



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Paulo Francisco do Rosário Silva de Almeida

## Gestão de Cobranças: O caso num grande grupo

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

**Entidade de Acolhimento:** Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A.

**Orientador Académico:** Professor Doutor Mário Augusto

**Orientador da Entidade de acolhimento:** Carla Brito

Coimbra, 2014

## **Resumo**

Este relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular com vista à conclusão do Mestrado em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas no Grupo Visabeira, entidade acolhedora, mais propriamente na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A.. Este estágio decorreu num período de aproximadamente 5 meses, entre as datas de 9 de Setembro de 2013 e 22 de Janeiro de 2014, no departamento financeiro.

O tema abordado, mediante as tarefas realizadas, foi Gestão das Cobranças, tendo este trabalho o objetivo de aprofundar os conhecimentos em relação a esta temática, e tentar discernir até que ponto os procedimentos adotados pelo Grupo Visabeira se enquadram na literatura revista, ou se há pontos passíveis de melhorias.

Com vista ao cumprimento de tal objetivo, reviu-se os conceitos e procedimentos teóricos acerca do tema, comparando-os depois aos procedimentos práticos e experiência vivida em estágio. Depois deste estudo, salientam-se as forças e fraquezas inerentes a um Grupo de grandes dimensões, os procedimentos bem definidos e automatizados pela entidade, e pequenas falhas pontuais a nível dos softwares utilizados e comunicação entre departamentos da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A., e entre esta e as restantes empresas do grupo, sendo estes pontos mais amplamente discutidos na análise crítica.

## **Abstract**

This internship report was prepared aiming to the completion of the Masters in Management degree at the Faculty of Economics of the University of Coimbra, and has the objective of describing all activities performed at Grupo Visabeira, the host entity, more properly at Visabeira Pro – Estudos e Investimentos. This internship had the time span of approximately

5 months, between 9th of September 2013 and 22nd of January 2014, in the financial department.

The approached topic, minding the tasks performed, was Collection Management, having this essay the purpose of knowledge deepening relating to said topic, and trying to understand if the procedures adopted by Grupo Visabeira match the ones proposed in the literature or there are some points where there is room to improve.

To accomplish this objective, theoretic concepts and procedures of the chosen topic were reviewed, and then compared to practical procedures and to the experience lived in the internship. After this study, it's important to acknowledge the strengths and weaknesses inherent to such a wide group, well defined and automatized procedures by the host entity, and some small punctual flaws in terms of softwares used and communication between Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A. own departments and between said entity and all other entities of the group, being these points more widely debated in the critical analysis.

# Índice

Resumo .....	ii
Abstract.....	ii
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas.....	vi
Introdução.....	1
Capítulo 1 - Apresentação da Empresa.....	2
1.1 - Grupo Visabeira .....	2
1.2 – Organização do Grupo Visabeira.....	4
1.2.2 - Sub-Holdings .....	5
1.2.2.1 - Visabeira Global .....	5
1.2.2.2 - Visabeira Indústria .....	6
1.2.2.3 - Visabeira Turismo .....	7
1.2.2.4 - Visabeira Imobiliária .....	8
1.2.2.5 - Visabeira Participações .....	8
1.3 - Entidade de Acolhimento.....	9
Capítulo 2 – Revisão de Literatura .....	10
2.1 – Gestão Financeira a curto prazo .....	10
2.1.1 – Tesouraria Líquida .....	10
2.1.2 – Ativos Correntes.....	13
2.2 – Gestão do Crédito .....	13
2.2.1 – Políticas de Crédito.....	13
2.2.2 – Formulação das políticas de crédito .....	15
2.2.3 – Análise de Crédito .....	16
2.3 – Gestão de Cobranças.....	19
2.3.1 – Procedimentos de Cobrança .....	19
2.3.2 – Controlo de Cobranças.....	22
2.3.2.1 – Mapa de Antiguidade de Saldos.....	23
2.3.2.2 – Dias de Vendas Pendentes .....	24
2.3.2.3 – Prazo Médio de Recebimentos .....	24
2.3.3 – Cobranças: Soluções alternativas.....	25
2.3.4 – Aceleração de cobranças.....	26
2.3.4.1 – Sistema Lockbox.....	27

2.3.4.2 – Centralização Bancária .....	29
2.3.4.3 – Transferência Eletrônica de Fundos.....	29
Capítulo 3 - Estágio .....	30
3.1 – Softwares Utilizados.....	30
3.1.1 - SAP ERP .....	30
3.1.2 - Business Intelligence.....	30
3.1.3 - Sage FRP Treasury .....	31
3.1.4 - Gestão Documental .....	31
3.2 - Tarefas Executadas – Processo de cobranças.....	31
3.2.1 - Análise das contas correntes de clientes e dar notificação de dívidas por regularizar	33
3.2.2 - Tratamento dos recebimentos de clientes .....	34
3.2.3 – Emissão de Recibos .....	36
3.2.4 - Reconciliação bancária dos recibos emitidos .....	39
3.2.5 - Confronto de saldos contábilísticos e bancários .....	40
3.2.6 - Correção de reconciliações bancárias.....	41
3.3 – Restantes Tarefas .....	42
3.3.1 – Tratamento de documentos via Gestão Documental .....	42
3.3.2 – Confronto de Contas Correntes .....	43
3.3.3 - Tratamento de despesas.....	45
3.4 – Considerações quanto à gestão do crédito.....	46
Capítulo 4 – Análise Crítica e Conclusão .....	47
Referências Bibliográficas .....	51
Anexos.....	52

## Índice de Figuras

Figura 1 – Organização do Grupo Visabeira, SGPS, SA .....	4
Figura 2 – Departamentos da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos.....	9
Figura 3 - Ciclo de caixa .....	12
Figura 4 - Nível ótimo de crédito a conceder.....	17
Figura 5 – Float da cobrança.....	27
Figura 6 - Sistema Lockbox .....	28
Figura 7 – Processo básico de cobranças na Visabeira Pro – Estudos e Investimento .....	32
Figura 8 – Mapa de Antiguidade de Saldos dos clientes da Metalomecânica, Lda. ....	34
Figura 9 – Movimentos em espera da Visacasa SA via XRT. ....	35
Figura 10 – Menu de inserção de dados para emissão de recibos.....	36
Figura 11 – Menu de seleção de faturas a constar no recibo.....	37
Figura 12 – Reconciliação bancária manual de recibos emitidos. ....	39
Figura 13 – Saldo Contabilístico e Bancário Extraído via XRT .....	40
Figura 14 – Conta corrente do cliente Empreendimentos Turísticos Montebelo SA na ótica do fornecedor Ródia Lda.....	44
Figura 15 - Conta corrente do fornecedor Ródia Lda, na ótica do cliente Empreendimentos Turísticos Montebelo SA .....	45

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição das empresas da Visabeira Global.....	5
Tabela 2 – Distribuição das empresas da Visabeira Indústria.....	6
Tabela 3 – Distribuição das Empresas da Visabeira Turismo.....	7
Tabela 4 – Distribuição das Empresas da Visabeira Imobiliária.....	8
Tabela 5 – Distribuição das Empresas da Visabeira Participações.....	8

## Introdução

O presente relatório foi elaborado na sequência do estágio realizado entre 9 de Setembro de 2013 e 22 de Janeiro de 2014, com a finalidade de obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio foi realizado no departamento financeiro da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A., empresa que integra o Grupo Visabeira. Neste estágio fui integrado na equipa de Back Office Financeiro, e desempenhei atividades ao nível de processamento de pagamentos e recebimentos, emissão de recibos, análise de mapas de antiguidade de saldos e contas correntes de clientes e fornecedores.

Conforme o tempo de estágio decorreu, resultante do contacto com estas tarefas, foi-me possível perceber a importância para a organização do trabalho ali desenvolvido, pois trabalhou-se ao nível da gestão financeira a curto prazo. Assim sendo, surgiu a possibilidade de aprofundar os meus conhecimentos na área que integrava parte das minhas responsabilidades, a área das cobranças, sendo Gestão das Cobranças o tema escolhido para o núcleo do relatório.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feita uma breve apresentação da entidade acolhedora e o grupo no qual está inserida. No segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura, onde são abordados alguns conceitos financeiros, ligados à gestão financeira a curto prazo, que achei necessário expor para uma melhor compreensão do restante relatório. De seguida é explorada a temática da gestão do crédito, nomeadamente políticas de crédito, análise e concessão de crédito, finalizando com a exploração da área das cobranças a nível de procedimentos e controlo. No capítulo 3 apresenta-se todas as atividades desenvolvidas durante o estágio. Por fim, no capítulo 4 efetua-se uma análise crítica às políticas e procedimentos da entidade acolhedora, no que toca às tarefas desenvolvidas, com sugestões de melhorias e as conclusões do relatório.

# Capítulo 1 - Apresentação da Empresa

## 1.1 - Grupo Visabeira

O Grupo Visabeira, SGPS, SA, nasceu em 1980 em Viseu, Portugal, onde mantém a sua sede, e é hoje uma holding multinacional organizada em cinco sub-holdings (Visabeira Global, Visabeira Indústria, Visabeira Turismo, Visabeira Imobiliária, e Visabeira Participações Financeiras), com uma presença destacada em mais de dez países (Moçambique, Angola, Espanha, França, Bélgica, Alemanha, Suécia, Reino Unido, Dinamarca, Estados Unidos da América, Brasil, África do Sul e Caraíbas), comercializando os seus produtos e serviços em mais de cinco dezenas de nações, nos cinco continentes.

Iniciou a sua atividade no setor das Telecomunicações, prestando serviços de instalação, manutenção e gestão de infraestruturas de rede, nos quais rapidamente se tornou líder nacional com uma atuação em todo o território português, estatuto que tem vindo a consolidar ao longo dos anos.

Com o exponencial sucesso e crescimento dos seus negócios relativamente às áreas das Telecomunicações, Infraestruturas e Energia, o Grupo alargou a sua oferta e internacionalizou a sua atuação, garantindo hoje um posicionamento multinacional, multisectorial e multidisciplinar.

### Visão

“Ser um grupo económico de ampla expansão multinacional, procurar a liderança em todos os sectores e mercados onde atua e marcar a diferença pelos conceitos inovadores e soluções integradas que criam valor para os seus clientes e acionistas.” (Relatório Anual Grupo Visabeira, 2013, p. 6)



## **Missão**

“Melhorar e inovar continuamente os produtos e serviços que compõem o portfólio global do Grupo, com o objetivo de exceder as expectativas os clientes através da resposta antecipada às suas necessidades e preferências, conseguindo assim a sua plena satisfação e fidelização. Simultaneamente, assegurar o crescimento dos seus negócios através de uma consolidação orgânica e de aquisições, otimizando os resultados mediante uma eficiente gestão de recursos (materiais e humanos), uma aposta constante na valorização dos seus colaboradores e a constituição de uma rede integrada e vencedora com os seus parceiros.” (Relatório Anual Grupo Visabeira, 2013, p. 7)

## **Valores**

“O Grupo Visabeira assume como pilares fundamentais da sua atuação, os seguintes valores:

- Criatividade;
- Inovação;
- Competitividade;
- Dinamismo;
- Ambição;

Estes valores, associados à marca Visabeira, fundamentam o seu posicionamento e norteiam a atuação de todos os profissionais da organização.” (Relatório Anual Grupo Visabeira, 2013, p. 7)

## 1.2 – Organização do Grupo Visabeira

O Grupo Visabeira está organizado em cinco Sub-holdings conforme exposto na figura 1.

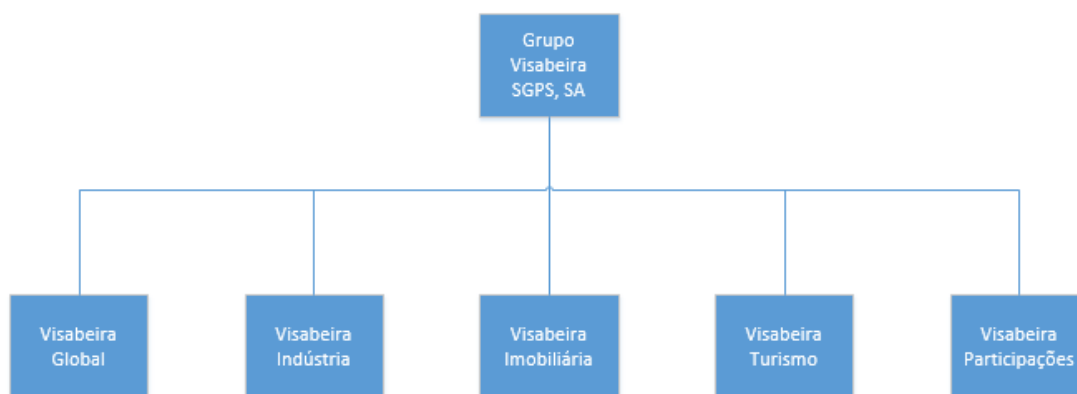


Figura 1 – Organização do Grupo Visabeira, SGPS, SA

Estas cinco Sub-Holdings englobam várias empresas, atuando em diversas indústrias como telecomunicações, energia, construção, turismo, imobiliária entre outras. Assim, o grupo atinge vários sectores, e estando estas empresas localizadas um pouco por todo o mundo, acabam por ser associadas a várias outras empresas de renome dos mais diversos ramos, tanto como clientes ou fornecedores, como Intelsat, Portugal Telecom, France Telecom, TAP Portugal, Mota Engil, Telecomunicações de Moçambique (TDM), entre outros.

## 1.2.2 - Sub-Holdings

### 1.2.2.1 - Visabeira Global

A Visabeira Global integra as empresas especializadas nas áreas das Telecomunicações, Energia, Tecnologias e Construção. Este alinhamento organizacional permite potenciar importantes sinergias resultantes da complementaridade de competências. Integra várias empresas distribuídas por vários países como disposto na tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das empresas da Visabeira Global.

Área	Empresas				
Tecnologias	Real Life Technologies				
Telecomunicações	Constructel França	Viatel	PDT	Fibroglobal	Gatel França
	Televisa Moçambique	Comatel Angola	TV Cabo Moçambique	TV Cabo Angola	
Energia	Visabeira	Beiragás	Electrotec Moçambique	Electrovisa Angola	Hidroáfrica Moçambique
	Selfenergy				
Construção	Edivisa	Visacasa	Sogitel Moçambique	Vibeiras	

### 1.2.2.2 - Visabeira Indústria

A Visabeira Indústria integra unidades especializadas em diferentes áreas de produção. Atualmente é a principal operadora nacional no mercado da cerâmica e do cristal decorativos e utilitários. Possui unidades fabris em Portugal, Moçambique e Angola, como disposto na tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição das empresas da Visabeira Indústria.

Área	Empresas		
Cerâmica e Cristalaria	Cerutil	Vista Alegre Atlantis	Bordallo Pinheiro
Cozinhas	Mob		
Energia	Pinewells	Ambitermo	
Recursos Naturais	Granbeira	Marmonte Moçambique	Agrovisa Moçambique
	Celmoque Moçambique	Álamo Angola	Visaconstroi Angola

### 1.2.2.3 - Visabeira Turismo

A Visabeira Turismo integra variadas unidades hoteleiras, resorts, restaurantes e variados espaços de desporto e bem-estar, que funcionam em sua grande parte em complementaridade. As principais empresas e unidades distribuem-se conforme se evidencia na tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição das Empresas da Visabeira Turismo.

Área	Empresa	Unidade	
Restauração	Ródia	Cervejaria Antártida	Forno da Mimi
		Rodízio do Gelo	Zambeze
Serviços	Mundicor		
	Movida	Forlife	Palácio do Gelo Shopping
Hotelaria	Empreendimentos Turístico Montebelo	Montebelo Viseu Hotel & Spa	Montebelo Agueira Lake Resort & Spa
		Casa da Ínsua	Hotel Palácio dos Melos
		Hotel Príncipe Perfeito	
	Turvisa	Girassol Bahia	Girassol Indy Congress Hotel & Spa
		Girassol Gorongosa Lodge & Safari	Girassol Nampula
		Girassol Lichinga	

### 1.2.2.4 - Visabeira Imobiliária

A Visabeira Imobiliária é reconhecida no mercado pelo seu dinamismo e antecipação de tendências no ramo habitacional, desenvolve empreendimentos de qualidade superior para os segmentos alto e médio alto. As suas unidades dispõem-se segundo o exposto na tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição das Empresas da Visabeira Imobiliária.

Área	Empresa		
Residencial e Comercial	Quinta da Alagoa	Quinta do Bosque	Moradias Vilabeira
	Forum Residence	Villatrium	Figueira Paranova
	Pateo Vera Cruz	Edifício Nampula	Palácio do Gelo Shopping
Gestão e Serviços	Visabeira Imobiliária	Ifervisa	Imovisa Moçambique
	Imensis Moçambique		

### 1.2.2.5 - Visabeira Participações

A Visabeira Participações Financeiras integra os investimentos financeiros do Grupo em empresas selecionadas com as quais existem importantes sinergias, atuando também como incubadora de projetos. As suas unidades dispõem-se conforme se apresenta na tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição das Empresas da Visabeira Participações.

Área	Empresa		
Serviços	<b>Visabeira Pro - Estudos e Investimentos</b>	Visabeira Moçambique	Fundação Visabeira
	Visabeira Angola	Os Infantinhos	
Trading	Benetrónica	Mercury	Visasecil
	Autovisa		
Saúde	Visabeira Saúde		

### 1.3 - Entidade de Acolhimento

O estágio foi realizado na equipa do Back Office Financeiro da, à data do estágio, Visabeira Pro – Gestão de Serviços Partilhados, S.A., constituída em 4 de Janeiro de 1990.

No início de 2014 ocorreu uma fusão no seio do grupo, em que as empresas Visabeira Investimentos Financeiros, Visabeira Pro, Visabeira Digital e Visabeira Investigação e Desenvolvimento Tecnológico deram origem à Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, empresa que está inserida na Sub-Holding Visabeira Participações.

A função da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos é prestar serviços de consultoria de gestão e apoio à organização de empresas. Os únicos clientes que esta possui são as empresas do Grupo Visabeira, sejam estas empresas nacionais ou localizadas no estrangeiro. Serviços de contabilidade e financeiros, controlo de gestão e operacional, serviços informáticos, gestão de recursos humanos, serviços jurídicos e serviços logísticos são os que se destacam. A equipa do *Back Office* Financeiro presta apoio a nível contabilístico e financeiro. Até à data de término do estágio, a Visabeira Pro – Estudos e Investimentos estava organizada em departamentos conforme o disposto na figura 2, sendo que a equipa do *Back Office* integra o departamento Financeiro.



Figura 2 – Departamentos da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos.

Fonte: Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A.

## **Capítulo 2 – Revisão de Literatura**

### **2.1 – Gestão Financeira a curto prazo**

#### **2.1.1 – Tesouraria Líquida**

Segundo Martins et al. (2009), a tesouraria líquida reflete uma situação de equilíbrio financeiro, este equilíbrio só se verifica quando a tesouraria líquida é positiva ou nula, ou seja, uma empresa só está financeiramente equilibrada quando possui o fundo de manei necessário para financiar a sua atividade operacional. Para uma empresa determinar se tem excedente de tesouraria, um déficit, ou tesouraria nula, é necessário recorrer aos conceitos de fundo de manei líquido (FML) e necessidades de fundo de manei (NFM).

“O fundo de manei líquido traduz a parte do ativo circulante que é financiado por capitais permanentes, isto é, por capitais estáveis não comprometidos no financiamento de aplicações de funcionamento.” (Martins et al., 2009, p.324)

O seu cálculo na perspectiva de curto prazo é obtido pela diferença entre os ativos correntes e os passivos correntes.

As necessidades de fundo de manei representam a necessidade de financiamento do ciclo de exploração da empresa quando o seu valor é positivo, ou excedentes financeiros de exploração, quando o seu valor é negativo (Martins et al. 2009).

Segundo Felício et al. (1996), as necessidades de fundo de manei estão relacionadas com as atividades da empresa, e têm características dinâmicas pois dependem de variáveis que resultam quer da política de crédito, rotação de existências, atividades ocasionais e política de financiamento a curto prazo.



Para se obter o valor das necessidades de fundo de maneiio, recorre-se à diferença entre as “necessidades cíclicas (existências, clientes, adiantamentos a fornecedores, Estado e outras entidades públicas devedoras da empresa, outros devedores de exploração cuja dívida tenha um carácter cíclico, e, ainda uma reserva mínima de disponibilidades) ” (Martins et al. 2009, p.326) e os “recursos cíclicos (fornecedores, adiantamentos de clientes, Estado e outros entes públicos que detenham créditos sobre a empresa e outros credores de exploração) ” (Martins et al. 2009, p.326), salientando os autores que as dívidas ao estado e outros entes públicos só são recursos cíclicos se estiverem ligadas ao ciclo de exploração da empresa.

Segundo Martins et al. (2009) e Felício et al. (1996), as necessidades de fundo de maneiio são influenciadas pelas políticas de gestão de curto prazo (nomeadamente políticas de crédito e cobranças, rotação de existências, entre outras), pelas políticas de financiamento de curto-prazo e também pelas atividades ocasionais. O montante necessário dependerá do setor de atividade, do volume de negócios e da negociação de prazos de recebimentos e pagamentos, ou seja, dependerá da capacidade de gestão do ciclo de exploração da empresa.

A tesouraria líquida (TL), segundo a equação fundamental da tesouraria, corresponde à diferença entre o fundo de maneiio líquido e as necessidades de fundo de maneiio. No caso de se obter uma tesouraria líquida positiva, isto significa um excedente de tesouraria que a empresa poderá aplicar, porém, segundo Martins et al. (2009), não interessa uma tesouraria líquida excessivamente positiva, pois dessa forma será sinal que não se está a utilizar com eficácia os recursos disponibilizados à empresa.

Para os autores, uma tesouraria líquida negativa reflete um défice que exige a aplicação de medidas corretivas, como “um reajustamento dos prazos médios de recebimento e de pagamento e da duração média dos stocks ou um reforço dos recursos permanentes” (Martins et al., 2009, p.328) de forma a reduzir as necessidades de fundo de maneiio.

Pela análise ao ciclo de caixa de uma empresa, pode-se determinar as medidas mais eficientes a aplicar para se reduzir as necessidades de fundo de maneiio.

“Independentemente do tipo de organização, o ciclo de caixa relaciona-se forçosamente com o seu ciclo de exploração e reflete o número de dias que em média a empresa necessita de financiamento até reaver o valor investido na sua exploração” (Martins et al. 2009, p. 329).

Como se pode observar pela figura 3, ao longo do ciclo de caixa, qualquer empresa tem os seus gastos operacionais, e só recupera o valor no final do ciclo, ao receber dos clientes aos quais tinha concedido crédito, precisando assim de financiar o seu ciclo de exploração. Segundo Martins et al. (2009), normalmente, quanto maior for a duração do ciclo de caixa de uma empresa, maiores serão as necessidades cíclicas e, conseqüentemente, uma possível menor tesouraria líquida.

Advém daí a necessidade de se tentar gerir com maior eficiência as transações na fruição da atividade, de forma a reduzir as necessidades de fundo de maneio, para se obter uma situação tesouraria líquida positiva, permitindo a aplicação de parte dos fundos de tesouraria excedentários.

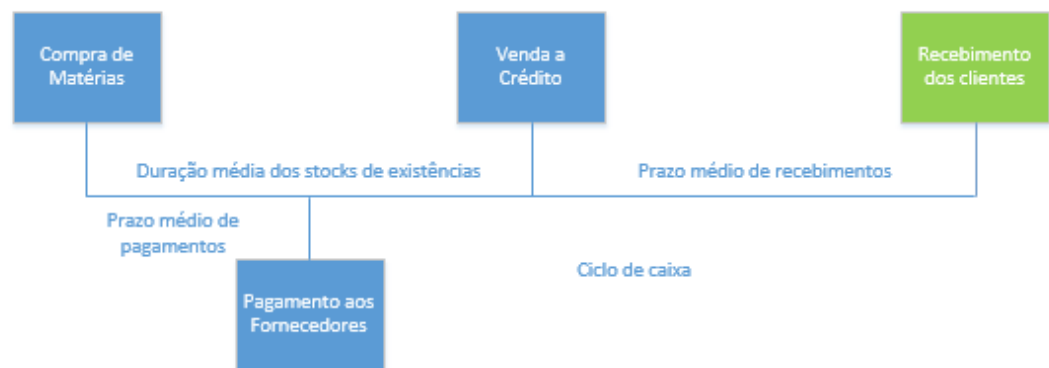


Figura 3 - Ciclo de caixa

Fonte: Adaptado de Martins et al. (2009, p. 330)

### **2.1.2 – Ativos Correntes**

Os ativos correntes, “são todos os valores ativos que se encontram sob a forma de meios de pagamento imediato ou que sejam convertíveis em meios de pagamento num curto prazo de tempo (inferior a um ano).” (Martins et al., 2009, p. 332). Os autores identificam como ativos circulantes as existências, as dívidas de terceiros a curto prazo, os títulos negociáveis e outras aplicações de tesouraria e depósitos bancários e caixa, acrescentando ainda os acréscimos e diferimentos de ativos.

Para efeitos deste relatório, focarei a minha atenção apenas na gestão das dívidas de terceiros a curto prazo, deixando de parte as restantes rubricas que completam os ativos circulantes.

## **2.2 – Gestão do Crédito**

Os lucros de uma determinada empresa advêm da venda dos produtos resultantes da sua atividade operacional ou serviços prestados se for esse o caso, e da eficiência da cobrança. Para minimizar o impacto de um possível não pagamento por parte dos seus clientes, gerou-se a necessidade de definir as condições de venda dos produtos, se se concede crédito aos clientes, crédito este que precisa de ser definido e gerido com vista a uma cobrança eficiente, ou seja, há uma necessidade de se estipular uma política de crédito, podendo esta ser adotada para todos os clientes, ou adaptada cliente a cliente, conforme a natureza do negócio e os valores envolvidos na transação.

### **2.2.1 – Políticas de Crédito**

Segundo Batista (1996, p. 25) as “políticas de crédito são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito”, sendo um dos seus objetivos a garantia que os clientes paguem conforme o acordado previamente. As regras estipuladas na política de crédito asseguram à partida que o risco assumido não é desmesurado nem incoerente.

Os acordos baseiam-se numa definição clara das condições de venda, isto é, o prazo de pagamento, descontos comerciais, descontos financeiros, e outros acordos que possam estabelecer-se entre a empresa prestadora ou vendedora e o cliente no momento da transação.

Westerfield et al. (2003) definem três componentes para compor uma típica política de crédito:

- Condições de venda;
- Análise de Crédito;
- Política de Cobrança;

A empresa tem de definir certas condições quando presta os seus serviços ou vende os seus produtos e quando decide atribuir crédito a um cliente, tem de se tentar distinguir entre o cliente que vai pagar e o cliente que pode vir a ter dificuldades em efetuar o pagamento, tendo a análise de crédito este mesmo fim.

Já Brealey et al. (2007) definem um conjunto de pontos essenciais que se articulam entre eles, nos quais se definem as políticas de crédito e cobrança. Segundo os autores deve fazer-se uma análise à capacidade de pagamento dos clientes, de forma a estabelecer, com melhor conhecimento acerca do potencial cliente, os limites de crédito a conceder e respetivos prazos de pagamento, devendo-se equacionar possíveis descontos comerciais para os clientes que optam por pronto pagamento. Mediante essa análise e definição das condições de venda, identificam-se os procedimentos de cobrança mais adequados a serem aplicados à data do vencimento das faturas. Acordados estes termos, os autores sugerem a possibilidade de se exigir um documento formal ao cliente em forma de contrato.

### **2.2.2 – Formulação das políticas de crédito**

Segundo Batista (1996) todas as empresas possuem e seguem políticas de crédito, mesmo as que vendem a pronto pagamento, estas vão de encontro aos objetivos e da entidade, salientando também que todas devem ter uma política de crédito definida, mesmo as que ainda não tenham iniciado a sua atividade.

Embora normalmente a formulação da política de crédito seja elaborada pela administração da empresa, são chamados a intervir neste processo todos os responsáveis pelos departamentos da entidade, mais precisamente, dos departamentos que são diretamente afetados pela política de crédito, nomeadamente departamento de crédito, cobranças e vendas entre outros.

Para todos os intervenientes elaborarem e aplicarem com máxima eficiência uma política de crédito, devem ter em atenção uma quantidade de fatores chave (Batista, 1996). Ao nível da empresa, deverá ser formulada mediante os objetivos estabelecidos da mesma e as suas políticas departamentais.

É necessário também ter em atenção às políticas de crédito das empresas que partilham o mesmo setor com a empresa, à posição no mercado e a concorrência, com o objetivo de se conseguir uma diferenciação no seio da indústria que favoreça a escolha dos próprios produtos em detrimento da concorrência.

O tipo de cliente também é um fator muito importante na definição da política de crédito. A clientes cujo volume de negócios é habitualmente pequeno, não é recomendável a aplicação de uma política de crédito muito restritiva, pois estes podem não ter uma capacidade de pagamento para corresponder a prazos de pagamento curtos ou juros de crédito elevados, inviabilizando futuros negócios. No caso dos clientes com maiores volumes de negócios, ao incorrer num risco superior com uma política de crédito mais liberal, poderá esperar-se um maior retorno resultante de um volume de venda superior, uma vez que práticas liberais podem proporcionar à empresa uma posição de destaque face à concorrência.

Para concluir, num contexto mais alargado, é necessário ter em atenção a situação económica do país a médio e longo prazo, pois tal fator vai afetar a capacidade dos clientes em pagar as suas faturas.

### **2.2.3 – Análise de Crédito**

Quando se efetua uma venda a pronto pagamento, tal não causa quaisquer problemas a nível de cobrança, pois esta ocorre imediatamente aquando da prestação de serviço ou venda do produto. A problemática das cobranças inicia-se quando após uma venda a crédito, o cliente não cumpre com o prazo de pagamento, ou o departamento de cobranças não foi eficiente na cobrança.

Posto isto, quando a causa do problema está no incumprimento do cliente, torna-se da maior importância decidir o limite de crédito a conceder a cada um, de forma a minimizar possíveis perdas devido aos ditos incumprimentos. Sendo assim, a análise de crédito a clientes é crítica no que toca a prevenção de futuras perdas monetárias.

Segundo Brealey et al. (2007) é aconselhado a oferta de condições de venda diferentes a clientes diferentes, seja pagamento a crédito ou a pronto e oferta de descontos, conforme a empresa ache ajustado, podendo por exemplo restringir o volume de compra a crédito que um comprador pode fazer, se este tiver o estatuto de cobrança duvidosa.

Para se conseguir efetuar esta categorização em classes de clientes, é necessário reunir o máximo de informação possível acerca de cada cliente de forma a obter-se uma análise o mais fiável possível, pois uma empresa pode basear-se em más análises dos clientes, optando por não correr riscos e escolher uma política de crédito muito restritiva para todos os clientes, poupando tempo e recursos ao não efetuar qualquer análise, mas nessas condições existirá uma grande perda no seu volume de vendas por não correr riscos de crédito suficientes em relação aos concorrentes diretos, a isto se chama custo de oportunidade (Westerfield et al.,2003), ou então optando por políticas de crédito muito

liberais, correndo o risco de conceder crédito em demasia em que o cliente não tem capacidade para pagar, estando neste caso, o risco incluído no grupo dos chamados “carrying costs” ou custo de manutenção numa tradução à letra. Segundo Westerfield et al. (2003) os “carrying costs” compreendem o investimento em contas a receber, o atraso nos recebimentos, as perdas por dívidas incobráveis e os custos na gestão do crédito.

Surge então o conceito de nível ótimo de crédito a conceder, ou seja, um nível que otimiza o crédito concedido para o mínimo de custos de oportunidade e manutenção, que maximiza as vendas a crédito. O nível ótimo de crédito corresponde ao ponto de custo mais reduzido na curva de custo de crédito total (representando esta a soma dos custos de oportunidade e custos de manutenção como se pode ver na figura 4).

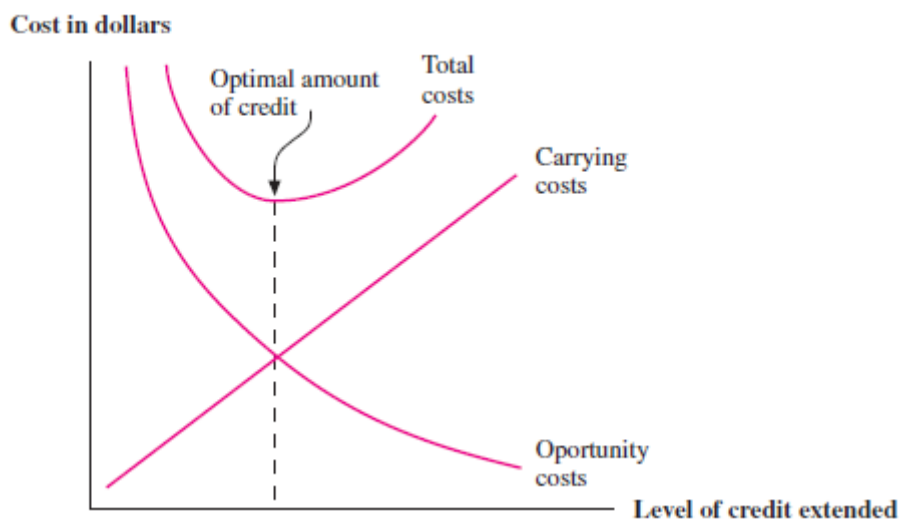


Figura 4 - Nível ótimo de crédito a conceder

Fonte: Westerfield et al. (2003, p. 811)

A análise do crédito permite jogar com o risco, e aponta à diminuição dos custos de oportunidade e dos “carrying costs”, sendo que a sua fiabilidade depende da qualidade da análise em si e dos analistas que a executam, bem como da informação relevante obtida sobre cada cliente.

Há várias formas para avaliar a probabilidade de um cliente pagar as suas dívidas, tendo em conta se são clientes existentes ou novos clientes (Brealey et al. 2007). Para clientes existentes, o primeiro indicador para uma empresa será o historial, se houve cumprimento e se este se deu com ou sem atrasos face ao prazo estabelecido.

No entanto o risco assume-se superior quando nada se conhece acerca do possível cliente.

Assumem-se então as possíveis fontes de informação, que podem ser consultadas tanto para novos clientes como para uma renovação da informação acerca de clientes existentes (Brealey et al.,2007; Robinson,1996):

- Declarações financeiras da empresa cliente;
- Avaliação dos Investidores;
- Recorrer aos serviços de uma empresa de notação ou agências de crédito;
- Recorrer aos serviços do próprio banco, que através do contacto ao banco do cliente, recolhem informações sobre o mesmo.
- Informar-se junto dos fornecedores comerciais habituais.

Batista (1996) ainda refere o departamento de vendas, da imprensa e também de empresas do mesmo ramo como possíveis fontes de informação para a análise de crédito.

Reunida toda a informação sobre o possível cliente, Westerfield et al. (2003) e Weston et al. (1996) indicam cinco áreas a serem avaliadas na análise ao crédito:

- Carácter – Avaliação da probabilidade de um cliente tentar ou não pagar a sua dívida;
- Capacidade – Avaliação da capacidade de pagamento por parte do cliente;
- Capital – Avaliação da condição financeira geral do cliente;
- Colateral – Avaliado pelos ativos que o cliente pode oferecer como segurança de forma a obter crédito;



- Condição – Avaliação das condições económicas ou de possíveis acontecimentos anormais em certas áreas geográficas ou setores da indústria que possam afetar a capacidade do cliente em corresponder às suas obrigações;

Weston et al. (1996) acrescentam ainda um outro método mais matemático de fazer esta análise de crédito, denominado de “multiple discriminant analysis (MDA)” que permite através de um modelo determinar um “score” ou pontuação à qualidade do crédito baseado em fatores considerados importantes para distinguir entre um potencial mau cliente e um potencial bom cliente.

## **2.3 – Gestão de Cobranças**

### **2.3.1 – Procedimentos de Cobrança**

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

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

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

A grande tarefa do responsável pelas cobranças, ou de um departamento de cobranças, é efetuar a mesma o mais cedo possível, idealmente dentro da data acordada com o cliente. Para isso, Batista (1996) sugere um contacto mais suave nas primeiras

aproximações para cobrar, aumentando gradualmente na periodicidade de contacto e também no endurecimento do discurso, até se obter sucesso.

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

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

Manter boas relações com os clientes é fulcral, não só para o pagamento dos atuais créditos em mora, mas com vista a futuros negócios. Assim, é necessário haver uma visão mais alargada por parte do departamento de cobranças na avaliação dos seus clientes, primando por manter as boas relações mesmo em situações de más experiências. “As empresas que hoje ‘pagam bem’, em determinado período da sua existência poderiam ter tido grandes dificuldades. Sem a compreensão de alguns dos seus fornecedores, estas empresas não teriam hipóteses de sobrevivência” Batista (1996, p.290). No entanto, o autor afirma que esta atitude de cordialidade não é razão para haver menor exigência no que toca ao acompanhamento das contas a receber e avaliação para futuras vendas a crédito.

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

Os procedimentos de cobrança iniciam-se quando a data limite para se pagar uma fatura é atingida. Começam com um primeiro contacto com o cliente, via carta de solicitação de pagamento ou telefonema. Se este primeiro contacto não der frutos, iniciam-se outras ações com vista ao recebimento. Batista (1996, pg. 296-307) propõe três fases no processo de cobranças, adequando a cada uma dessas fases o procedimento a seguir para se obter melhores resultados na obtenção dos créditos em mora. As três fases são a preliminar, intermédia e final.

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

Na fase preliminar, favorecem-se novamente os contactos por carta ou chamada telefónica. Nas duas opções deve ser transmitido um sentimento de cordialidade, havendo empresas que preferem poupar tempo e enviar cartas já preparadas e produzidas num computador, outras optam por uma aproximação mais pessoal via chamada telefónica. No entanto, Batista (1996) afirma que as cartas-modelo serão mais eficientes em contas com pequenas quantidades de faturas por pagar, devendo personalizar-se a carta para uma aproximação a um cliente com uma conta mais extensa de faturas por pagar.

Na aproximação por telefone, o responsável pelas cobranças deve estar na posse de todos os elementos sobre os quais possa haver dúvidas por parte do cliente, seja o número das faturas vencidas, o material que foi fornecido, datas importantes entre outros (Batista,1996).

Se todos os esforços na fase preliminar de cobrança não têm sucesso, o processo entra na fase intermédia. Batista (1996) defende um intervalo de tempo entre dez a quinze dias, entre cada esforço de cobrança, devendo ser mantido uma base regular de tempo nas aproximações. Ainda que estes esforços possam ser efetuados por carta, o autor defende que se deve apostar nas chamadas telefónicas e até contactos pessoais no caso do valor das faturas a pagar ser avultado. Podem e devem usar-se os três métodos de aproximação em simultâneo, o que dará ao cliente uma maior noção da preocupação e urgência do fornecedor.

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

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

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

### **2.3.2 – Controlo de Cobranças**

No que toca a uma gestão de cobranças eficiente, não se trata apenas de cobrar com sucesso, mas também tem existir um controlo total sobre as contas a receber. Este procedimento não tem só a vantagem de permitir à empresa estar sempre a par das faturas em dívida, mas também é uma forma de detetar falhas nos seus processos, ao apurar a sua própria eficiência no esforço de cobranças. Para conseguir este objetivo, os autores Batista (1996), Westerfield et al. (2003) e Martins et al. (2009) indicam três métodos de análise

fundamentais, a análise ao mapa de antiguidade de saldos, o cálculo dos Dias de Vendas Pendentes (DVP) e o cálculo do prazo médio de recebimentos (PMR).

### **2.3.2.1 – Mapa de Antiguidade de Saldos**

O mapa de antiguidade de saldos é um relatório de crédito concedido em que se agrupam os saldos das faturas não vencidas e vencidas e o montante devido na sua totalidade por parte do cliente (Batista, 1996). O mapa normalmente mantém um registo das contas em aberto, isto é, com faturas por pagar, e agrupa os saldos em categorias entre 1 a 30 dias, 31 a 60 dias, 61 a 90 dias, e mais de 90 dias. O autor propõe também a análise dos saldos vencidos e não vencidos graficamente, permitindo uma visualização de tendências nos recebimentos ao longo dos tempos.

Westerfield et al. (2003) sugerem uma variante do mapa de antiguidade de saldos bastante mais reduzida e pobre em termos da informação que proporciona, categorizando o saldo das contas a receber em intervalos de 20 dias, e a cada um desses intervalos correspondendo o peso, em percentagem, que o valor dos saldos em cada intervalo tem na totalidade do saldo das contas a receber. No entanto os autores referem que muitas empresas elaboram melhorias para este modelo consoante as necessidades, ou seja, o autor apenas apresenta um modelo básico que serve de ponto de partida para as empresas elaborarem o seu próprio mapa. Este tipo de mapa oferece uma visão diferente na análise à antiguidade dos saldos, ao adicionar-se uma coluna de padrões de pagamento dos clientes, permite analisar a probabilidade do pagamento de uma determinada conta se efetuar ou não, ao longo do tempo em análise.

### 2.3.2.2 – Dias de Vendas Pendentes

Para avaliar o investimento em contas a receber e o desempenho da empresa nas cobranças, é usado o cálculo do número de dias de vendas pendentes (DVP). Tal é conseguido pela seguinte fórmula (Batista, 1996):

$$DVP = \frac{\textit{Saldo das Contas a Receber}}{\textit{Média de Vendas Diárias}}$$

Este indicador permite avaliar a eficiência das cobranças na medida em que, se houver uma redução no indicador, significa uma redução no saldo das contas a receber e consecutivamente, uma maior eficiência nas cobranças. Outra razão para a redução deste indicador é um aumento nas vendas mais rápido que o aumento do saldo das contas a receber, e consecutivamente, uma cobrança mais eficiente no período analisado.

### 2.3.2.3 – Prazo Médio de Recebimentos

Martins et al. (2009) propõem o cálculo do prazo médio de recebimentos, isto é, o tempo que uma entidade leva a receber os créditos que concede aos clientes.

$$PMR = \frac{\textit{Saldo Médio de Clientes}}{(\textit{Vendas + prestação de serviços}) \times (1 + \textit{taxa IVA liquidado})} \times 365$$

Segundo os autores, para se reduzir este indicador, pode-se diminuir o prazo do crédito a conceder, oferecer descontos quando o prazo do crédito é mais curto, e a nível das cobranças, aumentar a rigidez do controlo aos clientes que normalmente atrasam o pagamento.

### 2.3.3 – Cobranças: Soluções alternativas

Cobrar as dívidas em mora é o passo final para uma eficiente gestão das contas a receber. Segundo Brealey et al. (2007, p. 819) o procedimento normal das empresas para clientes com dívidas em mora é “enviar um extrato de conta seguido de cartas ou telefonemas cada vez mais insistentes”, no entanto, é muito comum estes esforços não produzirem quaisquer efeitos.

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

Para Martins et al. (2009, pg. 134) e Westerfield et al. (2003, pg. 815), “o factoring é uma transferência das dívidas a receber dos seus clientes para uma instituição financeira, designada fator”. A empresa de factoring aceita assim a responsabilidade de cobrar ao cliente as faturas que lhe foram cedidas pela empresa, podendo ainda efetuar a esta um adiantamento total ou parcial do valor das faturas em causa. No final do período estipulado, a empresa de factoring paga o valor devido das faturas à cedente, retirando as suas comissões. As operações de factoring podem ser sem recurso ou com recurso, ficando o risco de crédito na empresa aderente ao factoring nas operações com recurso, e ficando o risco de crédito inteiramente no fator nas operações sem recurso. Segundo Mota et al. (2012), os serviços prestados por um fator podem ser utilizados em conjunto ou em separado, isto é, uma empresa pode recorrer ao factoring apenas como método de assegurar as suas cobranças, mas não desejar que a instituição assuma o risco de crédito da fatura ou faça qualquer adiantamento do valor da fatura.

Martins et al. (2009) apontam para as seguintes vantagens do factoring:

- Aumento imediato de liquidez, sem recurso a endividamento;
- Redução de custos administrativos, nomeadamente na gestão de cobranças;
- Flexibilidade, na medida em que o financiamento acompanha o volume de vendas;
- Possibilidade para potenciar os negócios através da oferta de condições de cobrança mais favoráveis aos clientes;
- Eliminação de incobráveis;

A principal desvantagem do factoring está, segundo Martins et al. (2009,pg. 135), nos custos para quem a ele recorre, havendo a “comissão de factoring (até 3% do valor nominal dos créditos cedidos), os juros correspondentes aos financiamentos concedidos, sendo estes pagos antecipadamente e a comissão de garantia de crédito.”

Em outros casos, as empresas não pretendem um apoio para as suas cobranças, pois têm capacidade para as efetuar com eficiência, mas sim uma proteção contra incobráveis, recorrendo assim a uma seguradora de crédito. Estas seguradoras oferecem-se a cobrir parte do risco (dependendo esta cobertura do contrato efetuado com a seguradora) corrido pelas empresas ao concederem crédito a clientes.

### **2.3.4 – Aceleração de cobranças**

Sendo o pagamento por cheque ainda bastante utilizado em Portugal, pelo que tive oportunidade no estágio de constatar esse mesmo facto, torna-se pertinente o estudo do processo desde que o cheque sai da mão do cliente, até o valor da transação estar disponível à empresa recetora. Para dar resposta a uma necessidade de diminuir o espaço de tempo que decorre entre a entrega do cheque e os fundos estarem disponíveis, os autores Brealey et al. (2007) e Westerfield et al. (2003) propõem três medidas, a implementação dos sistemas Lockbox e centralização bancária, ou a eliminação da utilização de cheques em prol das transferências eletrónicas de fundos.



### 2.3.4.1 – Sistema Lockbox

Todos os procedimentos desde que um cliente envia um cheque, até estes fundos estarem disponíveis à empresa, está evidenciado na figura 5. Ao espaço temporal que engloba estes procedimentos dá-se a designação de Float da Cobrança (Westerfield et al.,2003).

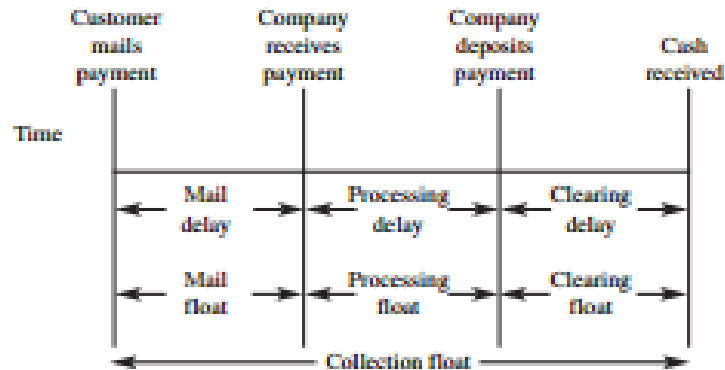


Figura 5 – Float da cobrança

Fonte: Westerfield et al, 2003, p. 787

Para reduzir o Float da cobrança e assim reduzir o tempo até aos fundos estarem disponíveis, foi proposto o sistema Lockbox (e.g. Westerfield et al., 2003; Brealey et al., 2007) esquematizado na figura 6.

Este é um sistema postal usado para acelerar a coleta dos valores a receber. Baseia-se em caixas de correio “estacionadas” na rua, em várias cidades estrategicamente escolhidas pela empresa, com o intuito de interceptar os pagamentos de clientes (Westerfield et al, 2003) e tem como objetivo diminuir o chamado *Mail Float* ou seja, o tempo esgotado entre o envio do cheque e a receção pelo destinatário.

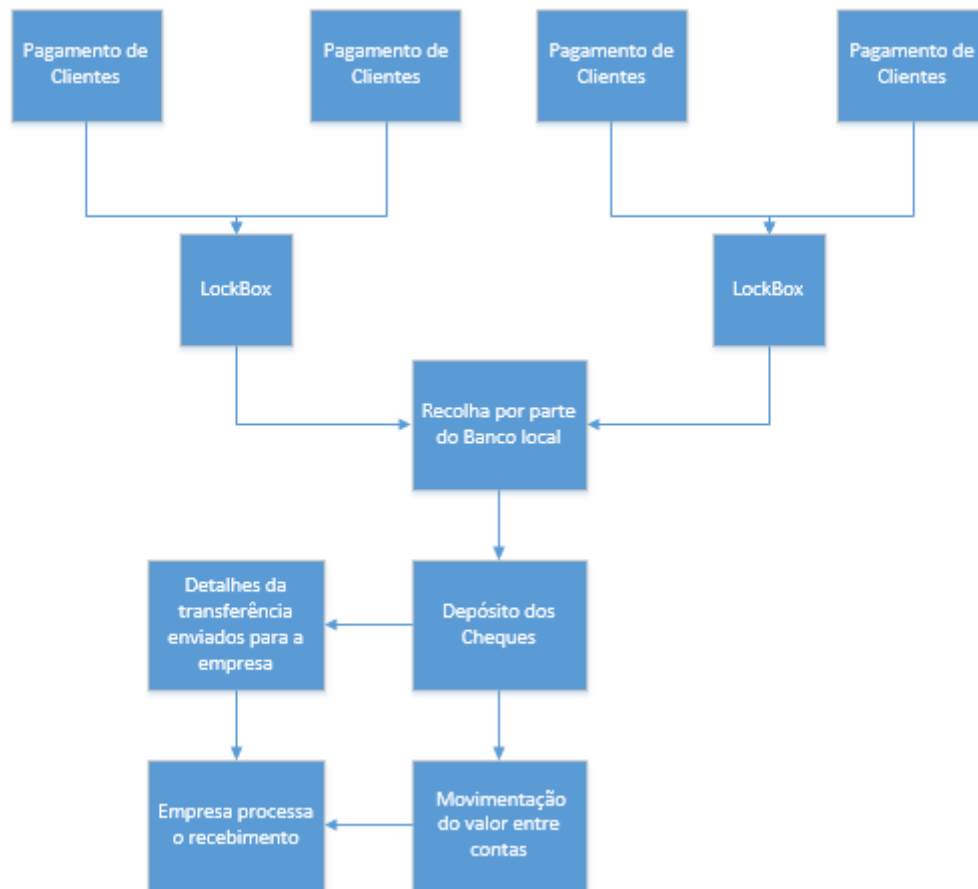


Figura 6 - Sistema Lockbox

Fonte: Adaptado de Westerfield et al. (2003, p. 788)

O sistema Lockbox foi desenvolvido para empresas que frequentemente recebem os seus pagamentos por cheque. Neste, os clientes enviam os seus cheques para a caixa de correio em vez de enviarem para a firma. A caixa é mantida por um banco e a empresa pode escolher ter várias espalhadas pelo país. O banco recolhe o conteúdo das caixas várias vezes ao dia, deposita os cheques diretamente na conta da empresa e os detalhes da operação são enviados para a mesma.

Este processo reduz o float de correio pois os cheques são enviados pelo cliente para uma caixa local em vez da sede da empresa destinatária (Westerfield et al., 2003).

#### **2.3.4.2 – Centralização Bancária**

O segundo sistema proposto pelos autores é o da centralização bancária. Este, tal como o sistema Lockbox, foi desenvolvido para empresas que recebem um elevado número de cheques, em que os clientes efetuam os pagamentos a uma sucursal local da empresa, ao invés de enviarem os cheques para a sede da recetora. Essa sucursal deposita os cheques numa conta num banco local e os fundos da conta são periodicamente transferidos para uma conta de centralização num dos bancos principais da empresa (Brealey et al., 2007).

Segundo Brealey et al. (2007), este método permite uma redução do float da cobrança, e conseqüente maior rapidez de acesso aos fundos pois reduz o tempo de envio por correio devido à maior proximidade entre o cliente e a sucursal e também diminui o tempo tomado para descontar o cheque pois há grande probabilidade deste ser sacado no banco local.

#### **2.3.4.3 – Transferência Eletrônica de Fundos**

Transferência Eletrônica de Fundos é o último método proposto, pois os cheques cada vez mais caem em desuso e vão sendo substituídos por cartões de débito e crédito. Com a transferência direta dos fundos por parte dos clientes, a empresa não tem de esperar por todo o processo evidenciado no Float da Cobrança, permitindo um acesso mais rápido aos fundos (Brealey et al., 2007).

## Capítulo 3 - Estágio

Para introduzir o capítulo começarei por apresentar em termos gerais os softwares utilizados ao longo do estágio, para depois explorar as tarefas executadas ao longo do mesmo.

### 3.1 – Softwares Utilizados

#### 3.1.1 - SAP ERP

Software de ERP desenvolvido pela *SAP AG* cuja finalidade é “integrar todos os departamentos e funções de uma empresa ou grupo de empresas num único sistema, podendo servir todas as necessidades de cada um desses departamentos, e facilitando a partilha de informação e a comunicação” (CIO<sup>1</sup>, 2008). Este software foi implementado recentemente pelo Grupo Visabeira, e veio substituir quase todos os softwares independentes usados por cada departamento.

Apenas alguns softwares além do SAP ERP ainda são utilizados pela equipa do *Back Office*, nomeadamente na área do Turismo e também nas telecomunicações em Angola e Moçambique, isto porque as unidades dessas áreas ainda usam softwares específicos que melhor servem as tarefas a executar.

#### 3.1.2 - Business Intelligence

O Grupo Visabeira criou e implementou o seu próprio sistema de Business Intelligence, o qual está acessível aos colaboradores no portal do Grupo. “O termo refere-se a uma variedade de aplicações que são usadas para analisar os dados brutos de uma empresa” (CIO<sup>2</sup>, 2007). Este sistema é utilizado por vários departamentos, incluindo o *Back Office* na gestão das cobranças para consultarem informação como mapas de antiguidade de saldos.

---

<sup>1</sup> <http://www.cio.com/article/2439502/enterprise-resource-planning/erp-definition-and-solutions.html>

<sup>2</sup> <http://www.cio.com/article/2439504/business-intelligence/business-intelligence-definition-and-solutions.html>

### **3.1.3 - Sage FRP Treasury**

Também designado de “XRT”, é um software de gestão financeira que possui vários módulos de apoio às tarefas, como gestão de pagamentos, gestão do risco, comunicação com bancos, reconciliação bancária, entre outros. Este sistema é maioritariamente usado nos departamentos de Contas, Contabilidade e Financeiro, e permite a atribuição de vários níveis de acesso por colaborador, mediante as suas tarefas. Estes níveis de acesso são controlados pelo Departamento de Sistemas de Informação.

### **3.1.4 - Gestão Documental**

Plataforma criada pelo Grupo Visabeira que contém todos os documentos adstritos à fruição da atividade por parte de todas as unidades do Grupo, documentos esses que na sua grande maioria são faturas e notas de crédito. Esta plataforma é acedida pelo portal do colaborador e permite a qualquer um destes aceder aos documentos a partir do seu computador. Estes documentos ao serem analisados fisicamente, são digitalizados e inseridos no sistema juntamente com todos os dados necessários para uma futura busca rápida por parte de qualquer colaborador que necessite.

## **3.2 - Tarefas Executadas – Processo de cobranças**

No decorrer do estágio, as tarefas realizadas incidiram maioritariamente na área das cobranças. Tratarei naturalmente essas tarefas com maior profundidade neste relatório, fazendo no fim uma breve explicação das restantes tarefas que saíram do contexto do tema. Tendo sido o estágio realizado num departamento da Visabeira Pro, executei as tarefas servindo todas as empresas do Grupo Visabeira e não uma específica.

No processo da gestão das cobranças, evidenciado na figura 7, inserem-se as seguintes tarefas realizadas:

- Análise das contas correntes de clientes e dar notificação de dívidas por regularizar;
- Tratamento dos recebimentos de clientes;
- Emissão de recibos;
- Reconciliação bancária dos recibos emitidos;
- Confronto de saldos contabilísticos e bancários;
- Correção de reconciliações bancárias;



Figura 7 – Processo básico de cobranças na Visabeira Pro – Estudos e Investimento

### **3.2.1 - Análise das contas correntes de clientes e dar notificação de dívidas por regularizar**

A análise das contas correntes dos clientes é o primeiro procedimento no processo da gestão das cobranças, quando se revela uma situação de incumprimento por parte do cliente mediante a política de crédito a ele aplicada. Recorre-se a este relatório de crédito concedido para avaliar a situação de cada cliente a nível das faturas que estão por pagar, nomeadamente os valores em falta, e a data de vencimento, sendo assim, uma das melhores ferramentas de controlo de cobranças ao dispor do colaborador. O departamento de cobranças da Visabeira Pro – Estudos e investimentos recorre a um mapa de antiguidade de saldos em tudo semelhante ao proposto na revisão de literatura, com o registo dos saldos em mora separados por cliente.

Para efetuar esta tarefa recorre-se à plataforma de BI do Grupo Visabeira, na qual se tem acesso aos mapas de antiguidade de saldos do cliente desejado escolhendo-se a empresa fornecedora do grupo desejada e o cliente que se deseja analisar, seja ele uma empresa exterior ou uma empresa do grupo, como exposto na figura 8. Neste mapa encontram-se em análise os montantes devidos pelos clientes à empresa Metalomecânica, Lda (foi pedido para não divulgar valores monetários envolvidos). O próprio sistema foi desenvolvido para evidenciar naturalmente as dívidas em mora há mais tempo, fazendo uma distinção por cores entre as colunas que separam os períodos de tempo.

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

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

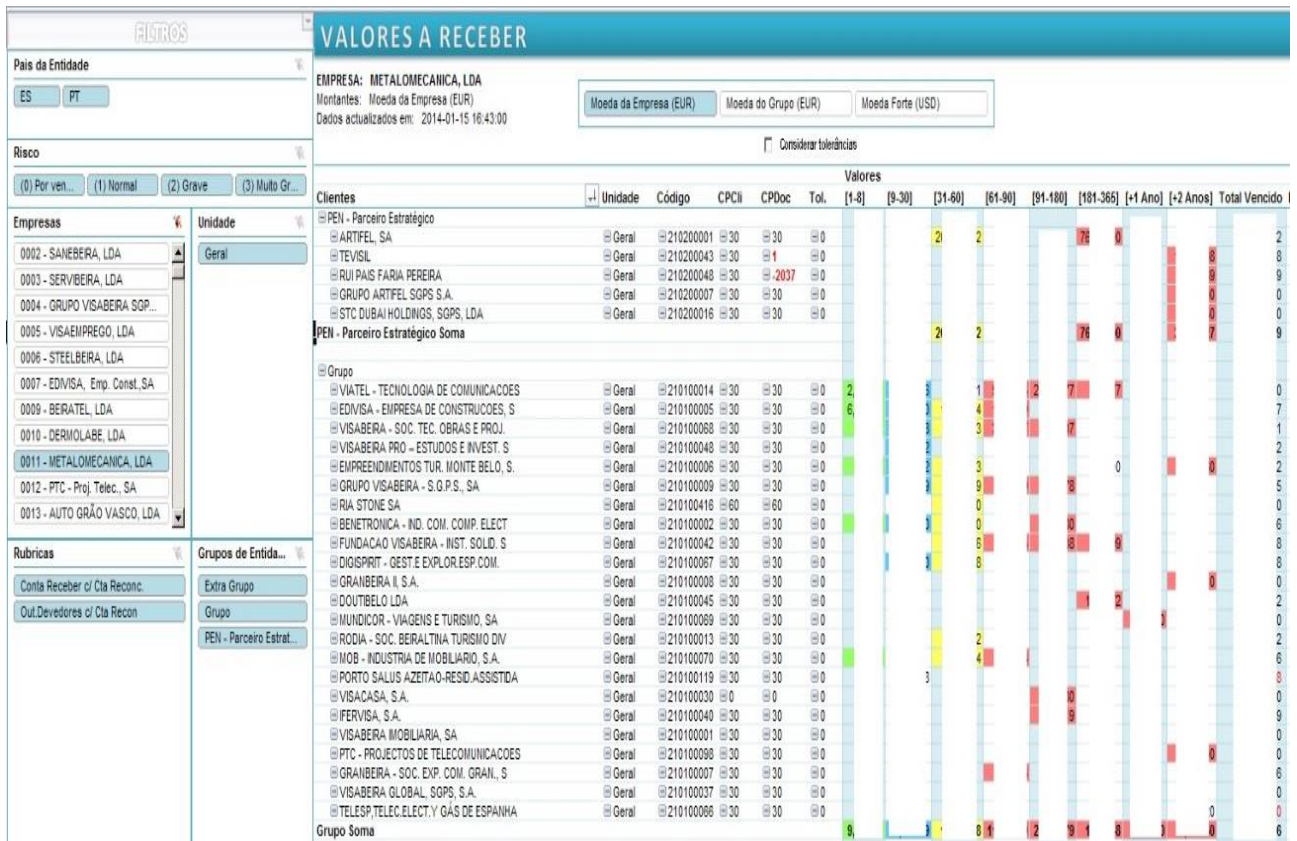


Figura 8 – Mapa de Antiguidade de Saldos dos clientes da Metalomecânica, Lda.

Fonte: Retirado da Plataforma de BI do Grupo Visabeira.

### 3.2.2 - Tratamento dos recebimentos de clientes

Quando uma cobrança é bem-sucedida, é necessário processar-se a informação relativa à respetiva transação, isto para se apurar o saldo de tesouraria da respetiva empresa, sendo que o lançamento contabilístico correspondente fica a cargo do contabilista responsável. Naturalmente esta tarefa tem elevada prioridade e houve sempre uma preocupação na equipa do Back Office em como a mesma era efetuada diariamente para todas as empresas do grupo que a equipa tinha a cargo. A eficiência na execução desta tarefa sempre foi elevada por parte da equipa devido, em parte, à pouca necessidade de informação de outros departamentos, e à total liberdade que é dada aos colaboradores no tratamento destes recebimentos, incluindo aos estagiários, o que sugere uma total confiança do Grupo nos seus profissionais, e também na formação académica dos estagiários que acolhe.



Após o pagamento por parte dos clientes, a informação dos movimentos bancários é integrada via XRT, software de integração bancária utilizado pela Visabeira Pro.

Navegando até ao *Quadro Principal* do software, escolhendo-se a rúbrica 'Movimentos em Espera', onde é permitido alterar a empresa na qual se quer efetuar o tratamento dos recebimentos, a partir da sua numeração dentro do Grupo, e também filtrar por Contas Bancárias através da sua referência no XRT, como se pode ver no Anexo 1. A figura 9 evidencia onde são geridos os pagamentos e recebimentos por parte da Visacasa SA, empresa nº56 no seio do Grupo Visabeira, não tendo sido filtradas quaisquer contas bancárias, logo aparecem os movimentos bancários em espera de todas as contas bancárias dessa empresa (naturalmente só aparecem movimentos ainda por tratar até à data presente), havendo movimentos referentes a contas distintas distinguindo-se pela coluna 'Conta'. Cada movimento vem acompanhado com a respetiva conta bancária, data da operação e a descrição do movimento que é feita pelo banco.

**Movimentos bancárias em espera**

Conta	Fluxo	Data valor	Div. ctrv	Mont. ctrv	Divisa trans.	Mont. Transacção	Data oper.	Descrição	Referência	Rem Date	Atualizado em
056BCP0002	DESP	2014-01-14	EUR		EUR		2014-01-14	00125021724528 MSC012 GARANTIA	0724528		2014-01-15 000
056BCP0002	DESP	2014-01-15	EUR		EUR		2014-01-15	00125021764360 MSC011 GARANTIA	0764360		2014-01-16 000
056BCP0002	SDD	2014-01-14	EUR		EUR		2014-01-14	PAG.SERVICIOS ENT:11283 REF:2495	0000001		2014-01-15 000
056BCP0002	TRFP	2014-01-15	EUR	-3	EUR	-1	2014-01-15	PAGAMENTO TRANSFERENCIAS	0000000		2014-01-16 000
056BCP0002	TRFR	2014-01-11	EUR		EUR		2014-01-13	TRF DE 285713.6TBVIS	0000001		2014-01-14 000
056BCP0002	TRFR	2014-01-14	EUR		EUR	3	2014-01-14	TRF. P O YUNIT SERVICIOS SA	0000001		2014-01-15 000
056BCP0002	TRFR	2014-01-15	EUR		EUR		2014-01-15	TRANSFERENCIA P O PORTUGAL TELE	0000021		2014-01-16 000
056BPN0001		2014-01-13	EUR		EUR		2014-01-13	PREMIO GARANTIA PRESTADA 359610 2799787			2014-01-14 000

**Movimentos previsionais**

Conta	Fluxo	Data valor	Div. ctrv	Mont. ctrv	Divisa trans.	Mont. Transacção	Orçamento	Data oper.	Descrição	Referência	Rem Date	Atualizado em
FICT0056	FAR	2013-12-25	EUR	18	EUR	18	F1001	2013-11-25	VIATEL - TECNOLOGIA DE COMUNIC	3175002924		2013-11-26
FICT0056	FAR	2014-01-17	EUR	12	USD	12	F1001	2013-12-18	EDIVISA ANGOLA	3175003057		2013-12-19
FICT0056	FAR	2013-04-14	EUR	10	EUR	10	F1001	2013-03-15	VISABEIRA IMOBILIARIA, SA	3175002116		2013-03-15
056BCP0002	TRFP	2014-01-16	EUR	7	EUR	7	F1101	2013-11-18	VISABEIRA PRO-GEST.SERV.PARTIL			2013-11-21
FICT0056	FAF	2013-02-24	EUR	5	EUR	5	F1101	2013-01-25	VISABEIRA GLOBAL, SGPS, S.A.	EMPRÉSTIMO		2013-01-25
056BCP0002	TRFR	2014-01-16	EUR	4	EUR	4	F1101	2013-12-27	VISACASA, S.A.			2013-12-27
FICT0056	FAR	2014-02-19	EUR	3	EUR	3	F1001	2013-10-22	CONSTRUCOES GABRIEL A. S. COUT	3175002804		2013-10-23
FICT0056	FAF	2014-01-09	EUR	3	EUR	3	F1101	2013-12-10	TRANE AIRE ACONDICIONADO, S.A.	213600856		2014-01-08
FICT0056	FAR	2013-06-30	EUR	3	EUR	3	F1001	2013-05-31	TV CABO ANGOLA, LIMITADA	3175002353		2013-06-06
FICT0056	FAF	2014-01-30	EUR	2	EUR	2	F1101	2013-12-31	ARTIFEL, SA	3184002964		2014-01-08
FICT0056	FAR	2013-08-18	EUR	2	EUR	2	F1001	2013-06-19	YUNIT RENOVAVEIS, UNIPessoal,	3175002390		2013-06-19
FICT0056	FAF	2014-02-09	EUR	2	EUR	2	F1101	2013-12-11	BERNARDO DA COSTA -COM.EQUIP.S	4803/2013		2014-01-14
FICT0056	FAF	2013-12-30	EUR	2	EUR	2	F1101	2013-11-15	VISABEIRA - SOC. TEC. OBRAS E	3216001129		2013-11-21
FICT0056	FAF	2014-03-08	EUR	2	EUR	2	F1101	2014-01-07	mitsubishi electric europe, B.	0056-BE13-2329		2014-01-07

Figura 9 – Movimentos em espera da Visacasa SA via XRT.

Fonte: Retirado do software Sage FRP Treasury.

Para se finalizar o tratamento do recebimento, seleciona-se o movimento bancário correspondente, e seleciona-se o botão 'Criar' para fazer o respectivo tratamento do recebimento escolhendo o código de fluxo TRFR, correspondente a Transferências Recebidas, e código de orçamento F1001.

### 3.2.3 – Emissão de Recibos

Feito o tratamento financeiro respeitante às cobranças efetuadas, é necessário emitir o respectivo recibo em SAP, utilizando as informações dadas pelo movimento respectivo em XRT. Este recibo será depois alvo de reconciliação com o depósito correspondente de forma a evitar diferenças entre o saldo contabilístico e o saldo bancário, pois tal é alvo de escrutínio por parte de futuras auditorias.

Para a emissão do recibo é necessário a data de entrada do movimento no banco, o número da empresa emitente do recibo, o mês da data de lançamento e a moeda utilizada na transação. Para se dar início à emissão, corre-se a transação 'F-28 - Clientes – Emissão de Recibos' em SAP, na qual surge o menu que permite a inserção dos dados relativos à transação desejada, como exposto na figura 10.

The screenshot shows the SAP interface for 'Lançar entrada de pagamentos: Dados do cabeçalho'. The main menu bar includes 'Documento', 'Processar', 'Ir para', 'Configurações', 'Sistema', and 'Ajuda'. Below the title bar, there is a 'Processar PA' button. The form is organized into several sections:

- Header Data:**
  - Data documento: 14.01.2014
  - Data lançamento: 14.01.2014
  - Nº documento: [empty]
  - Referência: [empty]
  - Txt.cab.doc.: [empty]
  - Txt.compens.: [empty]
  - Empresa: 0056
  - Moeda/taxa câm.: EUR
  - Data conversão: [empty]
  - Nº interempr.: [empty]
  - Div.parceiro: [empty]
- Dados bancários:**
  - Conta: 1210560202
  - Montante: 31596.79
  - Despesas: [empty]
  - Data efetiva: 14.01.2014
  - Texto: [empty]
  - Divisão: [empty]
  - Montante em MI: [empty]
  - Despesas MI: [empty]
  - Centro de lucro: [empty]
  - Atribuição: [empty]
- Seleção das partidas em aberto:**
  - Conta: 210326695
  - Tipo de conta: D
  - Código RzE: [empty]
  - Nº AvisPgto: [empty]
  - PA normais:
  - Distribuir por idade:
  - Pesquisa automática:
- Outra seleção:**
  - nenhum
  - Montante
  - Nº documento
  - Data de lançamento
  - Conta da filial
  - outra

Figura 10 – Menu de inserção de dados para emissão de recibos.

Fonte: Retirado do software SAP ERP.

O tipo de documento SAP referente aos recibos é o documento 'CD' e a data do documento e a data do lançamento são preenchidas com a data da operação bancária, exceto nas situações em que a transação diz respeito a um mês em que a contabilidade já se encontra encerrada, passando assim a data do lançamento para o primeiro dia do mês seguinte. Este procedimento deve-se ao fato da emissão de recibos efetuar um lançamento contabilístico que mais tarde será reconciliado com o respetivo movimento bancário. Neste mesmo menu é permitido efetuar o encontro de contas entre duas empresas, mudando o tipo de documento para 'OG'.

Na secção de 'Dados Bancários' inserem-se os dados relativos ao emitente do recibo, selecionando a conta na qual se efetuou a transação. Este campo só aceita a conta efetiva do banco, e não a que surge nos movimentos previsionais em XRT, no entanto, a partir do mesmo XRT é possível fazer a conversão de referências (de 056BCP0002, por exemplo, para a referencia bancária da conta a ser introduzida em SAP). Ainda assim foi-me fornecida uma folha Excel criada no departamento financeiro que permite consultar estas conversões com bastante rapidez, facilitando a tarefa.

Processando a emissão, segue-se a escolha das faturas que foram pagas pelo cliente como é evidenciado na figura 11. As faturas a selecionar são indicadas pelo banco, pelos tesoureiros responsáveis ou pelo próprio cliente.

The screenshot shows the SAP ERP interface for 'Lançar entrada de pagamentos'. The main window displays a table of payment entries for 'YUNIT RENOVAVEIS, UNIPessoal, LDA'. The table includes columns for document number, date, account, reference, text, EUR Bruto, Mont.parcialm.pa..., Desconto, and %Desc. Below the table, there are fields for 'Status de processamento' and 'Exib. a partir item'.

Nº docum...	T...	Chav...	Data de la...	Data do d...	Con...	Conta do ...	Referência	Texto	EUR Bruto	Mont.parcialm.pa...	Desconto	%Desc.
S100000432	Z1	01	19.06.2013	19.06.2013	2111100000	3175002390			25,951.66	0.00		
S100000749	Z1	01	25.09.2013	25.09.2013	2111100000	3175002707			1,645.13	0.00		
S100000779	Z1	01	30.09.2013	30.09.2013	2111100000	3175002737			3,201.76	0.00		
S100000928	Z1	01	12.11.2013	12.11.2013	2111100000	3175002886			12,302.30	0.00		
S100000945	Z1	01	15.11.2013	15.11.2013	2111100000	3175002903			32,811.37	0.00		
S100001133	Z1	01	31.12.2013	31.12.2013	2111100000	3175003091			1,275.49	0.00		

Below the table, there are fields for 'Status de processamento' and 'Exib. a partir item'.

Nº partidas	6	Montante entrado	31,596.79
Exib. a partir item	1	Atribuído	31,596.79
Motivo de diferença		Lançtos.de diferença	
Exibição na moeda de compensaç		Não atribuído	0.00

Figura 11 – Menu de seleção de faturas a constar no recibo.  
Fonte: Retirado do software SAP ERP.

Podem ocorrer casos em que as faturas não são pagas na totalidade, faturas essas que vão ficar em aberto em SAP até posteriormente serem completamente pagas. Em outras situações ocorrem diferenças mínimas no valor da fatura e no valor do pagamento, sendo que o procedimento nesses casos é, usando a secção '*Distribuir diferença*' lançar a diferença numa conta 688 – Outros custos, ou numa conta 788 – Outros rendimentos, mediante a diferença ser favorável ou desfavorável, tendo em atenção que há a necessidade de usar as contas do código de contas do país a que se refere a transação, se as tarefas executadas não forem em empresas nacionais do grupo.

As mesmas diferenças podem existir devido a razões cambiais ou por existir retenção, permitindo o SAP igualmente lançar estas diferenças em contas 7861 – Diferenças de câmbio favoráveis, e 692 – Diferenças de câmbio desfavoráveis, para diferenças cambiais a crédito ou a débito, e numa 241 – Imposto sobre o rendimento, para as retenções.

Estando escolhidas as faturas e lançadas todas as possíveis diferenças, confirma-se a emissão do recibo, que é lançado na contabilidade da empresa respetiva, recebendo um número de documento que irá então transitar para o XRT para se proceder à reconciliação bancária com o respetivo movimento.

### 3.2.4 - Reconciliação bancária dos recibos emitidos

Para se efetuar a reconciliação bancária de cada recibo emitido, acede-se ao menu 'Reconciliação' e de seguida escolhe-se a opção 'Reconciliação Manual', sendo necessário novamente filtrar a empresa, e a respetiva conta bancária onde se deu a transação, como exposto no Anexo 2. Nesta secção teremos em cima os movimentos bancários, e por baixo os movimentos contabilísticos, pelo que basta procurar o recibo pelo seu número de documento, e corresponde-lo ao depósito devido, para se poder reconciliar, como exposto na figura 12, terminando assim todo o processo.

The screenshot displays the 'Reconciliação manual' window in Sage FRP Treasury. The window shows a list of bank movements (Movimentos bancários) and accounting movements (Movimentos contab.) for the period 2013-12-31. The interface includes a menu bar, a toolbar, and a sidebar with navigation options. The main area contains two tables: 'Movimentos bancários' and 'Movimentos contab.'. The 'Movimentos bancários' table has columns for Tipo de mvto, nme, COI, Data oper, Data valor, iv, ctr, contravalor contab, Direção, Div, ctr, contravalor, Je, isa, tr, Transação, Nº Cheque, Descrição, and Data d. The 'Movimentos contab.' table has columns for Tipo de mvto, Comments, cõata contabilisti, Data valor, iv, ctr, Contravalor, eõisa tr, Transação, Nº de document, Descrição, Data de importação, and Descrição\_II. The status bar at the bottom indicates 'A lista contém 304 registos.'

Figura 12 – Reconciliação bancária manual de recibos emitidos.

Fonte: Retirado do software Sage FRP Treasury

### 3.2.5 - Confronto de saldos contabilísticos e bancários

Embora o objectivo da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos seja a prestação de serviços a todas as empresas do Grupo Visabeira, nem todos os procedimentos contabilísticos têm lá lugar, sendo muitas vezes levadas a cargo nas próprias empresas, sejam nacionais ou internacionais. Por vezes tal situação levanta problemas de comunicação e transmissão de informação, pelo que se torna ainda mais importante efetuar um controlo apertado sobre os saldos contabilísticos e bancários, de forma a detetar possíveis desvios, quando ocorrerem, e qual a causa.

Este controlo deve ser feito regularmente com recurso ao XRT, onde é possível obter o saldo bancário através do extrato, a qualquer data, e comparar com o saldo contabilístico com a possibilidade de, através de tentativa e erro, determinar o espaço temporal onde as possíveis diferenças ocorreram para informar o colaborador responsável com vista à correção das mesmas. Na figura 13, tem-se exposto um extrato bancário onde é visível o saldo bancário e contabilístico de todas as contas da empresa nº1, Visabeira Sociedade Técnica de Obras e Projetos, Lda.

		Saldo Cash	Saldo Recon	Saldo Banco	Data Ultimo Extracto	Desvio Banco Recon	Desvio Cash Recon	Desvio Cash Banco
<b>0001</b>	<b>VISABEIRA - S.T.O.Projetos,LDA</b>							
001B00001	BARC 00202250516	5,68	5,68	,88	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
001B0VA002	BBVA 00200000732	2,16	2,16	,16	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
001BC P0002	BCP 00004150724	49,51	3,51	,51	2014-07-01	0,00	0,00	0,00
001BC P0005	BCP 00040066543	6,55	3,55	,55	2011-02-21	0,00	0,00	0,00
001BC P0006	BCP 00042619507	9,76	1,76	,76	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
001BES0001	BES 00001500018	17,86	7,86	,86	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
001BIC0001	BIC 24135130.15.001	4,83	1,83	,83	2014-04-24	0,00	0,00	0,00
001BFP0001	BFI 02168980001	7,80	7,80	,80	2014-07-07	0,00	0,00	0,00
001BFP0003	BFI 02168980003	0,00	3,00	,00	2013-10-23	0,00	0,00	0,00
001BFP0004	BFI 02168980004	6,11	3,11	,11	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
001BFP0005	BFI 75462890001	9,76	2,76	,76	2014-07-07	0,00	0,00	0,00
001BPN0001	BIC 24135130101	3,29	3,29	,29	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
001BPOP001	POP 00600137231	9,63	3,63	,63	2014-07-02	0,00	0,00	0,00
001BST0001	BST 00200310678	12,86	7,16	,86	2014-07-08	44,30	-44,30	0,00
001CCAM001	CCAM 40224800178	1,80	1,80	,80	2014-07-07	0,00	0,00	0,00
001CGD0001	CGD 00068268330	3,29	3,29	,29	2014-07-07	0,00	0,00	0,00
001CGD0002	CGD 00068268870	2,99	2,99	,99	2014-04-28	0,00	0,00	0,00
001CGD0003	CGD 00128942431	0,33	1,33	,33	2014-07-07	0,00	0,00	0,00
001MG00001	MG 99100032816	6,72	1,72	,72	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
<b>0002</b>	<b>SANEBEIRA-S.T.O.Projetos, LDA</b>							
002BST0001	BST 00200310652	0,01	0,01	,01	2014-07-08	0,00	0,00	0,00
<b>0003</b>	<b>SERVEBEIRA-S.T.R.A.E.IND, LDA</b>							
003BC P0001	BCP 00023464833	30,63	30,63	,63	2014-07-08	0,00	0,00	0,00

Figura 13 – Saldo Contabilístico e Bancário Extraído via XRT  
Fonte: Retirado do Software Sage FRP Treasury

### 3.2.6 - Correção de reconciliações bancárias

Existindo empresas do grupo onde a emissão de recibos é realizada na própria empresa e não na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, como acontece com algumas empresas de Angola e Moçambique, a informação relativa aos depósitos e respetivos recibos emitidos era transmitida com algum atraso.

Posto isto, há a possibilidade de muitos desses depósitos serem reconciliados com recibos que não lhes correspondem, apenas por possuírem igual valor, o que é muito comum no caso de empresas de telecomunicação, em que existem pacotes de serviços já fixados, ou nas imobiliárias em que os imóveis possuem valores de renda iguais. Nestes casos, assim que chega a informação, é necessário verificar em *'Reconciliação Manual'* os depósitos na informação que continuam por reconciliar e reconciliar os mesmos com o respetivo recibo se possível. Quando o recibo respetivo já não existe nos movimentos contabilísticos, quer dizer que já foi reconciliado, então recorrendo à secção *'Desreconciliação'* e *'Procurar Registos'*, usando a lista de registos para verificar se o recibo com o número de documento fornecido se encontra em XRT e portanto, já está reconciliado, e recorrendo então a *'Desreconciliação'* para anular a reconciliação anterior, havendo assim a possibilidade de se corrigir o erro.

Pode também ocorrer a emissão de recibo por um valor diferente do depósito respetivo, sendo assim necessário contactar o contabilista responsável, ao qual se faz um pedido de estorno do documento e lançamento de um novo documento, no qual seguirá junto a informação do recibo que estornou, restando apenas reconciliar o depósito com o novo documento.

### **3.3 – Restantes Tarefas**

Além das tarefas inerentes ao processo da gestão das cobranças, desempenhei outras desligadas do tema, por fazerem parte das funções da equipa do Back Office da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos:

- Tratamento de documentos via Gestão Documental;
- Confronto de contas correntes;
- Tratamento de despesas;

#### **3.3.1 – Tratamento de documentos via Gestão Documental**

Através do portal do colaborador do Grupo Visabeira, todos os colaboradores têm acesso à plataforma de Gestão Documental, que como já foi referido, armazena digitalmente todos os documentos afetos à atividade das empresas do Grupo.

A tarefa cinge-se a analisar os documentos ainda não tratados na plataforma (marcados como *'Aberto'*) filtrando por empresa, e recorrendo ao XRT, realizar uma pesquisa com base no valor, data do documento e na empresa, para se encontrar a transação respetiva e verificar se já se encontra tratada ou não, sendo que se já estiver tratada em XRT, isto é, reconciliada, copia-se o número de documento fornecido pelo software para o documento na gestão documental, escolhendo depois a opção *'Fechado'*, para dar o documento como tratado, e tornando assim mais fácil e rápida uma futura consulta da transação por qualquer colaborador do grupo.



### 3.3.2 – Confronto de Contas Correntes

Para o confronto de contas correntes, tarefa bastante importante para analisar eventuais diferenças entre saldos de empresas correlacionadas, recorre-se ao SAP, nomeadamente às transações '*FBL5N – Conta Corrente Clientes*' e '*FBL1N – Partidas Indiv. Fornecedores*' sendo que o menu que se segue para a inserção de dados é semelhante nas duas transações, sendo importante definir-se corretamente as duas empresas que se deseja analisar e a data até à qual se deseja efetuar a análise. Processando o pedido, vão ser geradas as duas contas correntes que se pode visualizar nas figuras 14 e 15, que mostram as contas correntes para análise na perspetiva da empresa Empreendimentos Turísticos Montebelo SA (empresa 37 na numeração intragrupo) como cliente, e a empresa Ródia Lda (empresa 21) como fornecedor.

As possíveis diferenças de saldos, especialmente em confrontos intra-grupo é um dos pontos bastante focados pelas auditorias, daí a importância de se efetuar um controlo apertado e regular, idealmente mensal. As diferenças que podem existir têm várias explicações da sua origem, seja uma falha de introdução de faturas no circuito de uma empresa por parte da equipa de tratamento documental (denominada TED), ou uma falha de integração no caso das unidades que não usam o SAP ERP como software de faturação, sendo esta falha bastante mais comum, como já foi referido, na área do Turismo, Lazer e Restauração. Na qualidade de estagiário a minha tarefa esgotava-se nesta análise, que depois apresentava ao colega responsável pela empresa para então se proceder à correção dos saldos.

Relatório de partidas individuais de clientes

Cliente: 210100006  
 Empresa: 0021  
 Nome: EMPREENDIMENTOS TUR. MONTE BELO, S.  
 Local: VISEU

St	Conta	Razão	Referência	Atribuição	Tip	Nº doc.	Data doc.	Dt.lçto.	Vencliquid	C	Vc	Mont.en MI	MoedI	Mont.moeda doc.	Moeda	DocCompens	Texto
	210100006	2116100000	3027000274	1036000692	Z1	5100000039	13.01.2014	13.01.2014	12.02.2014				EUR		EUR		
	210100006	2116100000	3027000275	1036000693	Z1	5100000040	13.01.2014	13.01.2014	12.02.2014				EUR		EUR		
	210100006	2116100000	3027000276	1036000694	Z1	5100000041	13.01.2014	13.01.2014	12.02.2014				EUR		EUR		
	210100006	2116100000	0216FA0240001426	0216FA0240001426	Z1	5100000037	10.01.2014	10.01.2014	09.02.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A212FA1240000362	A212FA1240000362	Z1	5100000027	08.01.2014	08.01.2014	07.02.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	0216HWC0230000204	0216HWC0230000204	Z2	5200000000	08.01.2014	08.01.2014	07.02.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001236	A213FA1340001236	Z1	5100000012	05.01.2014	05.01.2014	04.02.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	0216FA0240001384	0216FA0240001384	Z1	5100000009	01.01.2014	01.01.2014	31.01.2014			3'	EUR	3'	EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	0216FA0240001385	0216FA0240001385	Z1	5100000004	01.01.2014	01.01.2014	31.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001207	A213FA1340001207	Z1	5100001860	31.12.2013	31.12.2013	30.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	1036000689	1036000689	Z1	5100001864	31.12.2013	31.12.2013	30.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001192	A213FA1340001192	Z1	5100001848	29.12.2013	29.12.2013	28.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001186	A213FA1340001186	Z1	5100001845	28.12.2013	28.12.2013	27.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	0216FA0240001316	0216FA0240001316	Z1	5100001824	26.12.2013	26.12.2013	25.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	0216FA0240001317	0216FA0240001317	Z1	5100001825	26.12.2013	26.12.2013	25.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	0216FA0240001318	0216FA0240001318	Z1	5100001826	26.12.2013	26.12.2013	25.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001149	A213FA1340001149	Z1	5100001781	22.12.2013	22.12.2013	21.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001137	A213FA1340001137	Z1	5100001770	21.12.2013	21.12.2013	20.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001144	A213FA1340001144	Z1	5100001771	21.12.2013	21.12.2013	20.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	1036000684	1036000684	Z1	5100001750	19.12.2013	19.12.2013	18.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001114	A213FA1340001114	Z1	5100001763	19.12.2013	19.12.2013	18.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	A213FA1340001120	A213FA1340001120	Z1	5100001766	19.12.2013	19.12.2013	18.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND
	210100006	2116100000	0216FA0240001216	0216FA0240001216	Z1	5100001728	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014				EUR		EUR		EMPREEND

Figura 14 – Conta corrente do cliente Empreendimentos Turísticos Montebelo SA na ótica do fornecedor Ródia Lda

Fonte: Retirado do software SAP ERP

Relatório de partidas individuais de fornecedores

Fornecedor: 220100012  
 Empresa: 0037  
 Nome: RÓDIA - SOC. BEIRALTIMA TURISMO DIV  
 Local: VISEU

St	Conta	Razão	Referência	Atribuição	Tip	Nº doc.	Data doc.	Dt. lqto.	Venci liquid	S/P	C	Mont. moeda doc.	Moeda	Mont. em MI	Moed I	Doc Compens	Texto
	220100012	2216100000	3027000274	3027000274	RE	4700000150	13.01.2014	13.01.2014	12.02.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	3027000276	3027000276	RE	4700000151	13.01.2014	13.01.2014	12.02.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	124/362/A212	124/362/A212	RE	4700000110	08.01.2014	08.01.2014	07.02.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1385/0212	24/1385/0212	RE	4700000121	01.01.2014	01.01.2014	31.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1384/0212	24/1384/0212	RE	4700000124	01.01.2014	01.01.2014	31.01.2014			3'	- EUR	3'	- EUR		
	220100012	2216100000	3158000380	3158000380	RE	4700016029	31.12.2013	31.12.2013	30.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1316/0212	24/1316/0212	RE	4700016372	26.12.2013	26.12.2013	25.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1317/0212	24/1317/0212	RE	4700016384	26.12.2013	26.12.2013	25.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	3158000368	3158000368	RE	4700015605	19.12.2013	19.12.2013	18.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1224/0212	24/1224/0212	FA	2300000213	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014	B			- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1218/0212	24/1218/0212	RE	4700015015	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1217/0212	24/1217/0212	RE	4700015187	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1216/0212	24/1216/0212	RE	4700015497	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1220/0212	24/1220/0212	RE	4700015607	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1222/0212	24/1222/0212	RE	4700016031	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	24/1223/0212	24/1223/0212	RE	4700016065	15.12.2013	15.12.2013	14.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	124/324/A212	124/324/A212	RE	4700015017	13.12.2013	13.12.2013	12.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	123/340/A212	123/340/A212	RE	4700015174	13.12.2013	13.12.2013	13.12.2013				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	123/341/A212	123/341/A212	RE	4700015175	13.12.2013	13.12.2013	13.12.2013				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	123/342/A212	123/342/A212	RE	4700015191	13.12.2013	13.12.2013	13.12.2013				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	124/327/A212	124/327/A212	RE	4700015347	13.12.2013	13.12.2013	12.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	124/325/A212	124/325/A212	RE	4700015348	13.12.2013	13.12.2013	12.01.2014				- EUR		- EUR		
	220100012	2216100000	124/326/A212	124/326/A212	RE	4700015349	13.12.2013	13.12.2013	12.01.2014				- EUR		- EUR		

Figura 15 - Conta corrente do fornecedor Ródia Lda, na ótica do cliente Empreendimentos Turísticos Montebelo SA

Fonte: Retirado do software SAP ERP

### 3.3.3 - Tratamento de despesas

As despesas são lidadas de maneira semelhante aos recebimentos, com o software Sage FRP Treasury. Através da secção *'Movimentos em Espera'* filtrando a empresa e a conta bancária (se assim se desejar), obtém-se os movimentos bancários em espera em cima, e os movimentos previsionais em baixo, conforme expõe a figura 8 já anteriormente apresentada. Os movimentos previsionais não são mais do que previsões lançadas pelos tesoureiros do grupo, que como o próprio nome sugere, são previsões de despesas futuras.

Utilizando os dados bancários como guia, seja descritivo, data da transação e valor, reconcilia-se as despesas com os respetivos movimentos previsionais. No caso de não

existirem previsões, entra-se em contacto com o tesoureiro responsável pela empresa, inquirindo se irá existir previsão, ou se é para se lançar o movimento manualmente com recurso ao botão 'Criar' recorrendo aos códigos de fluxo e de orçamento à semelhança dos recebimentos.

### **3.4 – Considerações quanto à gestão do crédito**

Embora neste estágio não tenha estado envolvido diretamente na gestão do crédito do grupo, torna-se relevante, dada a sua ligação às cobranças, tecer algumas considerações relativamente à atuação do Grupo Visabeira nesta área.

Tendo em conta a dimensão do Grupo Visabeira, e conseqüente dimensão da Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, todo o trabalho efetuado é bastante segmentado e dividido por vários departamentos e equipas. Sendo assim, não cabe ao departamento de cobranças decidir sobre as políticas de crédito a adotar, o crédito a conceder e efetuar as análises aos habituais e potenciais clientes.

Dada vastidão das áreas de atuação das variadas empresas do Grupo, não existe uma política de crédito fixa para cada empresa, isto é, a cada cliente é efetuada uma análise e mediante tal, considerando mais um conjunto de fatores como a posição no mercado, concorrência, entre outros, é definida a política a aplicar.

O Grupo Visabeira tem um contrato estabelecido com a seguradora de créditos Cosec, que é responsável pelas análises e formulação da respetiva política de crédito a certos clientes, ou seja, a esses mesmos clientes a seguradora aplica um limite de crédito mediante a análise. Nestes casos, a cobrança é levada a cabo pela própria seguradora, segurando parte do valor que o cliente deve, e retirando a sua comissão das cobranças efetuadas.

Além de ter contratado os serviços de uma seguradora de créditos, o Grupo Visabeira recorre também ao Factoring, como forma de garantir algum apoio nas suas cobranças.

Estes dois factos podem simplesmente apontar para uma mera estratégia por parte da empresa na forma como lida com as suas cobranças, tendo em conta a situação económica do país que certamente dificulta a capacidade de pagamento dos clientes, ou para uma incapacidade em lidar com eficiência com a quantidade avultada de clientes gerada pela atividade de um grande número de empresas, tendo em conta que os serviços de cobranças de todas elas estão centralizados na Visabeira Pro – Estudos e Investimentos.

## **Capítulo 4 – Análise Crítica e Conclusão**

Para dar início a esta secção, é importante salientar o choque inicial que tive ao iniciar o meu estágio num grupo da dimensão do Grupo Visabeira, referindo que a formação académica obtida na Faculdade de Economia foi a minha melhor ferramenta para melhor entendimento das minhas tarefas e desempenho das mesmas. Durante os anos de Licenciatura em Gestão e Mestrado em Gestão tive acesso aos domínios relevantes da gestão, e a experiência vivida em estágio veio completar essa formação e pô-la à prova.

Ao chegar à Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, e à medida que me foi apresentada a dimensão do grupo, fui-me apercebendo da implicação dessa dimensão nas tarefas a realizar e que não me esperava uma tarefa fácil. O facto de ter de efetuar as minhas funções numa empresa que presta serviços a todas as outras empresas do grupo gerou bastantes dificuldades já que não esperava realizar o meu estágio numa prestadora de serviços, e que o faz a várias empresas, e entre quase todas elas existem relações de cliente - fornecedor, e fornecedor – cliente. Este foi o ponto que mais tempo de adaptação me tomou, pois tendo em conta as tarefas desempenhadas, é notória a influência que estas várias relações têm nas ditas tarefas.

A Visabeira Pro – Estudos e investimentos tem os seus procedimentos bastante bem definidos e em linha com a literatura revista, através dos vários departamentos e equipas, de forma a melhor servir as empresas do grupo. No que toca à gestão de cobranças, possui um departamento de cobranças especializado no efeito, embora não esteja envolvido em todos os passos do processo, pois todos os procedimentos referentes às cobranças encontram-se repartidos por mais equipas, tal como a equipa do back office. Esta repartição dos processos foi um fator que de certa forma me restringiu um pouco o aprofundamento na área, por outro lado, permitiu-me um contacto pontual com várias matérias não implícitas nas cobranças, o que certamente enriqueceu bastante o estágio.

No entanto, referente à teoria sobre gestão de cobranças, há pontos difíceis de aplicar dada a realidade de se trabalhar para um grupo com mais de duzentas empresas espalhadas pelo mundo. Na minha opinião é notório que existem vantagens em possuir uma empresa de serviços partilhados onde estão centralizadas praticamente todas as tarefas administrativas do Grupo, como a maior facilidade em controlar e analisar a eficiência em cada sector, maior facilidade e rapidez na circulação de informação entre o Grupo, e claro, menores custos, pois em vez de existirem um ou dois colaboradores para cada função em cada empresa do grupo, existem equipas organizadas em departamentos, o que permite que menos colaboradores consigam desempenhar as mesmas funções com um grau de eficiência superior, pois se tal não fosse, não acredito que o Grupo Visabeira tivesse optado por tal via.

Naturalmente, creio que esta centralização de serviços traz as suas desvantagens. No que toca às cobranças, perde-se o contacto físico entre o cliente e o responsável ou responsáveis pelas cobranças, dando-se primazia ao contacto via telefone ou correio eletrónico, de forma a conseguir-se lidar com todos os clientes de forma eficiente. Em adição, creio que por mais rigoroso que seja o controlo do departamento de cobranças, e de se ter acesso aos mais eficientes softwares, o facto de existir uma carga de trabalho elevada para cada equipa interveniente, é um ponto de partida para erros e falhas pontuais nos processos. A possível solução para esta questão pode passar pela disponibilização de mais colaboradores envolvidos nos processos. No entanto, dada a conjuntura económica atual, tenho noção que é bastante difícil de aplicar, principalmente falando de um Grupo que já tem nos seus quadros mais de oito mil colaboradores.

Quanto às tarefas propriamente ditas, os problemas mais recorrentes prendem-se com a integração entre os dois softwares mais utilizados, Sage FRP Treasury e SAP, isto é, existem ocasionalmente falhas na circulação de dados entre os dois softwares, o que muitas vezes leva a que os colaboradores percam tempo a detetar erros e falhas e a fazer as respetivas regularizações. Possuindo a Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A., um departamento informático, têm uma equipa responsável por cada software usado na empresa que trabalham diariamente para mitigar o número de ocorrências reduzindo assim o impacto nas tarefas diárias dos colaboradores.

Denotei também uma certa dificuldade de comunicação e circulação de informação com as empresas que se situam no exterior, mais precisamente em África. No âmbito das minhas tarefas tive oportunidade de experimentar essa mesma dificuldade, pois muitas informações, tal como aponte na tarefa de correção de reconciliações bancárias, eram enviadas para a Visabeira Pro – Estudos e Investimentos, S.A., bastante tardiamente, e de uma forma acumulada, o que provocava picos de trabalho escusadamente. Não tendo eu acesso a todos os processos da empresa, não tenho conhecimento de como é feito o controlo às empresas sediadas no estrangeiro, mas posta a problemática da dificuldade de comunicação, pede-se um encorajamento ao envio de informação o mais atempadamente possível para evitar, por exemplo, sobrecargas de depósitos ou recibos emitidos na unidade, para se emitirem em SAP, ao fim do mês.

No confronto de contas correntes, com vista à regularização de saldos entre empresas correlacionadas, existem bastantes falhas quando estão envolvidas empresas que utilizam softwares de faturação que não o SAP, isto verifica-se mais na área de Turismo, mas não só. Devido a problemas de compatibilidade entre os softwares de faturação e o SAP, muitas faturas acabavam por não se encontrar evidenciadas nas contas correntes, pois não integravam corretamente, o que exige uma análise exaustiva constante às contas correntes de todas as empresas correlacionadas com as empresas que usam os ditos softwares. De forma a ultrapassar este problema, é necessário uma correção das integrações para se procederem corretamente e com o mínimo de falhas possível, ou então a aquisição de novos

softwares que se adequem tanto às necessidades das unidades como as da Visabeira Pro, isto é, a maior compatibilidade possível com o SAP.

Achei pertinente a abordagem à aceleração de cobranças, tendo em conta as características do grupo e os métodos de pagamento dos clientes, pois bastantes cheques de clientes são enviados para a Visabeira Pro. No entanto, acho que no que toca aos sistemas propostos, quanto à atividade desenvolvida em Portugal para empresas portuguesas, este sistema não teria um impacto tão distinto já que as dimensões do país são em nada comparadas com países existentes com grande área geográfica como Estados Unidos da América (ao qual a literatura aponta), mas pode ser um método bastante valioso para empresas do Grupo Visabeira com presença em vários países.

Para concluir, sinto-me bastante satisfeito por ter optado por um estágio curricular, em detrimento de uma dissertação, para cumprir a última etapa do Mestrado em Gestão. A formação académica recebida na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e a experiência obtida no estágio realizado numa entidade de acolhimento com a dimensão da Visabeira Pro, serão certamente dois pilares fundamentais nos quais me apoiarei para encarar a vida profissional futura.



## Referências Bibliográficas

Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.; Allen, Franklin (2007). Princípios de Finanças Empresariais. McGraw-Hill, 8ª edição.

Martins, A.; Cruz, I; Augusto, M.; Silva, P. P.; Gonçalves, P. G. (2009). Manual de Gestão Financeira Empresarial. Coimbra Editora.

Ross; Westerfield; Jaffe. (2003). Corporate Finance . McGraw-Hill, 6th Edition

Batista, A. S. (1996). A Gestão de crédito como vantagem competitiva. Vida Económica, 2ª edição

Weston, J. F.; Besley, S.; Brigham, E. F. (1996) Essentials of Managerial Finance. The Dryden Press, 11th edition

Robinson, S. (1996) Manual de Gestão Financeira. Edições Cetop

Mota, A.G.; Barroso, C.D.; Nunes, J.P.; Ferreira, M.A.; Finanças da Empresa – Teoria e Prática. Edições Sílabo, 4ª edição

Felício, J.A.; Esteves, J.E. (1996). Gestão Financeira – Dominar a Tesouraria. IAPMEI

[www.cio.com/article/2439504/business-intelligence/business-intelligence-definition-and-solutions.html](http://www.cio.com/article/2439504/business-intelligence/business-intelligence-definition-and-solutions.html) - acedido a 17 de Fevereiro de 2014

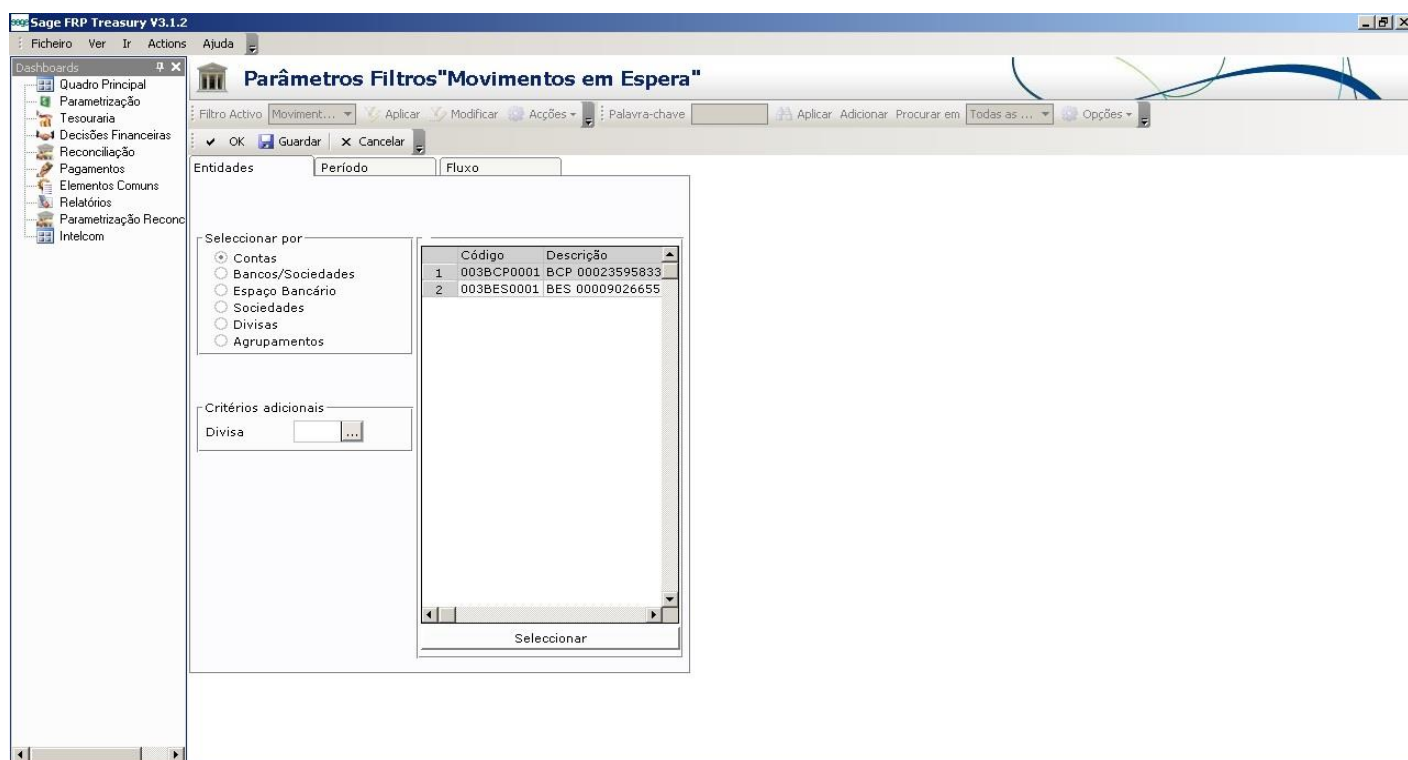
[www.cio.com/article/2439502/enterprise-resource-planning/erp-definition-and-solutions.html](http://www.cio.com/article/2439502/enterprise-resource-planning/erp-definition-and-solutions.html) - acedido a 17 de Fevereiro de 2014

Grupo Visabeira. (2013). Relatório e Contas, ano 2012.

Grupo Visabeira. (2014). Relatório e Contas, ano 2013.

## Anexos

Anexo 1 – Filtragem de dados para tratamento de recebimentos e pagamentos (Fonte: Retirado do Software Sage FRP Treasury)



Anexo 2 – Filtragem de dados para Reconciliação Bancária (Fonte: Retirado do software Sage FRP Treasury)

The screenshot displays the Sage FRP Treasury V3.1.2 software interface. The main window is titled 'Manual' and contains a dialog box for configuring bank reconciliation filters. The dialog box has a 'Critério de ordenação' (Ordering Criterion) section with tabs for 'Geral', 'Datas', 'Montante', and 'Códigos transacção'. The 'Geral' tab is active, showing a 'Seleção' (Selection) section with two rows of data:

Conta Bancária	EUR	190BES0001	BES-000090330378
Conta contabilística	EUR	1211900401	BES-00090330378

Below the selection section is the 'Tipo data' (Data Type) section, which includes two radio buttons: 'Data de reconciliação' (selected) and 'Utilizar data rotação' (Unselected). The 'Data de reconciliação' option is set to '2014-06-30', and the 'Utilizar data rotação' option is set to '2014-07-07'. The interface also shows a menu bar with 'Ficheiro', 'Ver', 'Ir', 'Actions', and 'Ajuda', and a sidebar with various navigation options like 'Quadro Principal', 'Parametrização', 'Tesouraria', etc.

