

**Gestão de crédito e cobranças:  
Relatório de Estágio na Lacticínios do Paiva, S.A.**

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

**Eric Fernando Serafim Pinto**

Relatório de estágio para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Doutor Pedro Miguel Ramos Marques da Silva

**janeiro de 2023**



## Declaração de Integridade

Eu, Eric Fernando Serafim Pinto, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10535 do Mestrado de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 06 / 01 / 2023

(assinatura conforme Cartão de Cidadão ou preferencialmente  
assinatura digital no documento original se naquele mesmo formato)

Eric Fernando Serafim Pinto





# Agradecimentos

Em primeiro lugar, um grande agradecimento e um obrigado especial às pessoas que me, com sacrifício e amor, proporcionaram aquilo que hoje sou, os meus pais e a minha irmã. Pela coragem, esforço e muito trabalho para que ao longo do meu percurso académico conseguisse sempre alcançar as minhas metas, por isso, este trabalho eu dedico-lhes.

À Universidade da Beira Interior, que sempre me deu condições e incentivos para continuar a trabalhar para alcançar as minhas metas, com toda a dedicação por parte dos docentes que sempre trabalharam em prol dos estudantes.

Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Miguel Ramos Marques da Silva, pelo apoio incondicional e pela motivação ao longo deste ano.

Um agradecimento aos meus amigos que acompanharam o meu percurso e a uma pessoa muito especial, que sempre esteve ao meu lado, nos momentos bons e menos bons, esteve sempre presente e a apoiar-me, a um dos meus pilares, Margarida.

A toda a estrutura da Lacticínios do Paiva S.A, que me acolheu da melhor maneira, com os melhores ensinamentos e apoio ao longo do estágio. Um agradecimento especial à Dr<sup>a</sup>. Felismina, Sra. Augusta e Sr. Magalhães.

A toda a minha família pelo fantástico apoio. Por último, um agradecimento a uma pessoa que irei levar para sempre comigo, a ti tio Francisco.

A todos vós, o meu muito obrigado.



# **Resumo**

A Lacticínios do Paiva, S.A. é uma empresa fundada em 1933 com sede no concelho de Lamego, que tem como atividade principal a produção de queijo que vende a nível local, nacional e internacional. Este estágio curricular decorreu no departamento de gestão e faturação, que controla os processos de gestão da produção, faturação e do crédito a clientes e cobranças.

O plano de estágio incluía a análise e gestão do crédito da empresa, o estudo do seguro de crédito nos processos de exportação e atividades relacionadas com a faturação.

Neste relatório desenvolve-se a temática da política de crédito, da gestão de risco do crédito, incluindo a proteção do crédito através de seguros de crédito e os procedimentos relacionados com as cobranças. Relata-se também o trabalho desenvolvido durante os seis meses de estágio na empresa e descreve-se a política de crédito da empresa e os seus procedimentos de controlo do crédito e de cobranças.

## **Palavras-chave**

Gestão da Política de Crédito; Risco de Crédito; Seguro de Crédito; Cobranças.



# **Abstract**

Lacticínios do Paiva, S.A. is a company founded in 1933 based in the municipality of Lamego, whose main activity is the production of cheese that it sells locally, nationally, and internationally. The curricular internship took place in the invoicing and management department which controls the production management processes, invoicing and credit management.

The internship plans included credit analysis and management, the study of credit insurance in export processes and activities related to invoicing.

This report covers the subject of credit policy, credit risk management, including credit protection through credit insurance and the procedures related to collections. The work developed during the six months of internship at the company is reported and the company's credit policy and its credit control and collection procedures are described.

## **Keywords**

Credit Policy Management; Credit Risk; Credit Insurance; Collections.



# Índice

1. Apresentação da Empresa	1
1.1 História	1
1.2 Estrutura Organizacional	3
1.3 Missão	6
1.4 Princípios da Empresa	6
1.5 Carteira de Clientes	8
2. Enquadramento Teórico	11
2.1 Gestão da Política de Crédito	11
2.1.1 Política de Crédito	11
2.1.2 Implementação da Política de Crédito	12
2.1.3 Tipos de Política de Crédito	13
2.1.4 Fontes de Informação para a Concessão de Crédito	14
2.1.5 Cinco C's do Crédito	16
2.1.6 Árvore de Decisão na Concessão do Crédito	16
2.1.7 Prazos de Pagamento	17
2.1.8 Descontos de Pronto Pagamento	18
2.2 Gestão do Risco de Crédito	19
2.2.1 Limites de Crédito	19
2.2.2 Garantias de Pagamento	20
2.2.3 Seguro de Crédito	21
2.2.3.1 Seguro de Crédito na Exportação	22
2.2.3.2 Tipos de Apólice na Exportação	23
2.2.3.3 Seguro de Crédito Vs <i>Factoring</i> Vs <i>Confirming</i>	23
2.2.4 Atrasos de Pagamento e Incobráveis em Portugal	25
2.3 Procedimentos e Controlo de Cobranças	28
3. Apresentação das tarefas desenvolvidas	31
4. Política de Crédito e Cobranças da Lacticínios do Paiva, S.A.	36
5. Considerações Finais	44
Referências	46

# Lista de Figuras

- Figura 1 –Localização da empresa Lacticínios do Paiva, S.A. (Cambres, Lamego).
- Figura 2 –Lacticínios do Paiva, S.A., área de produção e logística.
- Figura 3 –Produtos comercializados pela Lacticínios do Paiva, S.A. (exemplos)
- Figura 4 – Esquematização da estrutura organizacional Institucional.
- Figura 5 – Esquematização dos diferentes departamentos presentes no setor intermédio.
- Figura 6 – Esquematização dos diferentes setores no âmbito do Departamento de Gestão.
- Figura 7 – Esquematização dos diferentes setores presentes no Departamento Comercial.
- Figura 8 – Esquematização dos diferentes setores presentes no Departamento de Produção.
- Figura 9 – Organograma com a representação da ligação existente entre o nível institucional, intermédio e operacional.
- Figura 10 – Instalações da LactoPaiva em Cabo Verde.
- Figura 11–Volume de negócios por tipos de cliente da empresa Lacticínios do Paiva, S.A.
- Figura 12 –Fontes de informação: Internas e Externas.
- Figura 13 – Árvore de decisão na concessão do crédito.
- Figura 14 – Cálculo do lucro esperado.
- Figura 15 – Relação entre o Fator e o Cliente do Fator pelo processo de *factoring*.
- Figura 16– Top 5 dos Países onde as empresas pagam mais tarde.
- Figura 17– Controlo de produção do queijo fresco LD, com recurso à ferramenta *Microsoft Excel*.
- Figura 18 – Listagem para controlo dos valores em dívida (ou a liquidar) com recurso à *Comogest FAC*.
- Figura 19 – Colocação de um pré-aviso na seguradora relativo ao incumprimento de um cliente.
- Figura 20 – Aviso de pagamento de faturas por parte de um cliente (*confirming*).
- Figura 21 – Mapa de cobranças.
- Figura 22 – Mapa de caixa.
- Figura 23 – Gastos com a Apólice do seguro da companhia *Crédito y Caución*.  
Consoante o cliente, existem diferentes tipos de gasto de estudo e gasto de seguimento.
- Figura 24 – Controlo do vencimento das faturas (cliente de exportação).

Figura 25 – Exemplo de um aviso de pagamento emitido pela empresa.

Figura 26 – Prazos de pagamento de referência para os diferentes Países.

Figura 27– Integração das informações dos clientes na plataforma *online* da seguradora *Crédito y Caución*.

Figura 28 – Colocação de um pré-aviso na seguradora relativo ao incumprimento de um cliente.

# Lista de Tabelas

Tabela 1 – Principais seguradoras de crédito em Portugal (2021).

Tabela 2 – Exemplo de mapa de Antiguidade de Saldos.

Tabela 3 – Valor das exportações para diferentes clientes e a comparação entre dois períodos temporais.

Tabela 4 – Documentos por liquidar de três clientes da empresa.



# Lista de Acrónimos

ACEGE	Associação Cristã de Empresários e Gestores
APIFARMA	Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
CIP	Confederação da Indústria Portuguesa
ETAR	Estação de Tratamento de Águas Residuais
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
PME	Pequena e Média Empresa
RH	Recursos Humanos
SGSA	Sistema de Gestão da Segurança Alimentar
SST	Segurança e Saúde no Trabalho



# **1. Apresentação da Empresa**

## **1.1. História**

A empresa Lacticínios do Paiva, S.A. foi fundada em 1933, a partir da união de duas pequenas empresas, a Lacticínios de Lamego Lda. e a Lacticínios da Beira, Lda., localizadas em Lamego e Castro Daire, respetivamente, duas cidades pertencentes ao distrito de Viseu. Estas dedicavam-se à produção dos mais variados queijos, com um método de produção 100% artesanal em que as matérias-primas eram obtidas, exclusivamente em produtores da região. Nessa altura, a principal atividade da empresa era a comercialização de leite e manteiga na área da cidade de Lamego.

Com o decorrer do tempo, a fabricação de queijo começou a ser a atividade principal da empresa e foi, até há pouco tempo, a sua atividade exclusiva. Com a especialização e aperfeiçoamento do produto ao longo do tempo atraiu novos clientes nacionais e internacionais, alargando assim o seu mercado.

Originalmente as instalações da empresa situavam-se no centro da cidade de Lamego, junto a um dos monumentos mais icónicos da cidade, a escadaria da Nossa Sra. dos Remédios. Com o passar dos anos e o aumento de clientes e, conseqüentemente, da produção, a empresa sentiu necessidade de alargar as suas instalações e, no ano de 1992, optou por fazê-lo através da aquisição da empresa Sequeira & Sequeira S.A. que dispunha de um laboratório capaz de apoiar o processo de desenvolvimento de novos produtos e de fazer o respetivo controlo de qualidade.

Em 1997, um novo ciclo começou para a empresa. As novas instalações são inauguradas na freguesia de Cambres, em Lamego, coincidindo com a aquisição de novos equipamentos e com a melhoria dos processos de fabrico. Com a expansão cada vez mais notória da empresa houve ainda a necessidade de aumentar a Estação de Tratamento de Águas Residuais (ETAR) em 2001.



**Figura 1** – Localização da empresa Lacticínios do Paiva, S.A. em Cambres, Lamego. (Fonte: Google Maps)

Nos anos seguintes, a empresa continuou a sua trajetória positiva aumentando a produção, a exportação e o número de funcionários, crescendo assim a sua importância no mercado regional e nacional. Em 2014 aposta numa nova linha de produção com o objetivo de recomeçar a produzir manteiga. Em 2017 a empresa investe numa nova ETAR.



**Figura 2** – Lacticínios do Paiva, S.A., área da produção e logística (fotografias do autor).

Vários são os produtos confeccionados pela empresa, tal como queijos tradicionais, queijos frescos, queijos *Gourmet* e queijos de saúde. Na figura 3 são apresentados alguns exemplos dos queijos produzidos.



**Figura 3** – Produtos comercializados pela Lacticínios do Paiva, S.A.(exemplos)

A empresa Lacticínios do Paiva, S.A conta com 194 trabalhadores e tem um volume de negócios a rondar os 29 milhões de euros.

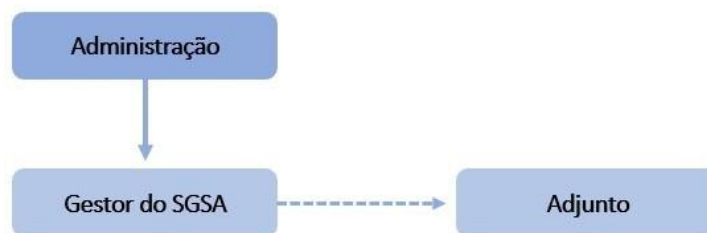
## 1.2. Estrutura Organizacional

O organograma da empresa encontra-se definido em um documento próprio e controlado onde estão descritas todas as relações de hierarquia e de responsabilidade/autoridade. Neste documento verifica-se que a empresa Laticínios do Paiva, S.A. a nível estrutural, se organiza em 3 níveis:

- Institucional:

Neste patamar podemos encontrar a Administração da Laticínios do Paiva, S.A, que se encontra diretamente ligada ao gestor do Sistema de Gestão da Segurança Alimentar (SGSA) e ao respetivo Adjunto.

Todas as responsabilidades associadas à Gestão do SGSA encontram-se definidas, no sentido de garantir a eficaz monitorização dos processos, em sintonia com os respetivos responsáveis dos departamentos e em concordância com intervenientes internos e externos relacionados com o processo. Com as novas tecnologias de suporte à comunicação interna, a gestão da informação implica o controlo de vários parâmetros como documentos, dados e registos de forma a garantir que a informação transmitida é correta e atualizada.



**Figura 4** – Esquemática da estrutura organizacional Institucional.

- Intermédio:

Neste nível intermédio podemos encontrar os diversos departamentos:



**Figura 5** – Departamentos integrantes do nível intermédio.

Estes departamentos enquadram-se em duas áreas/secções:

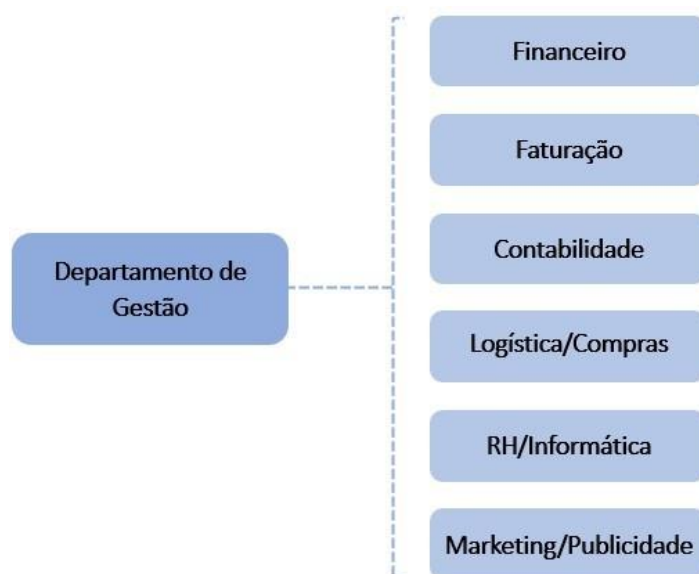
**Secção Gestão/Comercial** – onde se encontram os departamentos de Gestão e Comercial.

**Secção Fabrico/Produção** – onde se encontram os departamentos Ambiental, Manutenção, Produção, Logística, Recolha e Qualidade. Estes departamentos têm um controlo da parte dos serviços de Segurança e Saúde no Trabalho (SST).

- Operacional:

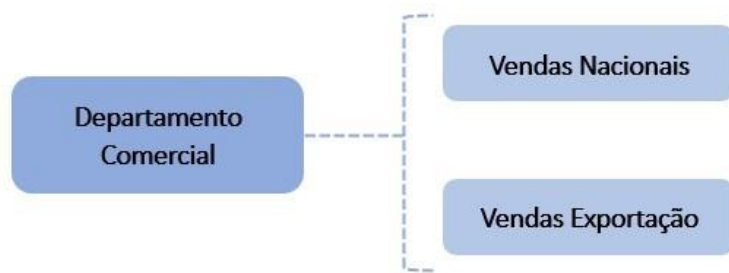
O nível operacional é constituído por diferentes setores dos diversos departamentos anteriormente referidos.

Por exemplo, no Departamento de Gestão existem os setores Financeiro, Faturação, Contabilidade, Logística/Compras, Recursos Humanos (RH)/Informática e, por último, Marketing e Publicidade.

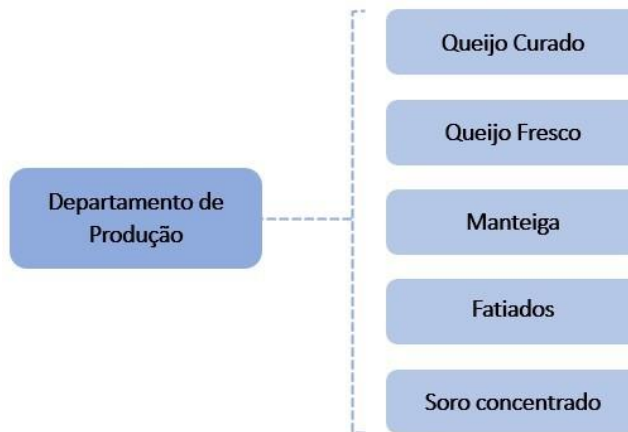


**Figura 6** – Setores pertencentes ao Departamento de Gestão.

No Departamento Comercial, encontramos as Vendas Nacionais e Vendas Exportação. Já o Departamento de Produção é composto pelas linhas de produção: Queijo Curado, Queijo Fresco, Manteiga, Fatiados e Soro Concentrado.



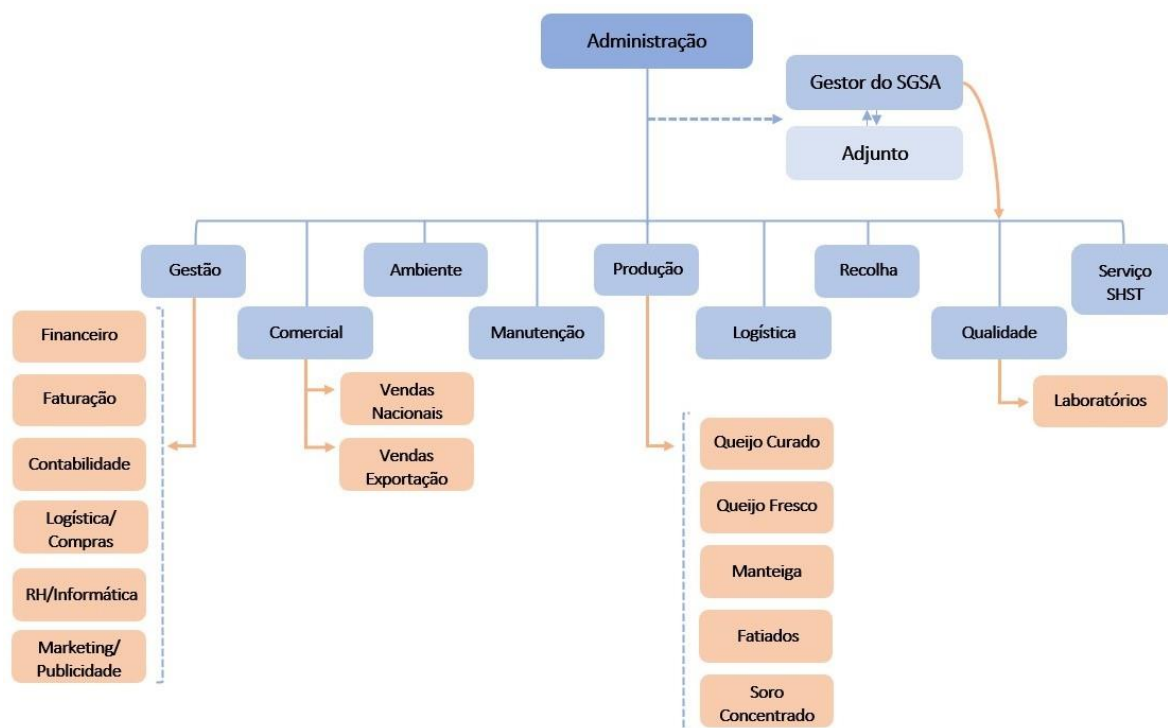
**Figura 7-** Setores integrantes do Departamento Comercial.



**Figura 8** – Setores pertencentes ao Departamento de Produção.

No Departamento de Qualidade encontramos os laboratórios onde se realizam todo o tipo de análises necessárias para que os produtos sejam de excelência. Neste mesmo departamento o trabalho é feito em coordenação com o Gestor do SGSA, pois todo o trabalho que é realizado no departamento da qualidade necessita de um constante controlo por parte do SGSA.

Na figura 9 apresentam-se os três níveis descritos anteriormente (Institucional, Intermédio e Operacional) e a forma como estes se interligam para que exista um bom funcionamento da empresa.



**Figura 9** –Organograma completo representando os níveis institucional, intermédio e operacional.

### 1.3. Missão

A empresa Lacticínios do Paiva, S.A. define a sua missão por “fortalecer a imagem de prestígio, qualidade e segurança, consolidada pelo reconhecimento público do valor acrescentado dos nossos produtos, que nos permita solidificar e fortalecer a nossa posição no mercado nacional bem como nos demais mercados internacionais”.

### 1.4. Princípios da Empresa

A empresa Lacticínios do Paiva, S.A entende que a Segurança Alimentar é um objetivo fundamental e constitui uma Linha de Orientação Estratégica para garantir o crescimento sustentado da empresa. Neste âmbito, desenvolve ações diversas que permitem assegurar o cumprimento dos requisitos e expectativas dos seus clientes com os quais procura manter uma relação estreita e transparente.

Seguindo esse mesmopropósito, a Política da Empresa contemplaos seguintes compromissos:

- Foco nos Clientes

Face às constantes alterações e evolução do mercado é estritamente necessário manter a satisfação dos clientes e, dessa forma, prolongar a sua ligação satisfatória e lucrativa com a empresa.

- Requisitos do Produto

Garantia de que no mercado os produtos são seguros e de qualidade para que a segurança dos consumidores não seja comprometida, assim como assegurar o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis às especificações de cada produto.

Qualificar e avaliar periodicamente os fornecedores exigindo dessa forma rigor na qualidade dos produtos fornecidos à Lactínios do Paiva, S.A. A comunicação com os mesmos é crucial para manter os objetivos comuns de assegurar a qualidade e a segurança alimentar das matérias-primas, bem como os aditivos e auxiliares tecnológicos utilizados no processo de produção.

- Responsabilidade Ambiental

Sensibilizar e formar os trabalhadores, reforçando a consciência e competência ambientais, tanto a nível individual como coletivo.

Contribuir sem prejudicar o ambiente, utilizando adequadamente os recursos, bem como os tratamentos dos resíduos resultantes da atividade fabril.

- Sustentabilidade

Promover a melhoria da organização através de uma aposta no desenvolvimento tecnológico para um desempenho mais eficaz na realização de todas as atividades realizadas na empresa e na melhoria contínua dos processos fabris.

- Ética e Responsabilidade Social

Promover boas práticas sociais através da manutenção de um ambiente de trabalho seguro, não permitindo qualquer tipo de discriminação, nem qualquer tipo de punição agressiva tanto verbal como corporal; atender a todos os requisitos legais aplicáveis à jornada de trabalho, evitando que sejam feitas deduções contrárias ao estabelecido na legislação; remunerar os colaboradores de acordo com as funções desempenhadas; assegurar a formação adequada aos colaboradores de forma a desenvolverem com desempenho e eficiência as atividades.

Os princípios da Empresa Lactínios do Paiva S.A. são uma declaração inequívoca da Administração, aceite por todos os colaboradores da mesma, sendo revista anualmente nos parâmetros da adequação e objetivos.

## 1.5. Carteira de Clientes

Consideramos como carteira de clientes os grupos de clientes ou empresas com as quais existe uma ligação comercial. No caso da Lactícínios Paiva a carteira de clientes é dividida, fundamentalmente, da seguinte forma:

- Grande Distribuição Alimentar:

Neste segmento a empresa trabalha com as mais variadas superfícies comerciais no setor alimentar como, por exemplo, o grupo Pingo Doce, Modelo/Continente, *Auchan*, *Lidl*, entre outros. A empresa fornece produtos de marca própria, assim como produtos de “marca branca” que têm um preço mais económico e que são da marca dos grupos anteriormente abordados.

- Agentes:

A empresa coopera com empresas grossistas, que revendem produtos alimentares, como é o caso das empresas Matuzi e João Evaristo, assim como outras que tenham o mesmo objetivo.

- Mercado Tradicional:

No mercado tradicional, a Lactícínios do Paiva, S.A. tem parcerias com várias lojas e mercados tanto no distrito de Viseu, onde está inserida, assim como nos restantes distritos do País. Além da venda em lojas e mercados de outras entidades, a empresa possui uma loja física, na cidade de Lamego, com todos os produtos que na fábrica são produzidos.

- Mercado Internacional:



**Figura 10** – Instalações da LactoPaiva em Cabo Verde.

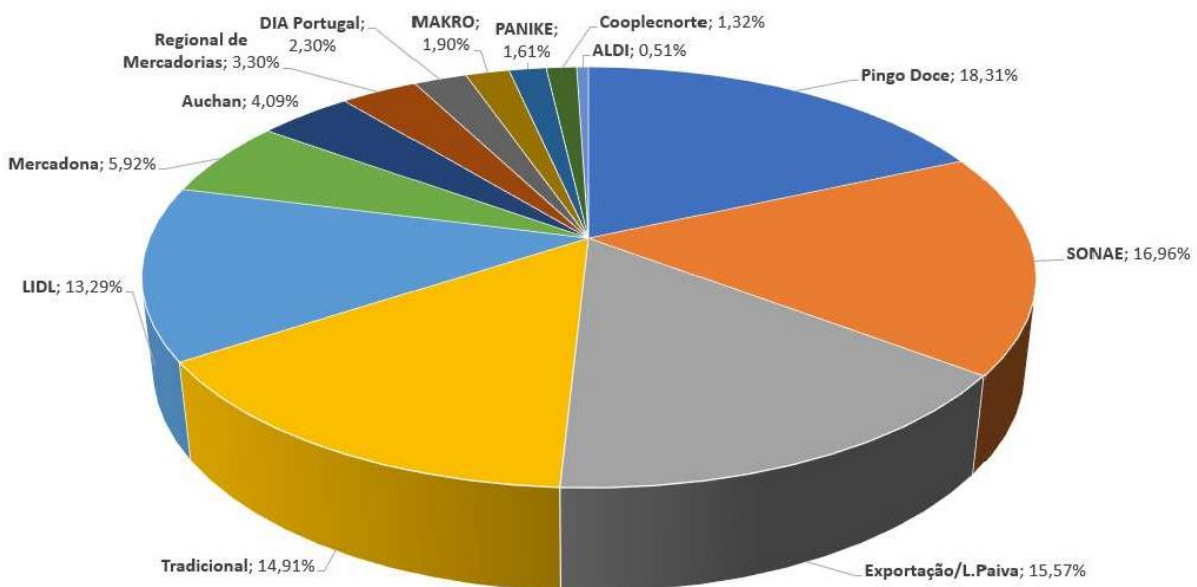
(Fonte: Facebook LactoPaiva Cabo Verde)

Com a globalização e o aumento da produção, a Lacticínios do Paiva, S.A. começou também a expandir os seus negócios para o mercado internacional, não se tendo fixado apenas na Europa, mas também nos restantes continentes, principalmente no continente africano onde possui instalações próprias em Cabo Verde (ilha de Santiago) e em Moçambique.

A LactoPaiva é uma das empresas que assegura a sua presença em Cabo Verde. A LactoPaiva dedica-se à importação alimentar e distribui as marcas da Lacticínios do Paiva por Cabo Verde, trabalhando diretamente com os principais hotéis, restaurantes, pastelarias e padarias. Esta empresa caracteriza-se por comercializar produtos alimentares de grande qualidade não descurando, à medida que aumenta a sua dimensão, a responsabilidade social com a adoção do *slogan* “Sabores que fazem sorrisos”. Nestes últimos anos, a empresa tem equacionado a possibilidade de expandir as suas infraestruturas para proporcionar uma melhor oferta ao país.

O ano de 2021, como era de esperar, foi marcado por uma diminuição da produção e venda dos produtos em todos os continentes, devido à situação pandémica vivida desde dezembro de 2019. Em contraponto ao que acontecia no resto do mundo, para a Oceânia as vendas aumentaram cerca de 99%.

A figura 11 mostra a percentagem de volume de negócios por tipo de cliente da empresa Lacticínios do Paiva, S.A. individualizando-se os principais clientes da grande distribuição alimentar.



**Figura 11** – Volume de negócios (%) por tipo de cliente da empresa.

Podemos observar que os clientes correspondentes às grandes distribuidoras alimentares representam cerca de 69,51% da carteira de clientes total da empresa. Podemos verificar

também que a empresa tem uma elevada dependência das grandes superfícies comerciais, tanto na venda de produtos alimentares da marca Paiva como da marca “branca” da respetiva superfície. Os 14.92% representam o Mercado Tradicional e os Agentes. Por último, a Exportação representa cerca de 15.57%, uma elevada percentagem conquistada com muita dedicação e esforço da empresa, pretendendo-se aumentar este número nos próximos anos.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1 Gestão da Política de Crédito**

A palavra crédito tem a sua origem no verbo latino *credere* que significa confiar ou acreditar que alguém vai entregar algo à outra. Antes de tentar perceber o significado da gestão da política de crédito, existe uma necessidade de perceber os principais objetivos dessa mesma política. Batista (2004) refere que um dos principais objetivos é assegurar que os devedores paguem conforme o que foi acordado. Segundo o mesmo autor, sejam condições de venda a crédito ou a pronto pagamento, qualquer empresa deve ter uma política de crédito.

#### **2.1.1 Política de Crédito**

Segundo Batista (2004) as políticas de crédito “são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito”.

Como já foi referido anteriormente, cada empresa tem os seus objetivos traçados e definidos, que poderão envolver o volume de vendas a atingir, retorno do capital investido, níveis e margem de lucro, entre outros. De modo a alcançar os mesmos, é necessário cada departamento suportar essas metas.

As políticas de crédito servem como um “guia no tratamento de determinados tipos de problemas, embora não ofereçam uma solução definitiva” (Batista, 2004). No desenvolvimento de uma política de crédito terá de existir um entendimento geral dos objetivos da empresa, como por exemplo, os objetivos de vendas, produção, entre outros, sendo que cada sector terá de estar familiarizado com as políticas de crédito para que exista um bom funcionamento interno.

O crédito é utilizado como uma ferramenta competitiva entre os concorrentes do mesmo sector, pois quem for capaz de oferecer as melhores condições de crédito conseguirá atrair o maior volume de clientes. Porém, existem outros parâmetros determinantes para a manutenção do clientes e/ou obtenção de novos clientes, tais como o preço, qualidade do serviço e o prazo de entrega do produto.

Como foi referido por Batista (2004), por mais que os objetivos da empresa estejam em concordância com as políticas de crédito, surgem sempre fatores que obrigam a ajustar as políticas de crédito de uma empresa, como:

- Tipo de cliente – a clientes com um menor volume de faturação não é necessário aplicar uma política de crédito muito restritiva. Paradoxalmente, a clientes com um maior volume de faturação aplica-se uma política de crédito menos restritiva. Como todos os clientes são diferentes, dependendo do volume de faturação, é necessário um tratamento diferenciado.

- Tipo de produto – as políticas promocionais que a empresa pratica influenciam, em grande parte, as políticas de crédito sendo que um dos fatores fulcrais é a experiência e a capacidade de venda dos produtos com competitividade, resiliência, eficácia e rentabilidade.
- Distribuição geográfica – a posição geográfica de um determinado cliente influencia as políticas de crédito da empresa. Num determinado território onde exista maior concorrência, o preço e a prestação de serviço tem que ser gerida de uma forma diferente.
- Condicionantes impostas—a médio e a longo prazo na economia, pois a capacidade de os devedores pagarem as faturas está diretamente relacionada com o estado da economia no País.
- Concorrência – as empresas reconhecem a necessidade de estabelecer políticas de crédito com “um olho posto na concorrência”.

### **2.1.2 Implementação da Política de Crédito**

Batista (2004) refere que a Política de Crédito diz respeito à empresa no seu todo. No entanto, o mesmo autor aborda os responsáveis de cada departamento que são chamados a intervir para que exista uma maior sinergia entre todos e para que exista uma partilha constante dos *feedbacks* recebidos, sejam eles positivos ou negativos.

A Administração tem a competência para aprovar as Políticas de Crédito e dar o seu parecer a todos os departamentos, incluindo ao departamento financeiro. Os decisores de crédito devem estar totalmente familiarizados das implicações da Política de Crédito da empresa e, por isso, é necessária a comunicação constante com os responsáveis de cada departamento para que não existam falhas na execução e implementação dessas Políticas.

É claro que estabelecer um *mindset* de união dentro de todos os Departamentos não é uma tarefa fácil, mas é imprescindível para a implementação correta da Política de Crédito na empresa.

O Departamento de Crédito tem a necessidade de conhecer totalmente as regras impostas pela empresa de modo a poder cumprir com as suas funções de análise dos riscos e os procedimentos de cobranças.

Para que exista uma relação mais sólida com os clientes, terá de existir uma preocupação de lhe dar a conhecer as Políticas de Crédito evitar o aparecimento de conflitos graves e que assim se percam clientes ou não se recebam as faturas já emitidas. Principalmente com os novos clientes é necessário explicar a Política para dessa forma se estabelecer uma relação de confiança com o novo cliente.

Podemos dizer que o objetivo das políticas de crédito é contribuir para a maximização do valor da empresa aumentando as receitas da empresa, mas controlando o risco na concessão do crédito, o que se garante, em parte, através de um processo exaustivo de análise de informação sobre o cliente.

### **2.1.3 Tipos de Política de Crédito**

Como foi abordado nos pontos anteriores, é importante definir a Política de Crédito para levar a empresa a ter sucesso.

Batista (2004) identifica três tipos de Políticas de Crédito:

- Política de Crédito Restritiva

Qualquer empresa que opte por seguir este modelo caracteriza-se por correr poucos riscos. O modelo é compatível com empresas que enfrentam pouca concorrência e podem rejeitar o crédito aos clientes de maior risco. Por norma, este género de empresas são financeiramente estáveis, sendo os fluxos monetários geralmente a pronto pagamento e as cobranças rápidas.

Este tipo de política pode não agradar a um grande leque de clientes e, caso comece a existir uma perda de clientes superior à capacidade de ganhar novos clientes, o volume de vendas cai, o que, conseqüentemente, induz uma perda de receitas e lucros.

- Política de Crédito Moderada

A Política de Crédito Moderada implica assumir alguns riscos para a obtenção de um maior volume de faturação da empresa, acarretando alguma instabilidade financeira. No entanto, nesta modalidade existe a facilidade de tomar medidas mais restritivas quando o risco é elevado.

Dos diferentes tipos de Políticas, a Moderada é aquela que é mais praticada pelas empresas, que aceitam o risco de apostar em clientes que a curto e médio prazo possam ser rentáveis, mas sem afetar significativamente o risco total da carteira de clientes.

- Política de Crédito Liberal

Este é a Política mais arriscada e, por isso, é aquela que, por norma, as empresas utilizam quando querem alcançar um maior crescimento no menor espaço de tempo possível através da capacidade de angariar o maior número possível de clientes. No entanto, alguns clientes aproveitam-se desta política para comprar mais do que é a sua capacidade financeira e, por vezes, geram-se incobráveis.

Batista (2004) refere que “trata-se (...) de uma política com carácter temporário”, onde as empresas sentem que para entrar no mercado têm de adotar medidas radicais de forma a alcançar um maior público-alvo.

## 2.1.4 Fontes de Informação para a Concessão de Crédito

Na concessão de crédito a um determinado cliente é necessário analisar a situação do cliente, nomeadamente procurando avaliar se este é capaz de cumprir com o pagamento da dívida ou não. Para isto é fundamental uma recolha de informação sobre o cliente. Brachfield (2009) diz que as fontes de informação sobre o cliente devem ser atuais, fiáveis e verdadeiras, para que depois seja possível realizar uma análise e tomar decisões acertadas. As informações comerciais e jurídicas são muito importantes e decisivas e se pertencer a um grupo de sociedades é necessário averiguar a situação da empresa “mãe”(Brachfield, 2009).

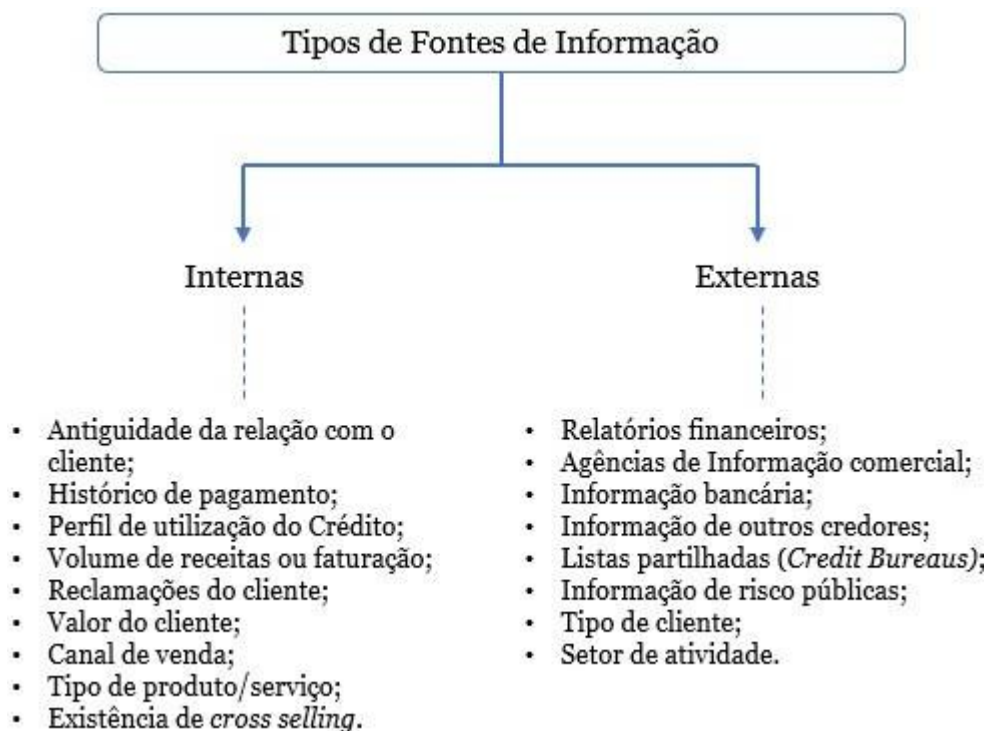
Para a concessão de crédito é necessário ter confiança de que o cliente conseguirá regularizar a dívida, e para isso é necessário existirem sistemas de informação de apoio que ajudem a determinar o grau de risco do cliente. Brachfield (2009) identifica três tipos de análise de crédito:

- Análise financeira, onde é crucial analisar se o cliente possui cadastro com falta de pagamentos a outras empresas.
- Análise empresarial, nesta análise é necessário estar atento às alterações relativamente ao quadro acionista ou diretivo do cliente.
- Análise contabilística, onde através da informação financeira se estuda, sobretudo, o equilíbrio financeiro do cliente no curto prazo.

O mesmo autor refere ainda ser possível recorrer a uma empresa de informação de crédito para uma análise mais detalhada, como por exemplo a *informadb.pt*. Estas empresas disponibilizam vários tipos de relatórios de empresas, onde os conteúdos variam consoante a necessidade, e podem incluir balanço e demonstração de resultados, rácios financeiros, avaliação do risco de *failure*, do risco de incumprimento de pagamentos, além de toda a informação sobre a estrutura da empresa e incidentes judiciais.

Existem outras fontes de informação como por exemplo a visita ao potencial cliente, que Brachfield (2009) refere ser uma boa maneira de analisar e retirar conclusões, onde se pode conhecer diretamente a empresa, as instalações, os funcionários e a localização. Ao visitar o cliente, a empresa consegue conhecer presencialmente os diretores e gerentes e dessa forma esclarecer todos os pontos necessários para a realização do negócio.

Carvalho (2009) defende que ainda que exista muita quantidade e qualidade na informação, se essa mesma informação não for analisada e disponibilizada num tempo útil serve de pouco. Podemos observar na figura 12, que existem inúmeras fontes de informação, tanto Internas como Externas. As fontes mais utilizadas serão as fontes de informação fornecidas pela relação comercial passada, pelos dados fornecidos pelo próprio cliente, pelas empresas que fornecem informação de crédito e bancos. De seguida iremos detalhar cada um desses tipos de informação continuando a recorrer para esse efeito ao mesmo autor.



**Figura 12**– Fontes de informação Internas e Externas. Adaptado de Carvalho (2009).

Relativamente às relações comerciais passadas é necessário avaliar em geral a importância do cliente e o seu grau de cumprimento no passado. O autor sugere analisar com atenção as reclamações apontadas pelo cliente, pois muitas vezes servem de motivo para atrasar os pagamentos.

Falando agora do próprio cliente como fonte de informação seria relevante obter informação sobre os acionistas e as ligações empresariais com outras empresas bem como relatórios financeiros ou documentos fiscais (Declaração de Rendimentos Modelo 22 de IRC e a Demonstração de Resultados e Balanço).

As agências de informação dispõem de bases de dados bastante completas incluindo, por exemplo, dados financeiros e rácios, o histórico de pagamentos e, frequentemente, fornecem também uma classificação de risco, ou seja, a perspectiva de insolvência do cliente num determinado espaço temporal.

Carvalho (2009) define notação de rating como a “classificação do risco de crédito de uma entidade ou de uma emissão de dívida” atribuídas por entidades especializadas, que embora seja uma informação decisiva para construir uma opinião sobre o cliente em Portugal é quase impossível a sua utilização uma vez que o número de empresas sujeitas a rating é extremamente baixo.

Para além das fontes de informação anteriormente referidas, a informação obtida através dos bancos seria valiosa. Infelizmente, as preocupações com o sigilo bancário tornam mais complexa a utilização desta fonte de informação.

Em Portugal não se devem descurar as bases de dados públicas sobre empresas em situação de insolvência e contribuintes “faltosos” divulgadas pela Segurança Social e Autoridade Tributária e Aduaneira.

### 2.1.5 Cinco C's do Crédito

Os Cinco C's do Crédito, de uma forma geral, são uma estrutura de análise para apoiar a decisão de conceder ou não o crédito a um cliente. Segundo Ross et al. (2013) estes cinco pontos são os seguintes:

- Carácter – revelado pelo desempenho do cliente relativamente aos compromissos anteriormente realizados. Para avaliar este parâmetro é realizada uma avaliação dos antecedentes relativamente aos pagamentos efetuados por parte do cliente.
- Capacidade – avaliação da capacidade de o cliente cumprir com a proposta de pagamento do crédito, sendo necessária uma análise cuidadosa das respetivas demonstrações financeiras.
- Capital – relacionada com a estabilidade financeira do cliente, não sendo avaliado apenas o capital, mas também a avaliação da rentabilidade do mesmo.
- Colateral – avaliação relacionada com as garantias que o cliente possui em caso de incumprimento no pagamento do crédito.
- Condições – são as condições económicas gerais na linha de negócio do cliente, como por exemplo a concorrência, conjuntura económica, etc.

### 2.1.6 Árvore de Decisão na Concessão do Crédito

Batista (2004) considera que este procedimento tem a capacidade de ajudar a tomar uma decisão no momento da concessão de crédito. É este tipo de análise que permite, numa fase inicial, identificar qual a melhor decisão a tomar.

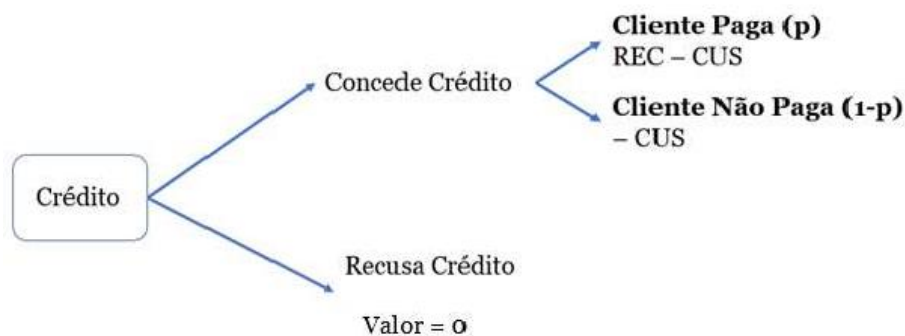


Figura 13 –Árvore de decisão na concessão do crédito. Adaptado de Batista (2004).

De acordo com a figura 13 verificamos que na fase inicial existem duas opções: ou se concede o crédito ou se recusa o crédito. Caso ocorra a recusa do crédito, o lucro que a empresa terá será de zero, no entanto, caso se verifique a concessão de crédito poderão registrar-se duas situações – o cliente paga ou o cliente não paga, admitindo-se uma probabilidade  $p$  do cliente saldar a dívida. Caso ocorra o pagamento, então o lucro esperado será o resultado da subtração da receita menos o custo ( $REC - CUS$ ). Naturalmente, se o cliente não pagar o crédito que lhe foi concedido (que tem associado uma probabilidade de  $1-p$ ) a empresa terá um prejuízo, com o resultado igual ao custo suportado com os bens fornecidos ( $- CUS$ ).

A obtenção do lucro esperado apura-se pela seguinte fórmula:

$$\text{Lucro Esperado} = p * (REC - CUS) + (1 - p) * (-CUS)$$

**Figura 14** – Cálculo do lucro esperado.

Para efeito de tomada de decisão devem ser aprovadas as operações de crédito em que o lucro esperado seja positivo.

## **2.1.7 Prazos de Pagamento**

Ross et al. (2013) destacam alguns fatores que podem afetar a definição do prazo de pagamento, dos quais:

- Perecibilidade dos produtos – alguns produtos que apresentam uma perecibilidade curta, ou seja, têm um prazo de consumo limitado, deverão ser vendidos depressa pelo que o prazo de pagamento deve ser mais curto.
- Procura – os produtos com menor procura por serem novos no mercado ou não terem tanto impacto, têm normalmente prazos de pagamentos mais longos do que os produtos mais comercializados.
- Risco de Crédito – o prazo de pagamento para os clientes de maior risco é mais curto.
- Montante do Crédito – quando o valor do crédito é pequeno, o prazo de pagamento é de igual forma mais curto, porque controlar a conta desses clientes implica, em termos relativos, maiores custos não sendo tão compensador para a empresa.
- Concorrência – os prazos de pagamentos são mais alargados maioritariamente nos mercados de maior competitividade, para as empresas conseguirem atrair os clientes.
- Tipos de clientes – se a empresa já tiver uma grande afinidade com o cliente tende a alargar os prazos de pagamento.
- Custos, standardização e rentabilidade – quando as empresas produzem mercadorias de baixo custo, normalmente o prazo de pagamento é mais curto, acontecendo o mesmo com os produtos standardizados.
- Valor dos Produtos – produtos de valor mais baixo, tendem a ter prazos de pagamento ser mais curtos em comparação com produtos de maior valor.

O Decreto-Lei 62/2013 estabeleceu medidas para combater os atrasos de pagamento nas transações comerciais e orienta a definição dos prazos de pagamento em Portugal. É previsto que nos contratos entre empresas “o prazo de pagamento não deve exceder em regra 60 dias, sem prejuízo de as partes poderem acordar expressamente um prazo superior, se tal não constituir um abuso manifesto face ao credor. Em qualquer caso, o relatório da Intrum (2022) refere que em Portugal as empresas continuam a ser pressionadas para aceitarem “prazos de pagamento mais elevados do que consideram aceitável”.

### **2.1.8 Descontos de Pronto Pagamento**

Segundo Martins et al. (2009), a concessão de um desconto de pronto pagamento ao cliente é uma das alternativas à concessão de crédito para as empresas compensarem os clientes.

Ross et al. (2013) refere que se nos termos do contrato a empresa oferecer descontos de pronto pagamento, alguns clientes acabam por pagar mais cedo para obter os descontos.

Nabo (2006) aborda a importância da utilização da componente pronto pagamento para diminuir as dificuldades correntes da tesouraria, ou seja, é importante para as empresas receberem logo o valor das faturas e dessa forma a introdução de descontos de pronto pagamento pode ajudar as empresas. O desconto de pronto pagamento significa, para o fornecedor, a antecipação de um recebimento por parte do cliente, onde esse mesmo fornecedor suporta um determinado custo, com o desconto que é concedido na venda do produto ou serviço que, geralmente, varia entre os 2%-10%, consoante a situação.

Entre os diferentes tipos de desconto, os descontos de pronto pagamento são descontos cuja atribuição depende apenas do momento do pagamento das vendas. Em transações comerciais normais pode ainda existir um:

- Desconto comercial, o valor descontado depende do número de produtos adquiridos, perante uma maior quantidade de produtos adquiridos o fornecedor oferece um desconto.
- Desconto de Rappel, “desconto concedido a um cliente, sempre que este atinja um determinado volume de compras, durante um prazo estabelecido”. Na prática, quando maior for o volume de compras, maior é a percentagem de desconto.

## **2.2 Gestão do Risco de Crédito**

Por definição, a palavra risco significa a probabilidade ou a possibilidade de algo ser perigoso. Um risco económico pressupõe incertezas que possam ter impacto nos resultados da empresa e no respetivo investimento. Na maioria das vezes, a definição de risco é vista como algo negativo, no entanto, para alcançar sucesso e crescimento é sempre necessário correr riscos, nomeadamente sair da chamada “zona de conforto” e são as pessoas com essa capacidade que na maior parte das vezes, conseguem alcançar um maior sucesso.

Como afirma Tarantino (2011), quando se decide vender a crédito, o risco de aparecimento de incobráveis ou de atrasos de pagamentos pode ser compensado pelos ganhos que resultarão do aumento do volume de negócio da empresa.

No contexto atual, segundo o relatório daIntrum (2022), “trinta por cento das empresas portuguesas afirmam que os seus créditos incobráveis aumentaram, em relação a 2021, tendo sido as grandes empresas mais atingidas do que as PMEs. A média europeia é 25 por cento.”O mesmo relatório daIntrum (2022)sublinha que não receber nos prazos acordados tem consequências graves para as empresas afetando dessa forma o crescimento e sustentabilidade das mesmas.Torna-se assim importante fazer a gestão do risco de crédito, não numa ótica de minimização do risco (que implicaria adotar necessariamente uma política restritiva ou de obrigatoriedade de pagamento a pronto) mas sim numa ótica de moderação e controlo do risco de modo a salvaguardar a continuidade da empresa bem como a sua rentabilidade.

Segundo Assi (2021)uma empresa não se deve concentrar apenas nos factos que consegue controlar e compreender, deve sim tentar encontrar novas oportunidades. O mesmo autor salienta ainda que a relação entre risco-retorno indica que, quanto maior for o risco, maior será o retorno esperado do investimento.

### **2.2.1 Limites de Crédito**

Os limites de crédito são uma medida que se pode adotar para controlar o risco de crédito. Quando a empresa aprova a encomenda de um cliente, é necessário,segundoBatista (2004), estabelecer um sistema de controlo de forma a assegurar eventuais novas encomendas do mesmo cliente controlando a exposição ao risco de crédito desse cliente. O modelo que permite assegurar esse crédito é através do estabelecimento de um limite de crédito para o cliente.

Um limite de crédito é baseado em dois fatores(Batista, 2004):

- Capacidade de a empresa entregar a mercadoria sob determinada condição de crédito;
- Capacidade de o cliente pagar à empresa dentro dos prazos estabelecidos.

Para além destes dois fatores, existem ainda diversos fatores subjacentes à atribuição das linhas de crédito, tais como, a política de vendas, a procura do produto no mercado, as condições

financeiras do cliente e da concorrência. Mas existem muitos outros fatores decisivos quando a empresa começa a trabalhar com um novo cliente.

Um novo cliente que forneça as respectivas informações financeiras ao fornecedor demonstra um grande interesse em trabalhar com a empresa e, dessa forma, o cliente é visto de outra forma e tratado com uma maior confiança. Geralmente, uma empresa deve ter sempre uma preocupação acrescida sobre o cliente, procurando avaliar a sua capacidade de pagamento e, para isso, torna-se útil a análise dos relatórios de créditos e os dados bancários. No entanto, estes fatores estão sempre suscetíveis a mudanças e, por isso, é necessária uma atualização constante dos limites de crédito.

Após esta análise, o valor do limite de crédito é diretamente proporcional à capacidade financeira do cliente, ou seja, um cliente com uma capacidade financeira inferior terá um limite de crédito inferior, sendo o contrário verificado quando a capacidade financeira é superior.

A existência de contas com faturas já vencidas é, segundo o mesmo autor, um dos principais motivos para que ocorra uma revisão do limite de crédito. Quando isto ocorre, e é necessária uma conversa com o cliente, e um elemento da empresa deve ficar responsável por rever as linhas de crédito e ter a capacidade de lidar com o cliente, sem prejudicar o bom nome da empresa.

### **2.2.2 Garantias de Pagamento**

Quando existem reservas relativamente ao pagamento por parte de um cliente, mas pretende-se, ainda assim, conceder-lhe crédito, a empresa necessita de ter garantias de como não será prejudicada. Batista (2007) aborda duas espécies de garantias para assegurar o cumprimento das obrigações – garantias pessoais e garantias reais.

As garantias pessoais relacionam-se com uma pessoa ou entidade jurídica que, além do devedor, fica responsável pelo cumprimento do pagamento. No caso de incumprimento, o credor pode exigir o pagamento a essa pessoa/entidade definida como garantia pessoal. No Código Civil, as garantias pessoais previstas são: a fiança, subfiança e o mandato de crédito.

Já as garantias reais incidem sobre bens ou valores do próprio devedor ou de um terceiro. No Código Civil as garantias reais previstas são: a consignação de rendimentos, penhor, hipoteca, privilégios creditórios, direito de retenção, penhora e arresto.

Para Leitão (2008) as garantias bancárias são umas das garantias de pagamento mais utilizadas. Estas são compostas por um esquema que contém três relações jurídicas distintas:

- Relação entre devedor e o beneficiário da garantia, onde o devedor compromete-se a fornecer bens e serviços e onde o beneficiário tem que ter a garantia de que o devedor

consegue cumprir com as suas obrigações, nomeadamente o devedor deve garantir um banco de sólida reputação para vincular a garantia.

- Relação entre o devedor e o garante, é estabelecido um contrato jurídico entre ambas as partes, onde o banco se compromete, através do pagamento de uma comissão, à prestação de uma garantia para com o beneficiário com os respetivos prazos acordados.
- Relação entre o garante e o beneficiário da garantia, onde o garante se vincula a prestar ao beneficiário a garantia autónoma, nos termos acordados com o devedor, caso haja algum incumprimento por parte do devedor.

Para Cortez (1992), existem várias modalidades de garantia bancária, mas no âmbito desta temática o que interessa é a garantia de pagamento, que visa assegurar à parte credora uma prestação monetária, o cumprimento da obrigação do pagamento, caso o devedor não consiga fazer, ou seja, quando o beneficiário assinar o contrato, mas o respetivo devedor não consiga cumprir com as suas obrigações de pagamento, o beneficiário pode exigir o pagamento.

Pinheiro (1992), defende que a garantia bancária é a modalidade mais utilizada na garantia comercial, e tem um maior destaque no comércio internacional, que com a modalidade de garantia *onfirstdemand* permite a celebração de um contrato internacional com um elevado nível de segurança.

### **2.2.3 Seguro de Crédito**

Segundo Jones (2010), o seguro de crédito é definido como “uma apólice de seguro e produto de gestão de risco que cobre o risco de pagamento resultante da entrega de bens ou serviços”.

Para Batista (2004) um seguro de crédito tem as seguintes vantagens:

- Dar confiança e segurança aos credores;
- Reduzir as reservas financeiras por parte da empresa;
- Não tendo a empresa que se preocupar com os incumprimentos dos pagamentos pode dedicar mais tempo aos restantes assuntos.

Este autor distingue ainda dois tipos de riscos cobertos pelo seguro de crédito:

- Risco comercial – relacionado com a falta de pagamento por parte de empresas e que dá o direito ao credor de reclamar a indemnização. Sendo a falta de pagamento definida como o atraso, por parte do cliente, do pagamento em dívida.
- Risco político – relacionado com a cobertura sobre países ou entidades públicas, que podem atrasar os pagamentos devido a fatores externos, como guerras, anexações, entre outros.

Qualquer relação comercial estabelecida entre o vendedor e o comprador deve conter um suporte documental (Batista, 2007) para que, em qualquer circunstância infeliz, o credor possa

utilizar essa documentação como prova da falta de pagamento por parte do comprador. Nesse documento deve estar explícito o acordo de obrigações por parte do comprador quando este não cumprir com os prazos estabelecidos dos pagamentos em dívida, assim como conter as obrigações por parte do vendedor em fornecer os produtos acordados. Esse documento inclui, ainda, as sanções jurídicas que podem ser aplicadas.

Em Portugal existem várias seguradoras de crédito e de caução.

**Tabela 1** – Principais seguradoras de crédito e de caução em Portugal (2021). Fonte: Ecoseguros.

Ramos Não Vida	1 <sup>a</sup>		2 <sup>a</sup>		3 <sup>a</sup>	
	Companhia	Quota mercado	Companhia	Quota mercado	Companhia	Quota mercado
<b>Seguros de Crédito</b>	COSEC	46%	Crédito y Caucción	23%	CESCE	17%
<b>Seguros de Caução</b>	COSEC	43%	Abarca	30%	Crédito y Caucción	10%

Para uma melhor compreensão, é importante distinguir seguro de crédito de seguro de caução. A Crédito y Caucción define o seguro de crédito como a garantia cobrança dos créditos no caso de incumprimento dos devedores, enquanto o seguro de caução assegura o cumprimento de uma obrigação por parte do cliente perante o beneficiário, ou seja, a seguradora indemniza o beneficiário pelos danos patrimoniais caso o cliente (tomador) não cumpra com as suas obrigações, onde o tomador do seguro deve reembolsar os pagamentos realizados pela seguradora. O seguro de caução funcionalmente equivalente a uma garantia bancária.

Como podemos observar na Tabela 1, na área de Seguro de Crédito a seguradora *COSEC* aparece em 1<sup>o</sup> lugar com uma quota de mercado a rondar os 46%, em 2<sup>o</sup> lugar a *Crédito y Caucción* com 23% e logo a seguir a *CESCE* em 3<sup>o</sup> com 17%. Sendo estas as principais seguradoras no ramo dos Seguros de crédito.

No ramo de Seguros de Caução a *COSEC* mantém-se como a 1<sup>a</sup> companhia com 43% da quota de mercado e logo a seguir aparece a *Abarca* e a *Crédito y Caucción*.

### **2.2.3.1 Seguro de Crédito na Exportação**

Auboin&Engemann (2014) descrevem que as seguradoras de crédito na exportação oferecem um seguro sobre créditos comerciais, de modo a reduzir o risco, tanto do comprador como do vendedor. O risco de falta de pagamento é assegurado, no entanto, podem existir também problemas no fornecimento do produto, nomeadamente a perda ou troca de mercadoria. Estes autores ainda abordam que os créditos podem ter por base uma carta de crédito – ou seja, na transação os bancos aparecem como intermediários – ou então um crédito comercial entre as empresas (fornecedores e compradores). Neste último, as seguradoras de crédito garantem indemnizar o exportador caso o comprador deixe de pagar os bens e/ou serviços prestados.

Contudo, a indenização não é a única vantagem de um seguro de crédito e, por exemplo, as seguradoras podem também ajudar as empresas na seleção dos clientes utilizando o seu conhecimento do mercado. É esse conhecimento que permite às empresas minimizar o risco de entrar em um mercado internacional desconhecido.

### **2.2.3.2 Tipos de Apólice na Exportação**

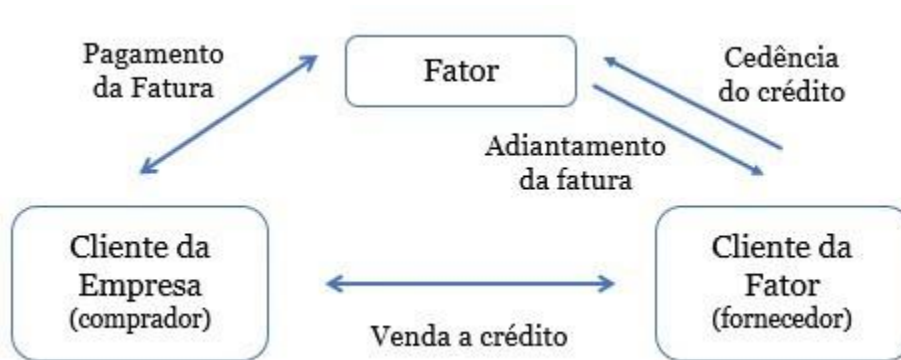
De acordo com Batista (2004) existem dois tipos de apólices na exportação:

- Apólice Geral de Bens e Serviços – Esta apólice tem como objetivo a cobertura das vendas a crédito realizadas para o estrangeiro, onde o devedor pode amortizar o saldo das faturas quando for necessário até ao limite do crédito estabelecido, sempre dentro dos prazos estabelecidos entre as duas partes (*RevolvingLineofCredit*).
- Apólice Individual de Bens – Para a cobertura de operações individuais para bens ou serviços de exportação, onde as vendas não são de carácter regular e o prazo de pagamento pode de ser a curto ou médio prazo.

### **2.2.3.3 Seguro de Crédito vs FactoringvsConfirming**

O *factoring* é o processo que consiste na tomada de crédito a curto prazo, por uma instituição financeira (fator), que o fornecedor de bens e/ou serviços (aderente) estabelece sobre os seus clientes (devedores)(Batista, 2004).

Michalski (2008)decompõe o processo de *factoring* em três partes: o comprador do produto deve dinheiro ao cliente do fator; as faturas das vendas que a empresa (aderente) realiza ao cliente são enviadas para a instituição financeira de *factoring* (fator); em seguida, o cliente do fator paga diretamente à instituição financeira e este pagará à empresa fornecedora dentro dos prazos acordados. Neste processo de *factoring*, a relação entre o fator e o seu cliente (que, neste caso, corresponde à empresa que vende o crédito comercial e utiliza o *factoring* para libertar o dinheiro atrasado a receber) é uma espécie de *swap*.



**Figura 15** – Relação entre os intervenientes no processo de *factoring*. Adaptado de Michalski (2008).

O *factoring* permite ao gestor financeiro de uma empresa uma melhor gestão da tesouraria, porque consegue facilitar o processo de cobranças a custos reduzidos.

De acordo com o Decreto-Lei 171/95 a atividade de *factoring* é compreendida por ações complementares de colaboração entre as sociedades de *factoring* e os respetivos aderentes, através de estudo dos riscos de crédito e de apoio jurídico comercial e contabilístico à boa gestão de créditos transacionados.

No *factoring*, podem existir dois tipos de modalidades, com e sem recurso. No *factoring* com recurso ou com direito de regresso, o fator tem o direito de regresso sobre o aderente no caso de incumprimento de pagamento por parte do devedor nos respetivos prazos de pagamento.

Enquanto no *factoring* sem recurso, a empresa aderente beneficia da cobrança dos créditos bem como da cobertura dos riscos de insolvência ou incumprimento do pagamento por parte dos devedores. Esta modalidade, sem dúvida, assegura um maior conforto nas vendas a crédito e beneficia das seguintes vantagens: a entidade assume todos os riscos do não cumprimento do prazo estabelecido, a empresa não assume as responsabilidades do devedor, a liquidez é imediata.

Segundo Silva (2009), o *factoring* tem associadas as seguintes vantagens:

- Redução dos custos administrativos, pela transferência das cobranças para o fator;
- Maior rigor nas cobranças;
- Acesso a uma fonte de financiamento alternativa, com taxas de juro competitivas no caso de possíveis adiamentos;
- Análise da carteira de devedores;
- Consulta regular da informação sobre os devedores por via de extratos mensais e diários de cobrança.

Assim, o *factoring* sem recurso é visto como um produto composto por três componentes distintos: financeiro, cobertura de riscos de crédito e serviços de gestão de cobranças.

O *confirming* é um acordo contratual entre a empresa e uma entidade bancária, cujo objetivo é a prestação de um serviço de gestão de pagamentos. Aqui, o banco adianta o pagamento das faturas aos fornecedores antes do vencimento (caso estes o desejem) assegurando dessa forma a continuidade da relação entre o cliente e o fornecedor. As entidades que compõem este processo são as seguintes:

- Entidade financeira, responsável pelos pagamentos das faturas pendentes;
- Empresa (cliente), entidade que contrata o serviço de *confirming*;
- Fornecedores, que beneficiam do serviço de pagamento.

Este processo dá a garantia ao fornecedor de que vai receber o pagamento, evitando o risco de incumprimento e a gestão das faturas sendo realizada por uma entidade fora da empresa pode permitir uma poupança de recursos por parte da empresa.

Como se percebe, enquanto o *confirming* é contratado pela empresa cliente e adianta pagamentos da empresa aos fornecedores, o *factoring* é contratado pelo fornecedor que deseja o adiantamento das suas vendas a crédito.

Para Gonçalves (2011), as diferenças entre estes dois serviços são:

- Princípio da globalidade, onde no *factoring* o aderente cede normalmente a totalidade da faturação presente e futura emitida sobre os devedores após a celebração do contrato. Por outro lado, no *confirming* é o cliente que determina quais as faturas que podem ser liquidadas.
- Princípio de exclusividade, no *factoring* que não permite que o aderente contrate outra operação com outro fator. Onde no *confirming* o cliente se assim o quiser pode trabalhar com diversas entidades.
- Transferência de crédito, no *factoring* o aderente cede os créditos no prazo de 30, 90 ou 120 dias da venda do produto ou serviços prestados. Ora no *confirming* o cliente abre uma conta corrente onde vai liquidando as dívidas junto dos fornecedores após a receção das faturas enviadas pelo cliente.
- Concessão de financiamento, o *confirming* estuda a situação patrimonial do cliente que solicita o serviço e não dos fornecedores. Enquanto no *factoring* é o oposto.

#### **2.2.4 Atrasos de pagamento e incobráveis em Portugal**

Segundo Lança (2022), com referência ao final de 2021, apenas 17,3% das empresas em Portugal pagam dentro dos prazos acordados com os fornecedores. Cerca de dois terços tinham registo de atrasos até 30 dias e 7% ultrapassavam os 90 dias. Portugal neste registo encontra-se entre os piores classificados no indicador que avalia o número médio de dias de atraso de pagamentos tomando como referência os prazos inicialmente acordados com os fornecedores.



**Figura 16** – Top 5 dos Países onde as empresas pagam mais tarde. Fonte: Jornal de Notícias 29/03/2022.

Salvaterra (2019) refere que o valor dos incobráveis está relacionado com a conjuntura económica, ao contrário dos atrasos de pagamento, que está mais relacionado com um problema estrutural. Numa economia sustentável os incobráveis começam a desaparecer, mas quando a economia está mal, existem mais empresas a encerrar, logo os incobráveis aumentam. Em 2019 registou-se um dos valores mais baixos de sempre de incobráveis (1,4%) muito graças à evolução económica sentida no país.

O mesmo autor, em 2009, destacava que 25% das falências em Portugal deviam-se aos atrasos nos pagamentos pelos clientes e às dívidas incobráveis, reforçando ainda que nesse período era difícil às empresas receber dentro dos prazos acordados.

Segundo Martins (2022), as perspetivas para o futuro não são otimistas, sendo que a COSEC estimava que “o número de insolvências entre as empresas portuguesas aumenta, face ao período homólogo de 2021, já 2% este ano”. Referindo ainda que em 2023 pode disparar para os 16%. Devido à pandemia, atribui-se um conjunto de apoios às empresas, mas muitos desses terminaram no final de 2021. Com o fim dos apoios, as empresas enfrentam agora um período de instabilidade económica na Europa. A elevada inflação, a subida das taxas de juro, a escalada de preços das matérias-primas e da energia, bem como as dificuldades logísticas ainda decorrentes da pandemia, são fatores de risco para as empresas o que faz aumentar a importância da gestão do risco de crédito.

De qualquer modo, Portugal tem procurado combater este comportamento de desrespeito pelos prazos de pagamento através de iniciativas legislativas e da sociedade civil. Em 2013, foi publicado o Decreto-Lei nº62/2013, definindo os prazos legais para as empresas e entidades públicas regularizarem os pagamentos das respetivas faturas (não inclui as transações realizadas com os consumidores). Ocorrendo atrasos de pagamento, segundo o artigo 4.º, alínea 2, “o credor tem direito a juros de mora, sem necessidade de interpelação, a contar do dia subsequente à data de vencimento, ou do termo do prazo de pagamento, estipulado no contrato.” E, “quando se vençam juros de mora em transações comerciais, nos termos dos artigos

4.º e 5.º, o credor tem direito a receber do devedor um montante mínimo de 40 euros sem necessidade de interpelação, a título de indemnização pelos custos de cobrança da dívida, sem prejuízo de poder provar que suportou custos razoáveis que excedam aquele montante, nomeadamente com o recurso aos serviços de advogado, solicitador, e exigir indemnização superior correspondente” (artigo 7.º).

Adicionalmente, o credor segundo o artigo 10.º, alínea 1, perante um atraso de pagamento em transações comerciais passa a ter o direito a recorrer à injunção, isto é, a um processo judicial de execução mais simplificado para recuperar junto do devedor o montante que este lhe deve independentemente do valor da dívida.

Ao nível da sociedade civil, a ACEGE, juntamente com a APIFARMA, CIP e o IAPMEI, lançaram em 2010 o Compromisso Pagamento Pontual, promovendo dessa forma o compromisso das empresas em pagar aos fornecedores as suas dívidas dentro dos prazos acordados.

## 2.3 Procedimentos e Controlo de Cobranças

Segundo Castañeda, (2006), não pode prevalecer a ideia de que o departamento mais importante da empresa é o das vendas, pois tem de existir uma ligação entre o departamento de vendas e o de cobranças, visto que uma venda só se considera concluída quando, de facto, ocorre o pagamento. É, por isso, que a cobrança dos créditos deve ser uma preocupação diária nas empresas. Quando, por vezes, os procedimentos e as políticas de cobrança são negligenciados e menosprezados a empresa pode ficar numa situação difícil. É responsabilidade da administração conhecer a eficiência das cobranças, devendo estar refletido nos seus relatórios os problemas e as eventuais resoluções possíveis para os mesmos (Batista, 2004). Assim, uma empresa para ter um bom funcionamento operacional e financeiro precisa que exista um bom controlo das cobranças, sendo essencial existir um controlo interno sempre que haja uma cobrança de valores, pois esta pode chegar de várias formas e para isso as áreas comercial e de crédito e cobranças, têm de estar interligadas e em mútua coordenação.

Batista (2004) identifica as seguintes formas de recebimento:

- Valores recebidos por correio:

Estes devem ser registados diariamente, o que é responsabilidade da pessoa que, por norma, recebe a correspondência diária e a distribui pelos restantes departamentos da empresa. Estes valores são recebidos através de cheques.

- Valores recebidos por cobradores:

Geralmente utilizam-se folhas de cobrança diárias e é feito o registo de todos os elementos que identificam o recibo, sendo que os documentos originais ficam sempre na posse dos cobradores até existir o processamento do pagamento. Para que exista uma boa organização interna é necessário existir um prestar de contas por parte do cobrador à tesouraria dos valores recebidos, entregando a folha de cobrança diária e os recibos que não foram liquidados para que estes sejam incluídos nas folhas de cobranças.

- Valores recebidos diretamente na tesouraria:

Este tipo de recebimentos são objeto de um procedimento interno que consiste na emissão de um recibo, onde o original é entregue ao cliente. Independentemente da forma como o recebimento é efetuado, todos os valores devem ser diariamente depositados e registados.

- Transferências bancárias:

Com o evoluir da tecnologia, as formas de pagamento e de cobrança alteram-se aparecendo novas formas de pagamento. As transferências bancárias são cada vez mais utilizadas à medida que os cheques e os pagamentos em dinheiro entram em desuso.

Assim, independentemente da forma de recebimento utilizada é necessário existir uma metodologia organizada dentro da empresa, com um contacto constante com o cliente através de telefonemas, e-mails ou visitas, para que a aproximação e a confiança entre os mesmos aumentem e com isso, aumente o respeito pelos compromissos de pagamento.

Uma ferramenta para apoiar o controlo de crédito é o mapa de antiguidade de saldos (Tabela 2), considerado um relatório de crédito onde se efetua a junção dos saldos das respetivas faturas vencidas e não vencidas e o montante total em dívida, que corresponde ao total a receber por parte do cliente (Batista, 2004).

Este procedimento permite à empresa realizar comparações entre os diferentes meses e analisar a tendência das cobranças nos vários grupos. Por norma, ao construir este mapa, o agrupamento das faturas já vencidas varia entre 1-30 dias, 31-60 dias, 61-90 dias ou mais de 90 dias. Dessa forma, o responsável pelas cobranças consegue um controlo total sobre as contas dos clientes, para analisar quais os clientes em que é necessário ter uma maior preocupação e agir da melhor forma possível.

Por exemplo, conceder um crédito de 30 dias a um cliente significa que o mesmo deve pagar até ao 31º dia após a entrega do produto e/ou serviço. Caso não efetue o pagamento, a fatura é inserida na coluna onde o período de pagamento foi ultrapassado. Assim, após o 31º dia (1 dia após o crédito concedido) o cliente já está em falta com o pagamento e, por isso, deverá ser enviada uma carta de cobrança onde estão assinaladas as faturas que já deveriam ter sido pagas.

Quando se trata de saldos vencidos de 31 a 60 dias, o responsável da empresa deve contactar diretamente o cliente para perceber o atraso do recebimento. Já nos saldos vencidos de 61 a 90 dias, entramos num período mais crítico e, para evitar futuros incidentes, a empresa deve tomar medidas excecionais para que a situação não fique fora de controlo e, para tal, o responsável deve começar por analisar a situação financeira do cliente e procurar saber se este também se encontra em dívida com outros fornecedores.

Por último, no caso dos saldos com mais de 90 dias em atraso, o departamento de cobranças deve enviar uma última carta, onde é estipulada a nova data-limite de pagamento da fatura em atraso, devendo o assunto ser reencaminhado para o advogado da empresa para este conhecer o processo caso seja necessária intervenção jurídica.

**Tabela 2**– Mapa de Antiguidade de Saldos(exemplo). Adaptado de *Batista (2004)*.

<b>Cliente</b>	<b>Total devido</b>	<b>Não vencido</b>	<b>Vencido 1-30 dias</b>	<b>Vencido 31-60 dias</b>	<b>Vencido 61-90 dias</b>	<b>Vencido &gt; 90 dias</b>
A	3.630.000,00€	2.110.00,00€	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	330.00,00€	330.00,00€	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	10.186.510,00€	6.947.600,00€	1.761.550,00€	947.610,00€	- €	529.750,00€
<b>%</b>	<b>100%</b>	<b>68,20%</b>	<b>17,29%</b>	<b>9,30%</b>	<b>0.00%</b>	<b>5,20%</b>

### 3. Apresentação das tarefas desenvolvidas

O meu período de estágio decorreu, maioritariamente, no Departamento de Gestão, setor de Faturação. No entanto, no início do meu percurso na empresa comecei por conhecer o seu funcionamento e, em conjunto com os responsáveis da linha de produção e os respetivos engenheiros, realizei tarefas de controlo de produção (com foco nas fichas de fabrico), planificação do fabrico, estudos das quebras de produção e conferência da mercadoria recebida.

A faturação nos Lacticínios do Paiva, S.A. é realizada com recurso ao programa informático *Comogest FAC*. Este foi o programa que mais utilizei durante o período do estágio e, por isso, mais à frente irei descrevê-lo mais pormenorizadamente.

Como referi anteriormente, a fase inicial começou pela realização de tarefas ligadas à produção na fábrica. Uma dessas atividades era realizada nesse *Software*, onde fazia a respetiva abertura dos lotes, ou seja, sempre que os produtos eram fabricados era necessário dar a sua entrada no *software* para existir um controlo da produção e uma organização interna.

Um outro *software* utilizado com grande regularidade nesta empresa industrial foi o *Microsoft Excel*. Este programa foi importante para a análise de dados, mais concretamente, permitia a análise de mapas de vendas e o controlo de produção. A figura seguinte representa uma tabela realizada em contexto de empresa, no dia 21 de janeiro de 2022, onde se trabalhava o controlo de produção de queijo fresco.

DATA FABRICO: 21/01/2022											
QUEIJO FRESCO LD	LEITE NATUREZA			LEITE EM PÓ KG			PRODUÇÃO			UN REJ	COPOS VAZIOS
	VACA	CABRA	OVELHA	MAGRO	CABRA	OVELHA	UN	KG	REND		
LD Gordo 250g											
LD Gordo 62.5g	3 340						18 592	1 162	2.87	12	16
LD Gordo S/ Sal 62.5g	760						4 216	264	2.88		12
LD Light Kg											
LD Meio Gordo 250 Gr											
LD Meio Gordo 62.5g											
LD Meio Gordo S/ Lactose 62.5g											
LD Light 62.5g	7 000						32 576	2 036	3.44	17	8
LD Light 250g	1 000						1 156	289	3.46	4	4
LD Mistura/Gourmet 62.5g											
LD Cabra 62.5g											
Fresco Light (TD) 62.5g											
Fresco Meio Gordo (TD) 62.5g											
<b>TOTAL</b>	<b>12 100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56 540</b>	<b>3 751</b>	<b>3.23</b>	<b>33</b>	<b>40</b>

FCLP = Factor de Conversão Leite em Pó

**Figura 17** – Controlo de produção do queijo fresco LD, com recurso à ferramenta *Microsoft Excel*.

Os dados referentes ao controlo de produção de qualquer um dos produtos é das análises mais importantes realizadas, uma vez que permite à Administração perceber a eficácia na produção e determinar ações corretivas.

A empresa Laticínios do Paiva, S.A. utiliza, tal como foi referido, o programa *Comogest FAC* para proceder à faturação dos produtos. O Departamento de Faturação tem um papel fundamental, tornando-se a ponte entre o cliente e a empresa, pois todas as encomendas efetuadas pelos clientes têm de ser inicializadas neste departamento que, posteriormente, informa os responsáveis da linha de produção.

Uma tarefa realizada durante o período de estágio foi realizar o processo de faturação. Neste caso, diariamente verificava a faturação da mercadoria vendida. A principal transportadora de mercadoria utilizada no mercado nacional é a empresa “*STEF*”. O processo começava por aceder à página da transportadora e analisar se a mercadoria já tinha sido entregue ou em que ponto da entrega se encontrava. Após essa verificação, procedia à emissão das faturas referentes aos produtos entregues no dia. No entanto, poderiam acontecer erros na entrega da mercadoria e, quando isso se verificava, era necessário dar baixa do produto, indicar o motivo encontrado para a falha e proceder à sua devolução ou troca. Por outro lado, podíamos encontrar também situações em que os clientes não pagavam a fatura dos produtos adquiridos e, quando tal acontecia, era necessário averiguar o motivo do não pagamento.

Por outro lado, depois do processo de faturação era necessário efetuar a regularização de pagamentos efetuados pelos clientes sobre as faturas em aberto. Este processo começava por retirar o documento da conta bancária da empresa com os respetivos valores associados às faturas pagas pelo cliente. Com essa informação, acedia ao programa de faturação e, na conta do cliente em causa, verificava os valores das faturas e liquidava os documentos. Este exemplo está explícito na Figura 18.

Documentos por liquidar

	Doc.	Número	Data	Venc.	D/C	Valor documento	Valor p/liquidar	Valor a liquidar	Desconto
<input type="checkbox"/>	REC	00001698	13/12/2021	14/12/2021	C	597.14	597.14	597.14	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220001	03/01/2022	17/02/2022	D	247.38	247.38	247.38	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220015	03/01/2022	17/02/2022	D	343.6	343.60	343.60	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220016	03/01/2022	17/02/2022	D	973.62	973.62	973.62	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220017	03/01/2022	17/02/2022	D	992.75	992.75	992.75	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220018	03/01/2022	17/02/2022	D	1614.83	1 614.83	1 614.83	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220019	03/01/2022	17/02/2022	D	678.02	678.02	678.02	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220031	04/01/2022	18/02/2022	D	323.54	323.54	323.54	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220034	04/01/2022	18/02/2022	D	324.53	324.53	324.53	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220046	04/01/2022	18/02/2022	D	3340.7	3 340.70	3 340.70	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220047	04/01/2022	18/02/2022	D	4333.47	4 333.47	4 333.47	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220072	05/01/2022	19/02/2022	D	38.18	38.18	38.18	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220075	05/01/2022	19/02/2022	D	95.46	95.46	95.46	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220076	05/01/2022	19/02/2022	D	190.88	190.88	190.88	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220077	05/01/2022	19/02/2022	D	1699.08	1 699.08	1 699.08	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220078	05/01/2022	19/02/2022	D	1908.96	1 908.96	1 908.96	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220102	06/01/2022	20/02/2022	D	1371	1 371.00	1 371.00	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220105	06/01/2022	20/02/2022	D	725.51	725.51	725.51	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220106	06/01/2022	20/02/2022	D	458.27	458.27	458.27	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220110	07/01/2022	21/02/2022	D	192.92	192.92	192.92	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220111	07/01/2022	21/02/2022	D	76.35	76.35	76.35	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220121	07/01/2022	21/02/2022	D	5086.8	5 086.80	5 086.80	0.00
<input type="checkbox"/>	FVA	20220122	07/01/2022	21/02/2022	D	496.39	496.39	496.39	0.00
<b>Valor do lançamento (crédito)</b>								<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Ok Sair

**Figura 18**– Listagem para controlo dos valores em dívida (ou a liquidar) com recurso ao Comogest FAC.

A empresa Lacticínios do Paiva, S.A. opera a nível internacional e para que os diferentes produtos cheguem aos clientes internacionais é necessário proceder à sua exportação.

Na tabela seguinte apresentam-se alguns clientes europeus para os quais a empresa exporta. Foram selecionados a título de exemplo cinco clientes de países diferentes, incluindo um cliente nacional. Na tabela podemos observar que, ao comparar o mês de dezembro do ano de 2020 com o mesmo mês no ano 2021, se registou uma descida considerável e global em todos os clientes representados. Numa análise efetuada em conjunto com os responsáveis do sector de exportação concluiu-se que esta descida se deveria à diminuição das exportações em pleno ano 2021 devido à situação pandémica mundial que levou ao encerramento das fronteiras.

Além do encerramento das fronteiras, que por si só dificultava a exportação dos produtos, o preço da matéria-prima necessária para a produção também tinha aumentado o que se refletiu no preço de venda do produto, numa altura em que o poder de compra era menor por parte dos clientes.

**Tabela 3**– Valor das exportações para diferentes clientes e comparação entre dois períodos temporais.

<b>Clientes</b>	<b>Dez 2020</b>	<b>Dez 2021</b>	<b>Diferença</b>	<b>Var. %</b>
<b>Cliente Suíça</b>	31.305,78€	21.881,25€	- 9.424,53€	-30,00%
<b>Ciente França</b>	8.321,12€	4.591,61€	-3.729,51€	-44,82%
<b>Cliente Luxemburgo</b>	9.912,26€	6.030,55€	-3.881,71€	-39,00%
<b>Cliente Portugal</b>	8.810,96€	8.602,76€	-208,20€	-2,36%
<b>Cliente Alemanha</b>	5.270,90€	4.560,68€	-710,22€	-13,47%
<b>Cliente Reino Unido</b>	3.162,59€	2.098,04€	-1.064,55€	-33,66%

Nesta tabela podemos ainda verificar que o cliente nacional (Portugal) foi aquele que apresentou uma menor diminuição entre os dois anos, com uma redução de 2,36%. Estes dados, comparativamente aos valores apresentados para os restantes países, podem ser justificados pelo facto de que, como o cliente era nacional, não havia a necessidade de exportação, que implicasse a passagem de fronteiras (que estiveram durante muito tempo encerradas).

No final desta análise reuni-me com o responsável das vendas de exportação de forma a discutir o trabalho apresentado e perceber quais seriam os passos necessários seguir para que, em dezembro de 2022, as vendas apresentassem uma recuperação. De qualquer modo, em geral, o meu papel nas tarefas de exportação era efetuar o controlo diário dos documentos por liquidar por parte dos clientes.

Diariamente foi-me solicitado a análise de alguns clientes da empresa, sendo-me fornecida uma folha com os documentos por liquidar de cada cliente da exportação. De referir que na empresa foi utilizado pela primeira vez o Mapa de Antiguidade de Saldos, tendo tido a oportunidade de realizar esta atividade com o acompanhamento do meu responsável. A tabela seguinte, ilustra essa atividade com três clientes reais (nomes ocultados).

**Tabela 4** – Documentos por liquidar de três clientes da empresa.

<b>Clientes</b>	<b>Total dívida</b>	<b>Não vencido</b>	<b>Vencido 1-30</b>	<b>Vencido 31-60</b>	<b>Vencido 61-89</b>	<b>Vencido &gt;90</b>
<b>A</b>	8.620,29€	7.277,15€	-	-	1.343,14€	-
<b>B</b>	4.850,00€	-	-	4.850,00€	-	-
<b>C</b>	18.119,64€	9.461,25€	8.658,39€	-	-	-
<b>Total</b>	31.589,93€	16.738,40€	8.658,39€	4.850,00€	1.343,14€	-

O cliente A, é aquele que mais preocupação exigiu à empresa e, por isso mesmo, houve necessidade de fazer um pré-aviso na página da seguradora para que esta estivesse ao corrente do atraso de pagamento. Para tal, deve-se começar por selecionar na plataforma da seguradora a opção de “Comunicação da AFP” e, de seguida, inserimos todos os dados necessários. Após este envio, a empresa mantém um contacto regular com o cliente para conseguir chegar a um acordo.

Caso o prazo de pagamento em dívida ultrapasse os 150 dias é, então, declarado o sinistro e, nestes casos, a seguradora deve pagar 80% da encomenda do cliente seguindo-se um processo judicial entre o devedor e a seguradora.

Relativamente ao cliente C, a empresa não tem muita preocupação, no entanto, mantém sempre um olhar atento ao mesmo. Quanto ao cliente B, enviou-se um aviso de pagamento onde constava “De acordo com as nossas condições gerais de venda, vimos pelo presente solicitar a liquidação dos documentos abaixo mencionados e cuja data de vencimento já foi ultrapassada”. Após este aviso, a empresa mantém um contacto direto e constante com o cliente para que ele cumpra com o pagamento.

Na maioria dos casos o cliente da exportação goza de um crédito de 60 dias.

The image shows a web application window titled "Comunicação de AFP". It contains the following information and form fields:

- Client Information:**
  - Expediente: 80162561
  - Nome: LACTICINIOS DO PAIVA SA
  - N-CONT: 500162488
  - VAT:
  - Endereço: LUGAR PENELAS S/N, 5100-407 CAMBRES, PORTUGAL
- Form Fields:**
  - Observações: (text input)
  - Referência: (text input)
  - Vencimento Section:**
    - Valor Falta de Pagamento \*: € 1
    - Data de Vencimento \*: 01/01/2022
    - Doc Pagam Acep \*: Não (dropdown menu)
    - Adicionar à lista (button)
- Table:**

Lista de vencimentos

Valor Falta de Pagamento	Data de Vencimento	Doc Pagam Acep
- Instructions:**
  - Você deve adicionar pelo menos um aviso de vencimento antes de continuar
  - Os campos marcados com \* são obrigatórios
- Buttons:** Continuar

**Figura 19**– Colocação de um pré-aviso na seguradora relativo ao incumprimento de um cliente.

#### **4. Política de crédito e cobranças na Lacticínios do Paiva, S.A.**

Esta empresa não adota claramente nenhuma das políticas de crédito tipificadas anteriormente. Tratando-se de uma Pequena e Média Empresa (PME), sente que a necessidade do cliente é sempre o mais importante e que cada cliente deve ser tratado de forma única e atendendo às suas necessidades. No entanto, a empresa está sempre consciente dos principais objetivos da política de crédito, nomeadamente, assegurar o recebimento dos clientes em conformidade com aquilo que foi acordado, com base nos objetivos da empresa, onde é imprescindível transmitir uma imagem de prestígio, qualidade e segurança. Estes objetivos permitem que os clientes reconheçam o valor acrescentado dos produtos, permitindo fortalecer a posição no mercado, seja ele nacional ou internacional.

A Lacticínios do Paiva, S.A. adota um período de crédito de 60 dias como referência para os clientes de exportação e 30 dias para os clientes nacionais. Tal como acontece em qualquer empresa, existem sempre casos de clientes que ultrapassam os 90 ou 120 dias de atraso. No entanto, tal como referido, nem sempre a política de crédito é seguida à risca, nomeadamente porque cada cliente é tratado de uma forma diferente e única.

Por outro lado, quando o cliente é uma grande empresa como, por exemplo, a SONAE, existe a política de *Confirming*, ou seja, é proposta a antecipação do pagamento sendo que o banco (entidade financeira) é o intermediário de forma a facilitar o processo entre a empresa e o cliente (figura 20).

EXMOS SENHORES  
LACTICINIOS DO PAIVA SA  
PENELAS  
LAMEGO  
5100 LAMEGO

6247\_AVIS



### Aviso de pagamento de facturas

Creditámos a conta abaixo indicada em resultado do pagamento das faturas referentes ao vosso cliente MODELO CONTINENTE HIPERMERCADO, conforme relação:

Montante transferido: 13.058,75 EUR

Cód. Fatura	Montante	Dados de Antecipação			Comissão	I.S. s/Comiss	I.S. s/Montan	Moeda
		Juros	I.S. s/juros					
LIQ0000337761	13.128,28	53,72	2,15	13,13	0,53	0,00	EUR	
(12483900 )	-415,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(12641300 )	-306,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(12652000 )	-330,86	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(12960200 )	-559,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022196400 )	4.491,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022195300 )	3.603,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022200800 )	5.390,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022214800 )	729,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022220200 )	86,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022214500 )	86,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022223100 )	86,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022223200 )	86,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
(2022233200 )	179,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	EUR	
<b>Totais</b>	<b>13.128,28</b>	<b>53,72</b>	<b>2,15</b>	<b>13,13</b>	<b>0,53</b>	<b>0,00</b>	<b>EUR</b>	

Cordiais cumprimentos,

Banco Santander Totta, S. A.

**Figura 20**– Aviso de pagamento de faturas pelo Santander (*confirming*).

O Pingo Doce tem uma política diferente consoante a marca, ou seja, a marca PAIVA tem um crédito a 30 dias com resumo mensal de faturas; já para a marca branca é utilizado *oconfirming*, com o pagamento efetuado todas as quartas-feiras.

Relativamente a clientes nacionais de menor dimensão que não conseguem efetuar os pagamentos nos prazos definidos, a empresa bloqueia-os e apenas permite a saída de nova mercadoria quando a regularização das contas fica concluída. A Lacticínios do Paiva, S.A. para não perder o cliente oferece um desconto de 2% na fatura a pronto pagamento. Este tipo de pagamento significa que, caso o cliente pague a totalidade da fatura no momento, então pode usufruir de um desconto.



19 de abril de 2022

**MAPA DE CAIXA**

Saldo anterior: 0,00 €  
Recebimentos: 11,00 €  
TOTAL: 11,00 €  
Pagamentos: 11,00 €  
Saldo: 0,00 €

O Gestor,

RECEBIMENTOS			PAGAMENTOS		
DATA	DESCRIÇÃO	NÚMERO	DATA	DESCRIÇÃO	NÚMERO
19/abr	Cliente A	1,00 €	29/abr	REPOSICAO DE CAIXA	0,00 €
20/abr	Cliente B	1,00 €	29/abr	deposite banco santander	9,00 €
29/abr	Cliente C	2,00 €			
29/abr	Cliente D	5,00 €			
		4,00 €			
Total Recebido		11,00 €	Total Pago		11,00 €

© Elaborado de Caixa O Gestor

**Figura 22**– Mapa de caixa.

Posto isto, importa salientar que cada cliente trabalha de forma diferenciada e a empresa querendo fidelizar os clientes está disposta a adaptar-se. Por exemplo, existem clientes que só conseguem efetuar o pagamento no final do mês, independentemente do crédito já se ter vencido ou não; outros só pagam às segundas-feiras. Estes são alguns dos exemplos de práticas de pagamento que a empresa encontra e, com o objetivo de não perder clientes, tende a ajustar-se a estes procedimentos.

No que diz respeito à proteção do crédito a empresa Lacticínios do Paiva, S.A., possui um contrato de seguro de crédito com a *Crédito y Caución*<sup>1</sup>. Visto que a empresa tem, neste momento, um grande volume de vendas e uma elevada quantidade de mercadoria exportada houve a necessidade de encontrar uma seguradora para conseguir assegurar os interesses da empresa.

O contrato com a seguradora apenas se aplica nas vendas de exportação, visto que são estas que representam um maior risco financeiro para a empresa, havendo, por isso, a necessidade de existir algum conforto no caso de incumprimento no pagamento. Esse conforto começa com a seguradora a identificar quais os clientes de interesse para a empresa e se estes têm a capacidade de cumprir com os prazos.

A *CyCred* é uma plataforma *online* da seguradora, para uso exclusivo dos seus clientes. Esta plataforma permite uma ligação direta e imediata entre a seguradora e os clientes, de forma a conhecer as coberturas de risco com que pode operar.

<sup>1</sup>A *Crédito y Caución* é uma das principais seguradoras do mercado ibérico, com mais de 90 anos, tendo uma quota de 25% no mercado nacional operando em mais de 50 países em todo o mundo.

Na figura 23 é visível parte do preçário da seguradora que identifica os gastos relativos ao estudo e seguimento.

O pedido de classificação dá origem a um *plafond* correspondente a cada cliente, sendo este valor estabelecido pela seguradora. Para obter esses valores é necessário existir um estudo do cliente em questão (Gastos de Estudo). Já os Gastos de Seguimento correspondem a uma taxa anual aplicada relativamente a cada cliente consoante o *plafond* atribuído.



LACTINIUS DO PAIVA SA  
LUGAR PENELAS S/N  
5100407 LAMEGO  
PORTUGAL

**APÓLICE LÍDER**

Porto, 31 de Janeiro de 2022

ASSUNTO: Apólice [REDACTED] Gastos de Estudo e Seguimento e outros serviços

Exmo(a). Senhor(a).

Somos pela presente a informar que iremos proceder à atualização da tabela de Gastos de Estudo e Seguimento das classificações, emitidas ao abrigo da Apólice de Seguro, que dá apoio ao Serviço de Gestão Integral de Clientes. Este ano manteremos inalterada a escala correspondente aos gastos de estudo e aumentamos em apenas 1,02% os gastos de seguimento. A referida tabela entrará em vigor a partir de 1 de abril, na próxima renovação do seu contrato, conforme se segue:

**CLIENTES COM DOMICÍLIO NO MERCADO NACIONAL, EM ESPANHA E EM ANDORRA:**

PEDIDO DE CLASSIFICAÇÃO	GASTO DE ESTUDO	GASTO DE SEGUIMENTO
Até 3.000,00 Euros	4,58 Euros	4,55 Euros
De 3.000,01 até 6.000,00	5,80 Euros	5,77 Euros
De 6.000,01 até 12.000,00	6,41 Euros	6,38 Euros
De 12.000,01 até 30.000,00	7,68 Euros	7,64 Euros
De 30.000,01 até 60.000,00	11,19 Euros	11,13 Euros
De 60.000,01 até 120.000,00	14,14 Euros	14,07 Euros
De 120.000,01 até 500.000,00	16,27 Euros	16,19 Euros
De 500.000,01 até 1.000.000,00	25,43 Euros	25,30 Euros
Mais de 1.000.000,00 Euros	76,28 Euros	75,90 Euros

**CLIENTES COM DOMICÍLIO NO RESTO DO MUNDO:**

PEDIDO DE CLASSIFICAÇÃO	GASTO DE ESTUDO	GASTO DE SEGUIMENTO
Até 3.000,00 Euros	12,20 Euros	12,14 Euros
De 3.000,01 até 6.000,00	20,34 Euros	20,24 Euros
De 6.000,01 até 12.000,00	26,14 Euros	26,01 Euros
De 12.000,01 até 30.000,00	28,99 Euros	28,84 Euros
De 30.000,01 até 60.000,00	33,56 Euros	33,40 Euros
De 60.000,01 até 120.000,00	56,96 Euros	56,67 Euros
De 120.000,01 até 500.000,00	66,62 Euros	66,28 Euros
De 500.000,01 até 1.000.000,00	80,35 Euros	79,95 Euros
Mais de 1.000.000,00 Euros	100,69 Euros	100,19 Euros

A estes montantes acresce a taxa de IVA em vigor.

**Figura 23**—Preçário da *Crédito y Caución*.

Como podemos observar, a seguradora faz uma diferenciação entre os clientes do mercado nacional (onde se inclui Espanha e Andorra) e os clientes do resto do mundo. Sendo a seguradora uma entidade espanhola, a informação relativa a empresas espanholas está mais acessível comparativamente ao resto do mundo onde a investigação é mais complexa.

Relativamente aos prémios do seguro o preço ronda os 0,30% sobre o capital de seguro não existindo diferenciação de prémios por país. O pagamento do seguro é trimestral, com pagamento a 60 dias após o fim do trimestre.

Esta seguradora demora, em média, 360 dias após um sinistro a pagar. Por norma, a percentagem paga é de 80% da dívida.

Como já foi dito anteriormente, os prazos de pagamento a nível nacional variam de cliente para cliente, e o mesmo acontece com os clientes internacionais.

Documentos por liquidar

9308 MONDEXPORT SAS

de crédito: 35.000,00

agamento: Quinzenal

atendimento: 11:51:33

Data	Documento	Vencimento	Total documento	Liquidado	Por liquidar	Outr.
13/04/2021	FIC 00000538	11/10/2021	200,95	0,00	200,95	154
03/12/2021	FIC 00000688	19/02/2022	626,96	626,96	0,00	47
14/01/2022	REE 00000029	14/01/2022	(109,47)	896,71		
06/01/2022	FIC 00000005	07/03/2022	473,44	0,00	473,44	1
08/01/2022	FIC 00000006	07/03/2022	370,13	0,00	370,13	1
08/01/2022	FIC 00000007	07/03/2022	600,98	0,00	600,98	1
13/01/2022	FIC 00000022	14/03/2022	487,27	0,00	487,27	0
13/01/2022	FIC 00000028	14/03/2022	283,23	0,00	283,23	0
<b>SubTotais</b>			<b>3.973,35D</b>	<b>626,71</b>	<b>3.346,64</b>	

93 RECHEIO CASH AND CARRY S.A

de crédito: 35.000,00

agamento: Quinzenal

atendimento: 17:54:48

Data	Documento	Vencimento	Total documento	Liquidado	Por liquidar	Outr.
06/01/2022	FAT 00000054	20/02/2022	21.155,66	0,00	21.155,66	22
25/01/2022	FAT 00000409	11/03/2022	109,47	0,00	109,47	3
02/02/2022	FAT 00000545	19/03/2022	45,81	0,00	45,81	4
02/02/2022	FAT 00000546	19/03/2022	109,47	0,00	109,47	4
<b>SubTotais</b>			<b>21.420,41D</b>	<b>0,00</b>	<b>21.420,41</b>	

1 ROTA 25 IMPORTAÇÃO EXPORTAÇÃO

de crédito: 35.000,00

agamento: Quinzenal

atendimento: 09:27:02

Data	Documento	Vencimento	Total documento	Liquidado	Por liquidar	Outr.
02/02/2022	FAT 00000553	04/03/2022	634,99	0,00	634,99	6
04/02/2022	FAT 00000590	06/03/2022	574,58	0,00	574,58	22
09/02/2022	FAT 00000669	11/03/2022	178,10	0,00	178,10	3
09/02/2022	FAT 00000670	11/03/2022	2.065,35	0,00	2.065,35	3
09/02/2022	FAT 00000696	11/03/2022	1.091,51	0,00	1.091,51	3
09/02/2022	FAT 00000776	17/03/2022	393,17	0,00	393,17	0
09/02/2022	FAT 00000777	17/03/2022	91,43	0,00	91,43	0
15/02/2022	FAT 00000778	17/03/2022	160,52	0,00	160,52	0
15/02/2022	FAT 00000779	17/03/2022	482,59	0,00	482,59	0
15/02/2022	FAT 00000779	17/03/2022	1.055,47	0,00	1.055,47	0
16/02/2022	FAT 00000829	18/03/2022	2.180,76	0,00	2.180,76	0
17/02/2022	FAT 00000840	19/03/2022	8.908,47D	0,00	8.908,47D	0
<b>SubTotais</b>			<b>21.420,41D</b>	<b>0,00</b>	<b>21.420,41</b>	

Figura 24– Controlo do vencimento das faturas (cliente de exportação).

Na Figura 24, a listagem mostra as faturas que faltam liquidar por parte dos clientes internacionais. No documento podemos observar o número da fatura, a data em que a fatura venceu, o total a pagar e os dias em que o cliente está em falta. Uma das minhas tarefas era diariamente analisar cada cliente e perceber se já tinha sido ultrapassado o período de crédito. Nesse caso tinha que comunicar ao meu superior identificando claramente o cliente e quantos dias já se tinham vencido. Se em algum cliente o atraso de pagamento ultrapassasse os 90 dias isso seria comunicado à seguradora.

A Figura 25 mostra um exemplo de um aviso de pagamento a um cliente. O procedimento habitual consistia em enviar por e-mail/correio o aviso quando se ultrapassava a data de vencimento. Se passado alguns dias não obtivesse nenhuma resposta ou justificação contactava-se telefonicamente o cliente.

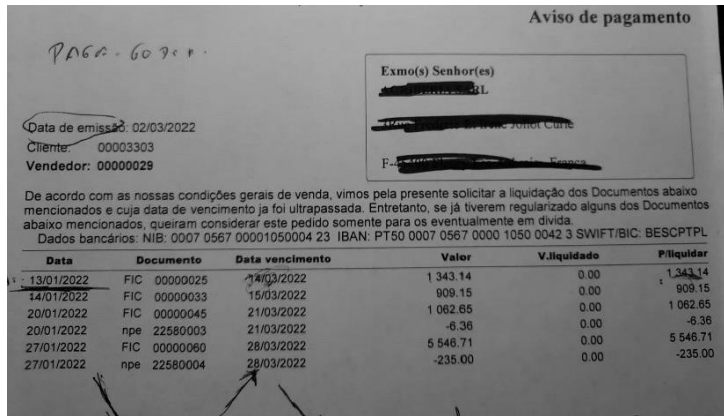


Figura 25– Exemplo de um aviso de pagamento emitido pela empresa.

Na figura26 podemos verificar que existem diferentes prazos estabelecidos que servem de referência para as vendas a clientes dos diferentes países e, dentro do mesmo país podem existir, ainda, prazos de pagamento diferentes. É o caso da França que tem três períodos diferentes: 30, 45 e 60 dias para pagamento. A tabela inclui os clientes sem *plafond*, sem crédito, que devem pagar a pronto as suas compras e as vendas a empresas vinculadas que dizem respeito às que estão associadas à empresa Lacticínios do Paiva, S.A. como, por exemplo, a LactoPaiva em Cabo Verde.

País	Prazo de Pagamento	Total
Alemanha	60	[REDACTED]
França	45	[REDACTED]
França	60	[REDACTED]
França	30	[REDACTED]
Dinamarca	60	[REDACTED]
Luxemburgo	30	[REDACTED]
Luxemburgo	60	[REDACTED]
Portugal	30	[REDACTED]
Portugal	45	[REDACTED]
Portugal	60	[REDACTED]
Espanha	60	[REDACTED]
Suiça	60	[REDACTED]
Inglaterra	60	[REDACTED]
Macau	60	[REDACTED]
Polonia	60	[REDACTED]
		[REDACTED]
Sem Plafond		[REDACTED]
Vinculadas		[REDACTED]
Geral		[REDACTED]
Mercado Interno		[REDACTED]

Figura 26– Prazos de pagamento de referência para os diferentes países.

Após a definição dos prazos de pagamento definidos anteriormente, é necessário informara seguradora para um melhor discernimento das vendas relacionadas com a exportação. Todas essas informações são inseridas no programa *online* da *Crédito y Caución*.

Ao entrar no programa existem múltiplas funcionalidades e ferramentas para trabalhar. No entanto, para o que nos interessa neste caso, teremos de aceder à “Consulta de Vendas” e cada país tem um código específico e único e, para cada país devem ser inseridos todos os dados solicitados (Figura 27) para as operações que estarão cobertas pelo seguro. Posteriormente, no próximo passo, devem-se preencher os restantes dados referentes às operações não asseguráveis com os respetivos montantes para cada secção (Figura 27B).

**A**

	País	Operación	Montante
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
0			

**B**

	Montante
Org. Públicos	
Estados	
Empresas Vinculadas	
Clasificación Noa	
Otros	
Particulares	
Países no cobertos	

**Figura 27**–Integração das informações dos clientes na plataforma *online* da seguradora *Crédito y Caución*.

## **5.Considerações Finais**

O objetivo da realização do meu estágio na empresa Lacticínios do Paiva, S.A. era aprofundar os conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da minha aprendizagem acadêmica, tendo em conta o facto de nunca ter estado em contacto com a área da gestão empresarial nem, em particular, com a gestão de créditos e cobranças. O estágio permitiu-me estar em contacto com pessoas formadas em diversas áreas e com funções desempenhadas nos diversos departamentos da empresa. Pude percorrer os mais diversos departamentos, desde o de faturação até ao da contabilidade, o que me permitiu adquirir mais conhecimentos, consolidar a minha aprendizagem, mas também desempenhar corretamente as minhas funções.

Com a realização deste relatório de estágio consegui ter uma maior perceção acerca da temática do crédito comercial e da forma como uma empresa reage perante as adversidades diárias. Nem tudo é linear e é necessário conhecer bem os clientes para que seja possível proporcionar-lhes um melhor atendimento. Ao mesmo tempo devemos ser cautelosos para não prejudicar a empresa sendo que, por vezes, é necessário fugir às regras e atender às necessidades específicas dos clientes.

As PME têm objetivos de um modelo geral definidos com base no volume de vendas, quota mercado, qualidade do produto ou serviço. São raras as empresas onde os objetivos na área do crédito e cobranças são a prioridade. Mas o crédito pode ser utilizado como uma ferramenta competitiva entre os concorrentes de um setor, pois quem for capaz de oferecer as melhores condições de crédito pode conseguir atrair um maior volume de clientes.

Também a cobrança dos créditos que resultam das transações comerciais tem de ser vista como uma preocupação diária nas empresas. O aparecimento dos incobráveis e os atrasos de pagamento podem colocar em causa o equilíbrio financeiro e a sobrevivência das empresas. Talvez a inexistência de pessoas dedicadas exclusivamente ao controlo de crédito e cobranças seja um aspeto a corrigir na Lacticínios do Paiva, S.A. De facto, na conjuntura atual ganham relevância as preocupações com o controlo do crédito e as cobranças. Para se dinamizar o negócio é difícil vender a pronto pagamento, salvo situações muito pontuais. Com os seguros de crédito sobretudo, para clientes internacionais, minimizam-se os riscos de cobrança. Com uma comunicação ativa e usando as ferramentas facultadas pelas seguradoras de crédito, asseguramos que só é concedido o crédito a clientes sólidos e credíveis. O mesmo esforço deve ser realizado internamente para os clientes nacionais.



## Referências

- Assi, M. (2021). *Gestão de Riscos com Controles Internos*. Editora: Saint Paul Editora, 2019. ISBN 8580040876.
- Auboin, M., & Engemann, M. (2014). Testing the trade credit and trade link: evidence from data on export credit insurance. *Review of World Economics*, 150(4), 715–743. <https://doi.org/10.1007/s10290-014-0195-4>
- Batista, A. S. (2004). *Gestão de crédito como vantagem competitiva (2ª)*. Porto:Vida Económica, 2004. ISBN 972-8307-01-2
- Batista, A. S. (2007). *Como evitar e recuperar crédito malparado*. Porto:Vida Económica, 2007. ISBN 972-788-201-3
- Brachfield, P. A. (2009). *Gestión del Crédito y cobro: Claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Profit Editorial.
- Castañeda, L. (2006). *Como destruir uma empresa em 12 meses... ou antes (3rd ed.)*. Edição original de José Carranza, Ediciones Poder, México
- Cortez, F. (1992). A Garantia Bancária Autônoma - Alguns Problemas. *Revista da Ordem dos Advogados*, 2(52).
- Crédito y Caución (2022). *Seguros de crédito*. <https://www.creditoycaucion.es/pt/Seguro-credito>
- Crédito y Caución (2022). *Seguros de caução*. <https://www.creditoycaucion.es/pt/Seguro-caucaao>
- Gonçalves, (2011). *O contrato de Confirming ou Contrato de Gestão de Pagamentos a Fornecedores*. Coimbra: Almedina, 2011. ISBN 9789724041933
- Intrum. (2022). *Portugal - European Payment Report 2022*.
- Jones, P. M. (2010). Trade Credit Insurance. In *Primer Series on Insurance* (Vol. 15, Issue 15). [www.worldbank.org/nbfi](http://www.worldbank.org/nbfi). Banco International para Reconstructor e Disinvolvement/Banco Mundial. Washington, DC 20433.
- Jorge Duarte, P. (1992). Garantia Bancária Autônoma. *Revista da Ordem dos Advogados*, II(52).
- Lança, F. (2022). *Só 17,3% das empresas em Portugal cumprem prazos de pagamento*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/so-173-das-empresas-em-portugal-cumprem-prazos-de-pagamento>.
- Leitão, (2008). *Direito das Obrigações - Transmissão e Extinção das Obrigações. Não cumprimento e Garantias de Crédito: Vol. II*. Coimbra: Almedina, 2008 (6ª).
- Martins, et al. (2009). *Manual de Gestão Financeira Empresarial*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Martins, D. (2022). *Insolvências em Portugal devem subir 2% em 2022 e 16% em 2023*. <https://Daily.Meucapital.Pt/Insolvencias-Em-Portugal-Devem-Subir/>.
- Michalski, G. (2008). Factoring and the firm value. *Economics and Organization*, 5(1), 31–38. UDC 658.114.5:005.334
- Nabo, P. A. (2006). Da não aplicação de IVA nos descontos de pronto pagamento. *Revista TOC* nº 70. Setembro 2005, CTOC.

- Carvalho. (2009). *Fundamentos da Gestão de Crédito* (1º). 1º Edição. Edições Sílabo, Lda. Lisboa, 2009. ISBN: 978-972-618-553-6.
- Ross, S. A., Jordan, B. D., Roberts, G. S. (2013). *Fundamentals of corporate finance*. 10º ed. New York. McGraw-Hill/Irwin, 2013. ISBN 978-0-07-8033463-3
- Salvaterra, L. (2019). *Atrasos nos pagamentos. Estado é “problema grave” e “uma das causas.”* <https://www.dinheirovivo.pt/economia/luis-salvaterra-os-atrasos-nos-pagamentos-sao-um-problema-estrutural-12684348.html>
- Silva, A. (2009). A importância económica do factoring. *Revista TOC* nº 112. Julho 2009, CTOC.
- Tarantino, A. (2011). *Essentials of Risk Management in Finance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-63528-5