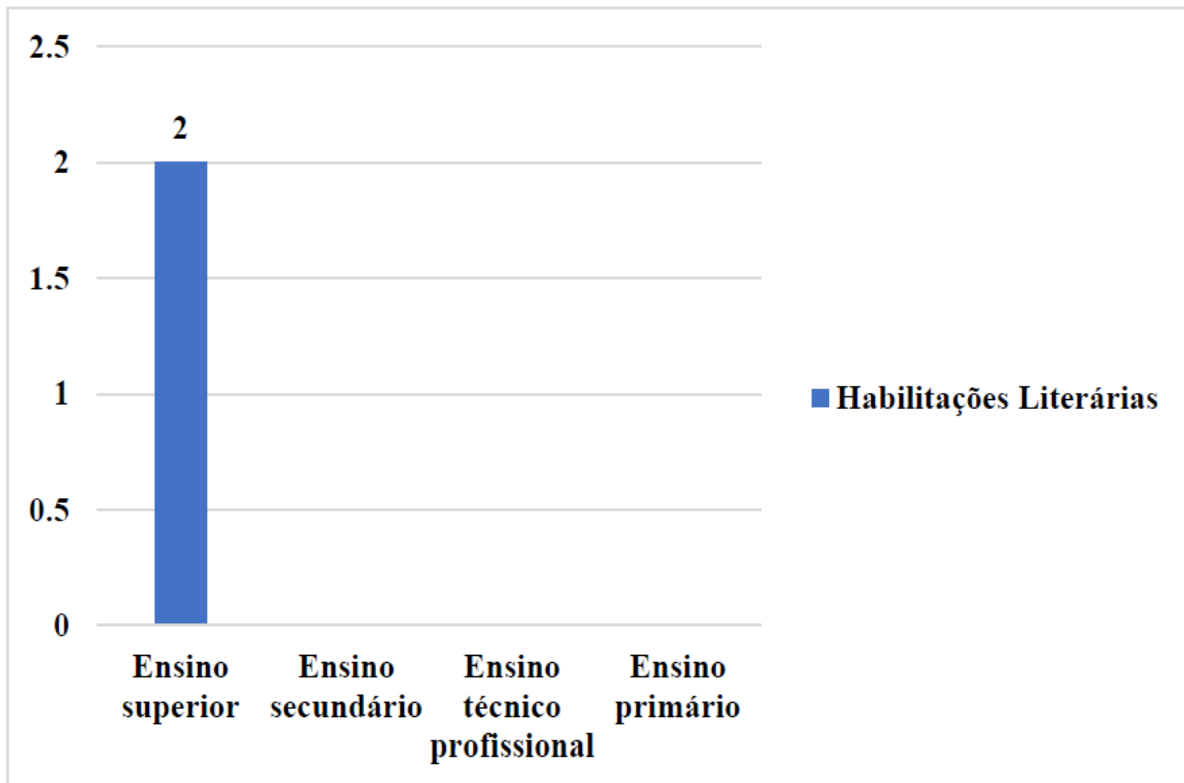


Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.2.3. Habilitações literárias dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos da Kolok Moçambique, Lda.

O gráfico abaixo apresentado mostra as habilitações literárias dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda. Ainda de acordo com os dados obtidos aquando da realização da entrevista na Kolok Moçambique, Lda. foi possível concluir que 100% dos colaboradores entrevistados possuem nível superior completo, conforme ilustra o gráfico acima.

Gráfico 3: Habilitações literárias dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos da Kolok Moçambique, Lda.



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.2.4. Os procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, Lda para análise do processo de cobranças de créditos vencidos dos seus clientes

Nesta questão pretendia-se saber dos colaboradores da Kolok Moçambique, Lda quais os procedimentos que são adoptados na análise do processo de cobranças de créditos vencidos dos seus clientes. De acordo com as respostas obtidas, conclui-se que os procedimentos são:

- No acto da abertura da ficha de cliente e atribuição de crédito, pede-se ao cliente cheque caução no valor do crédito;
- Na falta do cumprimento do prazo de pagamento da dívida, corta-se o crédito do cliente e perde o direito de fazer novas compras;

- No caso de a dívida exceder 90 dias de vencidos, considera-se cliente incobrável e passa-se o caso aos advogados da empresa para cobrar.

Adicionalmente os responsáveis da gestão de créditos na Kolok Moçambique, Lda numa base semanal, isto é, semanalmente procede-se a análise das contas correntes dos clientes, quando se revela uma situação de incumprimento por parte do cliente mediante a política de crédito a ele aplicada, recorre-se a este relatório de crédito concedido para avaliar a situação de cada cliente a nível das faturas que estão por pagar, nomeadamente os valores em falta, e a data de vencimento, sendo assim, uma das melhores ferramentas de controlo de cobranças ao dispor do colaborador. Os gestores de crédito recorrem a um mapa de antiguidade de saldos, com o registo dos saldos em mora separados por cliente.

Para efetuar esta tarefa recorre-se ao sistema de gestão, na qual se tem acesso aos mapas de antiguidade de saldos do cliente desejado escolhendo-se o cliente que se deseja analisar, seja ele uma empresa exterior ou uma empresa do grupo. Neste mapa encontram-se em análise os montantes devidos pelos clientes. O próprio sistema foi desenvolvido para evidenciar naturalmente as dívidas em mora há mais tempo.

Feita a análise aos mapas, parte-se para a notificação dos clientes com vista ao pagamento das referidas dívidas em mora. Normalmente as faturas prioritárias para reclamar pagamento são as mais antigas, tendo claro em conta o crédito que foi acordado com o cliente.

Naturalmente, embora este seja um procedimento normal para um cliente incumpridor, a análise ao mapa de antiguidades de saldos não se cinge a um acontecimento ocasional quando o cliente não paga, mas sim um controlo constante dos mapas de todos os clientes das variadas empresas do grupo, para não haver o risco de acumulação de faturas vencidas sem ter havido um esforço na tentativa de cobrança.

Oliveira (2016) destaca a importância da análise frequente das contas correntes dos clientes como uma prática essencial para identificar rapidamente possíveis problemas de inadimplência. O autor enfatiza a necessidade de estabelecer políticas claras de crédito e cobrança, incluindo medidas como a suspensão de crédito para clientes com pagamentos em atraso. Além disso, a passagem de

casos de dívidas vencidas há mais tempo para os advogados é uma estratégia comum recomendada para empresas lidarem com inadimplência persistente.

Embora os procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, Lda pareçam estar alinhados com muitos princípios da gestão de crédito e cobrança, Oliveira (2016) também enfatiza a importância de abordagens personalizadas e flexíveis para lidar com clientes inadimplentes. Por exemplo, enquanto cortar imediatamente o crédito pode ser uma medida necessária em alguns casos, em outros pode ser mais vantajoso negociar um plano de pagamento ou oferecer soluções alternativas para evitar a perda permanente do cliente.

Além disso, Oliveira (2016) destaca a importância de se manter um equilíbrio entre a aplicação rigorosa das políticas de crédito e cobrança e a manutenção de boas relações com os clientes, visando preservar futuros negócios e evitar danos à reputação da empresa. Portanto, uma abordagem mais flexível e centrada no cliente pode ser recomendada em certos contextos, dependendo da natureza do relacionamento comercial e das circunstâncias específicas de cada cliente.

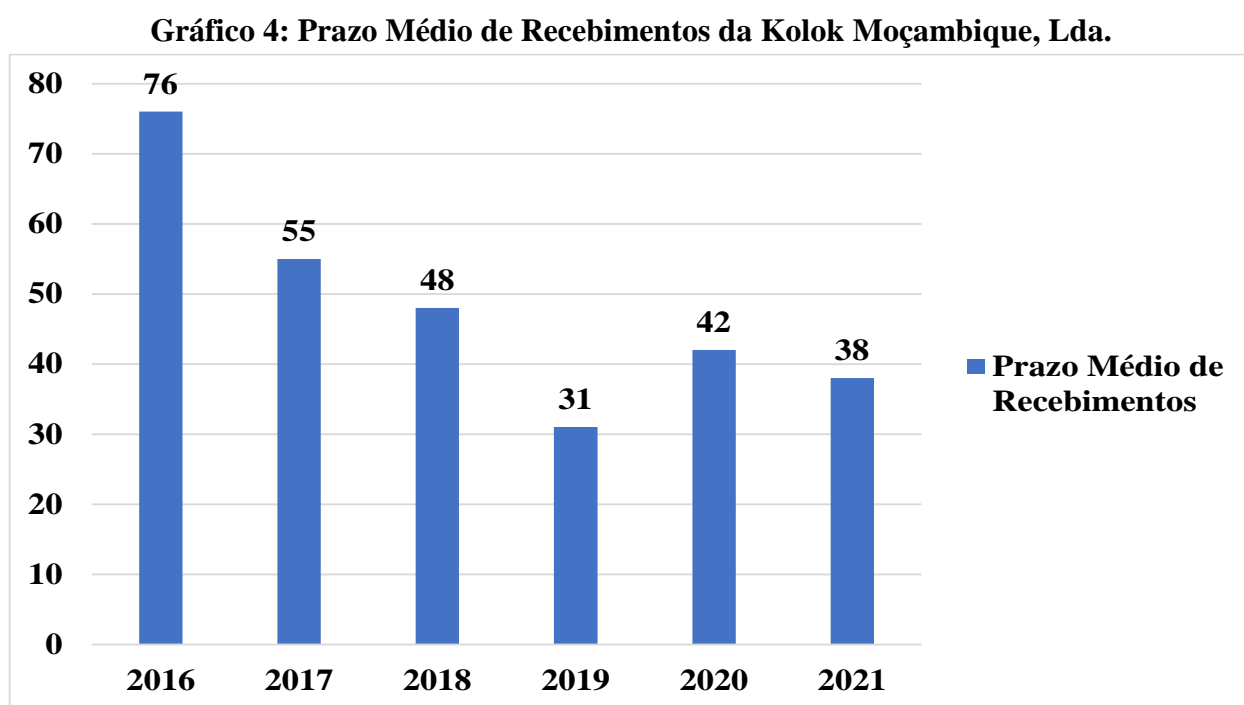
4.2.5. Os riscos analisados na área de Cobrança e as acções para a sua mitigação na Kolok Moçambique, Lda

Quanto aos riscos analisados, conclui-se que na Kolok Moçambique, Lda. o risco mais analisado é o risco do incumprimento das responsabilidades de crédito que ocorre quando o cliente não paga na data prevista uma prestação do contrato de crédito que celebrou. A análise dos riscos é feita mensalmente, e em caso de o cliente não fazer o pagamento até último dia do vencimento da sua fatura, a Kolok Moçambique, Lda. toma medidas de remover o crédito, lhe impedindo de fazer compras futuras e automaticamente passar de cliente com crédito para cliente pronto pagamento.

Para Oliveira (2016), a gestão de crédito e cobrança destaca o risco de inadimplência como um dos principais desafios enfrentados pelas empresas. Para este autor a análise frequente dos riscos de crédito, como o não pagamento na data prevista, é fundamental para uma gestão eficaz. Acções para mitigar esse risco podem incluir a definição de políticas de crédito claras, a análise criteriosa das informações dos clientes e a adopção de medidas proactivas para lidar com potenciais situações de inadimplência.

4.2.6. A Eficiência do processo de cobrança de crédito aos clientes da empresa Kolok Moçambique, Lda.

No que concerne a eficiência do processo de cobrança de crédito aos clientes da Kolok, os colaboradores entrevistados afirmaram que sim o processo é eficiente, pois, de acordo com o gráfico abaixo apresentado, o período médio de recebimento foi reduzindo de 2016 a 2019, devido aos métodos que foram adoptados pela Kolok Moçambique, Lda., na celebração dos contratos de crédito com os seus clientes.



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

De acordo com o gráfico acima apresentado, conclui-se que o número de dias que um cliente levava para efectuar o pagamento de uma factura pendente em 2016 era de 76 dias, mas devido as medidas de mitigação de incumprimento dos prazos de pagamento, em 2017 o número de dias reduziu para 55 dias, o que significa que houve uma redução de 21 de 2016 para 2017 e em 2018, o número de dias reduziu para 48 dias, uma redução de 7 dias face ao ano de 2017. Este cenário de redução de número de dias de recebimentos da Kolok se verificou também em 2019, quando o número de dias reduziu para 31 dias. Contudo, entre 2020 a 2021, o número de dias de recebimento registou um relativo aumento quando comparado com os primeiros três anos do período de análise.

São tidos como os principais factores que concorrem para que o processo de cobrança de créditos na empresa Kolok Moçambique seja eficiente, os seguintes:

- De acordo com os dados apresentados na ficha do cliente, a Kolok Moçambique tem todos canais que facilitava a comunicação com os clientes;
- O facto de ser o principal distribuidor da praça, fazia com que o cliente não fugisse da dívida pelo facto de não poder fazer compras subsequentes
- E a garantia do Cheque Caução, disponibilizado pelo cliente na atribuição de crédito.

Nos casos em que o processo de cobrança aos clientes na Kolok Moçambique, Lda. não foi eficiente se deveu principalmente ao seguinte factor:

- Não observância dos procedimentos correcto pré-estabelecidos na empresa por parte dos colaboradores, ou seja, atribuições de créditos por afinidades.

A eficiência no processo de cobrança de crédito é um objectivo fundamental para as empresas, e a redução do prazo médio de recebimento é um indicador importante nesse sentido. Mun (2006), destaca a importância de adoptar métodos e estratégias eficazes de cobrança, incluindo a análise contínua dos dados e a implementação de medidas para acelerar o recebimento de pagamentos em atraso.

4.2.7. Tratamento dos recebimentos dos clientes

Quando uma cobrança é bem-sucedida, é necessário processar-se a informação relativa à respetiva transação, isto para se apurar o saldo de tesouraria da respetiva empresa, sendo que o lançamento contabilístico correspondente fica a cargo do contabilista responsável. Naturalmente esta tarefa tem elevada prioridade e houve sempre uma preocupação na equipa em como a mesma era efectuada diariamente para todas as empresas.

A eficiência na execução desta tarefa sempre foi elevada por parte da equipa devido, em parte, à pouca necessidade de informação de outros departamentos, e à total liberdade que é dada aos

colaboradores no tratamento destes recebimentos, o que sugere uma total confiança da Kolok Moçambique nos seus profissionais.

Gitman e Zutter (2017), afirmam que a gestão financeira enfatiza a importância do tratamento eficiente dos recebimentos dos clientes para garantir um fluxo de caixa saudável. A confiança na equipe e a autonomia para realizar essas tarefas são aspectos positivos que podem contribuir para a eficácia do processo de cobrança.

4.2.8. Vantagens e Desvantagens do uso dos procedimentos adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda.

Os uso dos procedimentos de cobrança adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda. têm como vantagem e desvantagens as seguintes:

Tabela 2: Vantagens e Desvantagens do Uso dos Procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, Lda

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Uma das vantagens é que a empresa possui sempre um cheque caução como prova de que o cliente teve crédito na empresa e pode por via disso correr atrás do valor pendente do cliente;• Melhora o controlo financeiro da empresa na medida em que possibilita a recepção dos pagamentos em mora a muito tempo;• Possibilita agendar as cobranças a serem efectuadas com antecedência;• Pode-se realizar o controlo de contas a pagar e utilizar seu saldo para efetuar pagamentos aos fornecedores;• Diminui a inadimplência dos clientes na medida em que se pode efectuar o envio das facturas por vencer de forma antecipada aos clientes e para os clientes em incumprimento,	<ul style="list-style-type: none">• A desvantagem é que aplicando os procedimentos, a relação com o cliente pode ficar manchada correndo o risco de perdê-lo para sempre.

pode-se efectuar a cobrança dos valores pendentes e recuperar a confiança do cliente.	
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As vantagens listadas estão alinhadas com os princípios da gestão de crédito e cobrança, destacando a importância de medidas preventivas para reduzir a inadimplência e melhorar o controlo financeiro. Quanto às desvantagens, Cooley et al (2019) ressaltam a necessidade de equilibrar a aplicação de procedimentos rigorosos com a manutenção de boas relações com os clientes.

4.2.9. Importância do uso de procedimentos de cobranças adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda

O uso dos procedimentos de cobranças adoptadas pela Kolok Moçambique, Lda. é importante, pois, para esta ter sucesso em longo prazo, a empresa precisa manter um fluxo de caixa saudável, isto é, cada venda tem um custo e uma receita, sendo que a receita é proveniente do pagamento realizado pelos clientes. Quando o cliente fica inadimplente, a empresa tem que arcar com os custos, sem a receita. Como resultado, possivelmente não terá recursos para cumprir suas obrigações, nem obter lucro, portanto o uso de procedimento de cobrança minimiza o risco de inadimplência dos clientes da Kolok Moçambique, Lda. possibilitando que esta tenha como cumprir com as suas obrigações e obter lucro.

O uso dos procedimentos de cobranças é igualmente importante porque quando se acompanha o cliente, a empresa Kolok Moçambique, Lda. têm a capacidade de descobrir, antes do vencimento se o cliente em acompanhamento vai ter dificuldades em pagar pelo que pode e, assim, executar um plano de acção para diminuir os impactos negativos do atraso no pagamento que este cliente terá.

O uso dos procedimentos de cobranças facilita o processo de administração financeira da Kolok Moçambique, Lda. na medida em que a empresa tem controlo dos recebimentos e pode assim cumprir com as suas obrigações para com os seus fornecedores.

Van Horne e Wachowicz Jr (2018), destacam a importância dos procedimentos de cobrança para garantir a saúde financeira da empresa, prevenir a inadimplência e facilitar a gestão de recursos. A adoção de processos eficientes de cobrança é crucial para o sucesso a longo prazo de qualquer organização.

CAPITULO V- CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Findo o trabalho, conclui-se que um dos maiores desafios de qualquer empresa é saber lidar com clientes inadimplentes. A falta de pagamento compromete o caixa da empresa e, se o problema não for resolvido, pode prejudicar bastante a saúde financeira da empresa.

De acordo com os dados obtidos foi possível concluir que:

- Todos os objectivos da pesquisa foram alcançados. Notou-se haver equilíbrio de género na contratação na empresa;
- Quanto aos procedimentos adoptados pela Kolok Moçambique, Lda. para análise do processo de cobranças de créditos vencidos dos seus clientes, esta no acto da abertura da ficha de cliente e atribuição de crédito, pede-se ao cliente cheque caução no valor do crédito, na falta do cumprimento do prazo de pagamento da dívida, corta-se o crédito do cliente e perde o direito de fazer novas compras, no caso de a dívida exceder 90 dias de vencidos, considera-se cliente incobrável e passa-se o caso aos advogados da empresa para cobrar;
- O risco analisado é o risco do incumprimento das responsabilidades de crédito e as acções para a sua mitigação na Kolok Moçambique são a remoção do crédito, que impede o cliente de fazer compras futuras e automaticamente passar de cliente com crédito para cliente pronto pagamento;
- O uso dos procedimentos adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda. tem como vantagens a melhoria do controlo financeira da empresa, diminui a inadimplência dos clientes e tem como grande desvantagem que aplicando os procedimentos a relação com o cliente pode ficar manchada correndo o risco de perdê-lo para sempre;
- Há uso dos procedimentos de cobranças adoptadas pela Kolok é importante, pois, para minimiza o risco de inadimplência dos clientes da Kolok possibilitando que esta tenha como cumprir com as suas obrigações e obter lucro.

5.2.Recomendações

Com vista a melhorar os problemas de inadimplência dos clientes da Kolok Moçambique, Lda. recomenda-se que:

- Que se estabeleçam os limites de crédito para os clientes que se encontram em inadimplência por forma a que estes não comprometam o caixa da empresa;
- Adoptar métodos de cobranças diversificados tais como: sistemas de cobranças online enviando lembretes semanais para os seus clientes com vista a minimizar a inadimplência;
- Aplicação continua e constante dos procedimentos de cobranças sem prejudicar a relação com os clientes.

Referências Bibliográficas

- Almeida, M. (1996). Auditoria: Um Curso Moderno e Completo (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Ala'raj, M. & Abbod, M. F. (2015). Classifiers consensus system approach for credit Scoring. Knowledge-Based Systems, 104(15), 89–105.
- Andrade, M. M (2003). Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação. 6. Ed. São Paulo: Atlas.
- Andrade (2007), Maria Margarida de. Introdução a metodologia do trabalho científico. 8.ed. São Paulo: Atlas.
- Andrade (2005), Maria Margarida de. Introdução a metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação. São Paulo: Atlas.
- Batista, A. S. (2004) A Gestão do Crédito como vantagem competitiva, 2ª Edição, vida económico.
- Bessis (1998), J. Risk Management in Banking. J. Wiley & Sons, Chichester.
- Blatt (2005), A. Cobrança por telefone e negociação com inadimplentes (2ª Edição). São Paulo: Nobel Editora.
- BrealeyR, R. A.; Myers, S. C. & Allen, F. (2007) Princípios de Finanças Empresariais. McGraw-Hill, 8ª edição.
- Carvalho, Paulo V. (2009) Fundamento da Gestão de Crédito. Lisboa: Editora Sílabo.
- Castaneda. L. (2006) Como destruir uma empresa em 12 meses... ou antes (3ª Edição). Lisboa: Actual Editora.
- Cervo, A.L. Bervian, P.A. (2002) Metodologia Científica. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Corrêa, L. (2007) Código de Defesa do Consumidor- Aspectos Relevantes. Belo Horizonte: Editora Del Rey Lda.

- Cooley, Philip L.; Hubbard, Carl R.; Well, Jay W. (2019). Principles of Risk Management and Insurance. Pearson.
- Costa, A. (2013) Cobranças de Dívidas a Clientes- Manual. Porto: AEP.
- Crouhy, Michel; Galai, Dan; Mark, Robert. (2014). The Essentials of Risk Management. McGraw-Hill Education.
- Fonseca, J.J.S. (2002) Metodologia de pesquisa científica. Fortaleza: UEC, Apostila.
- Gil, A. C. (1991) Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2002) Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Gil, António Carlos. (2008) Como elaborar projectos de pesquisa. 4a. ed, São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010) Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.
- Gitman, Lawrence J.; Zutter, Chad J. (2017). Principles of Managerial Finance. Pearson.
- Goodman, J. E. & Downes, J. (1993) Dicionário de Termos Financeiros e de Investimento (3ª Edição). São Paulo: Nobel Editora.
- Horta, J. A (2014) Gestão (com lucro) da Seguradora. Porto: Vida Económica- Editorial, S.A.
- Jung, Carlos Fernando. (2009) Metodologia científica e tecnológica. São Paulo.
- Lakatos, E. M., & MARCONI, M. de A. (2001) Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., MARCONI, M. de A. (2005) Metodologia científica. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, Eva Maria. (2013) Fundamento de Metodologia Científica. 5ªed, São Paulo: Atlas.
- Leal, E. J. M. (2002) Um desafio para o pesquisador. A formulação do problema de pesquisa.

- Martins, A.; Cruz, I; Augusto, M.; Silva, P. P. & Gonçalves, P. G. (2009) Manual de Gestão Financeira Empresarial. Coimbra Editora.
- Mattar, F. N. (2001) Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas.
- Matos, M.A. & SILVA, H.V. (2001) Contabilidade e Gestão (4ª Edição). Lisboa: Texto Editora.
- Minayo, M. C. de S. (2007) O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec.
- Mun, Jonathan. (2006). Credit Risk Measurement: New Approaches to Value at Risk and Other Paradigms. John Wiley & Sons.
- Mota, M.O. Pinto, P. (2012) Uma análise dos serviços de telefonia móvel no Brasil: Uma proposta de modelo empírico. REAd. 73(3). Porto Alegre.
- Myers, S.C & BREALEY, R.C. (2003) Financiamento e Gestão de Risco- Finanças Corporativas. Porto Alegre: Bookman.
- Neves, J. (1990) Análise Financeira: métodos e técnicas (6º Edição). Lisboa: Texto Editora.
- Oliveira, S. (2003) Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Padoveze, C.L. (2012) Contabilidade Gerencial. Curitiba: IESDE.
- Pereira, A. S. (2009) Finanças Corporativas. (1ª Edição). Curitiba: IESDE.
- Richardson, R. J. (1999) Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.
- Ross; W. J. (2003) Corporate Finance. McGraw-Hill, 6th Edition.
- Rudio, Franz Victor. (2008) Introdução ao Projecto de Pesquisa Científica: 22.ed. Petrópolis: Vozes.
- Santos, J. O. (2015) Análise de Crédito, 6ª Edição. São Paulo.

- Silva, E. L. (2000) Metodologia da pesquisa aplicada em saúde. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Severino, A.J. (2002). Metodologia do trabalho Científico. São Paulo; Cortez, p. 157-165.
- Silva, E., MOTA, C., QUEIRÓS, M., & PEREIRA, A. (2013) Finanças e Gestão de Riscos Internacionais, Porto: Vida Económica.
- Saunders, A., CORNETT, M.M. (2014) Financial Institutions Management: A Risk Management Approach, Published by Mcgraw-Hill Education / Asia.
- Van Horne, James C.; Wachowicz Jr., John M. (2018). Fundamentals of Financial Management. Pearson.
- Wesley, F.J.& Brigham, E.F (2000). Fundamentos da Administração Financeira (10ª Edição). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Apêndice

QUESTIONÁRIO DIRECCIONADO PARA EMPRESA KOLOK MOÇAMBIQUE, LDA

1. Qual é o género dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos no Kolok Moçambique, Lda?

- a) Masculino_____
- b) Feminino_____

2. Qual é a faixa etária dos colaboradores responsáveis pela gestão de créditos no Kolok Moçambique, Lda?

- a) 18 a 28 anos_____
- b) 29 a 39 anos_____
- c) 40 a 48 anos_____
- d) 49 a 59 anos_____
- e) 60 anos em diante_____

3. Que habilitações literárias possuem os colaboradores responsáveis pela gestão de créditos da Kolok Moçambique, Lda?

- a) Ensino superior_____
- b) Ensino secundário_____
- c) Ensino técnico profissional_____
- d) Ensino primário_____

4. Quais são os procedimentos adoptados pelo Kolok Moçambique, Lda para análise do processo de cobranças de créditos vencidos dos seus clientes?

5. Os riscos na área de Cobrança são analisados e são desenvolvidas acções para a sua mitigação?

6. O processo de cobrança de crédito aos clientes da empresa Kolok Moçambique, Lda. é eficiente para reduzir o risco de incumprimento do prazo de recebimentos?

7. Quais são os principais factores que concorrem para o que o processo de cobrança de créditos na empresa Kolok Moçambique, Lda seja/não, seja eficiente?

8. Quais são as vantagens do uso desses procedimentos adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda?

9. Quais são as desvantagens do uso desses procedimentos adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda?

10. Qual é a importância do uso desses procedimentos adoptados pela empresa Kolok Moçambique, Lda?

Guião de observação

1. Organização da informação financeira

2. Procedimentos de cobrança

3. Procedimento de análise da informação financeira.
