



**A Gestão do Risco de Crédito no Processo de Vendas**  
**Estudo de Caso: Pequenas e Médias Empresas do Distrito do Porto**

**Sílvia Cristina Pereira dos Santos Bessa**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Auditoria**

*Esta versão não contém as críticas e sugestões dos elementos do júri*

**Porto – 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**A Gestão do Risco de Crédito no Processo de Vendas**  
**Estudo de caso: Pequenas e Médias Empresas do Distrito do Porto**

**Sílvia Cristina Pereira dos Santos Bessa**

**Dissertação de Mestrado**  
**apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**  
**para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação do mestre**

**Carlos Mendes e coorientação da professora doutora Alcina Dias**

**Porto – 2018**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo:**

O elevado número de pequenas e médias empresas no tecido empresarial português e as suas dificuldades estruturais em matéria de prazos excessivos de recebimentos representam um dos fatores mais críticos de falta de competitividade do mercado (Machado-da-Silva & Barbosa, 2002).

Daí que o objetivo da presente dissertação tenha sido o de tentar perceber de que forma é realizada a gestão do risco de crédito no processo de vendas nas pequenas e médias empresas do distrito do Porto.

Esta dissertação foi dividida em duas partes: a revisão da literatura e o estudo empírico. A revisão da literatura começou pela abordagem do conceito de gestão de risco e a problemática da gestão dos riscos de negócio, a sua aplicação ao processo de concessão de crédito de uma empresa, e termina com a identificação dos parâmetros que definem uma pequena e média empresa.

De acordo com Kock (1993), a análise de crédito consiste essencialmente na análise do risco de incumprimento no pagamento, na qual o analista de crédito se esforça por avaliar a capacidade e o desejo que o cliente tem para pagar a dívida.

A opção metodológica foi escolhida com o intuito de obter resultados para a realização do estudo. Assim, por um lado, a metodologia quantitativa foi utilizada de forma a obter resultados concretos e fiáveis. Por outro lado, o método qualitativo pretendeu complementar e comprovar a metodologia quantitativa.

Os resultados obtidos transmitem a ideia de que o risco de crédito é uma das principais preocupações da pequena e média empresa, e que o estabelecimento de critérios no processo de aceitação de novos clientes e/ou de encomendas pode ajudar à diminuição do mesmo. Uma grande parte das empresas afirmou possuir políticas de crédito e reconheceram que a existência de políticas de crédito adequadas, pode ajudar à concretização dos objetivos.

**Palavras chave:** Risco de crédito; Gestão de risco; Aceitação do cliente; Políticas de crédito.

## **Abstract:**

The large number of small and medium-sized enterprises in the Portuguese business fabric and their structural difficulties regarding the excessive receipt deadlines represent one of the most critical factors of the market's lack of competitiveness (Machado-da-Silva & Barbosa, 2002).

As such, the purpose of the present dissertation is to understand how credit risk management is carried out in the sales process of small and medium-sized enterprises in the district of Porto.

This dissertation is divided into two parts: the literature review and the empirical study. The literature review begins exploring the concept of risk management and the issue of business risk management, its application to the credit process of a firm, and ends up clarifying the definition of small and medium-sized enterprises.

According to Kock (1993), the credit analysis consists essentially in the analysis of the default risk in payment, in which the credit analyst strives to evaluate the client's capacity and desire to pay the debt.

The methodological option was chosen in order to obtain results for the study. Thus, on one hand, the quantitative methodology was used in order to obtain concrete and reliable results. On the other hand, the qualitative methodology sought to complement and prove the quantitative one.

The results obtained conveyed the idea that the credit risk is one of the main concerns of a small and medium-sized enterprise, and that establishing criteria for the process of accepting new clients and orders can help to reduce it. A significant share of firms affirms to have credit policies, correctly defined according to the sector where they operate. Firms consider that having adequate credit policies can help to achieve goals.

**Keywords:** Credit risk; Risk management; Client acceptance; Credit policy.

Dedico este trabalho, à  
minha mãe e à minha  
irmã.

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha mãe, Cristina Bessa, pelo apoio incondicional e pelos valores que sempre me inculuiu ao longo de toda a minha vida.

À minha irmã, Mafalda Bessa, pela força e motivação que sempre me transmitiu.

À Joana Correia pela partilha de cinco anos cheios de glórias e conquistas.

À Joana Moreira pelas palavras de motivação nos momentos mais desafiantes.

Ao meu orientador, mestre Carlos Mendes, por me ter acompanhado neste projeto tão importante e nunca ter duvidado das minhas capacidades.

À professora doutora Alcina Dias pela ajuda inconfundível na parte da metodologia da investigação.

## **Lista de Abreviaturas**

**CI** – Controlo Interno

**COSO** – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

**ERM** – *Enterprise Risk Management*

**FERMA** - *Federation of European Risk Management Associations*

**IFAC** – *International Federation of Accountants*

**ISO** – *International Organization for Standardization*

**PC** – Política de Crédito

**PME** – Pequena e Média Empresa

## Índice geral

Resumo	ii
Abstract	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Lista de abreviaturas	vi
Índice de tabelas	x
Índice de figuras	xi
Índice de gráficos	xii
<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Parte I – Revisão da Literatura</b>	<b>2</b>
<b>Capítulo I – O Risco de Negócio</b>	<b>3</b>
1.1. Conceito do Risco de Negócio	3
1.2. Avaliação do Risco de Negócio	3
1.3. Análise do Risco de Negócio	4
1.4. Gestão do Risco de Negócio	4
1.4.1. O Controlo Interno	5
1.4.2. COSO ERM – <i>Integrating with Strategy and Performance</i>	6
1.5. Tratamento do Risco de Negócio	7
<b>Capítulo II – A Gestão do Risco de Crédito no Processo de Vendas</b>	<b>9</b>
2.1. O Crédito	9
2.2. O Risco de Crédito	9
2.3. A Gestão do Risco de Crédito	10
2.3.1. Os cinco C’s do Crédito	11

2.3.2. A Decisão de Concessão de Crédito	11
2.3.2.1. A Importância do Processo de Aceitação do Cliente	12
2.3.3. A Recusa de Crédito	13
2.3.4. As Políticas de crédito	13
2.3.4.1. Formulação de uma Política de Crédito	14
2.3.4.2. Os Fatores subjacentes às Políticas de crédito	14
2.3.4.3. O Impacto das Políticas de crédito	15
2.3.5. As Garantias de pagamento	16
2.3.6. <i>Factoring</i>	17
2.3.6.1. Vantagens do <i>Factoring</i>	18
2.3.6.2. Desvantagens do <i>Factoring</i>	18
2.3.7. O Seguro de Crédito	19
2.3.8. O Risco de Crédito dos Negócios Internacionais nas Pequenas e Médias Empresas	19
<b>Capítulo III – As Pequenas e Médias Empresas</b>	<b>20</b>
<b>Perguntas de Investigação</b>	<b>21</b>
<b>Parte II – Estudo Empírico</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo IV – Metodologia Aplicada e Hipóteses de Investigação</b>	<b>23</b>
4.1. Caso Prático	24
4.1.1 Metodologia Quantitativa	24
4.1.2 Metodologia Qualitativa	32
<b>Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados</b>	<b>36</b>
5.1. Análise dos Resultados - Metodologia Quantitativa	36

5.1.1. Hipótese 1	36
5.1.2. Hipótese 2	39
5.2. Análise dos Resultados - Metodologia Qualitativa	44
5.2.1. Asserção 1	44
5.2.2. Asserção 2	46
<b>Conclusões</b>	<b>51</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>54</b>
<b>Apêndices</b>	
Apêndice 1 – Inquérito	2
Apêndice 2 – Tabelas de Análise dos Inquéritos	8
Tabela 1 – Relação entre a percepção de gestão de risco e a experiência profissional	8
Tabela 2 – Conexão entre a percepção da gestão de risco e o setor de atividade	8
Tabela 3 – Comparação entre a preocupação pelo risco de crédito e a idade do inquirido	8
Tabela 4 – Relação entre o processo de aceitação do cliente e o grau académico	9
Tabela 5 – Ligação entre a investigação de um cliente já recorrente e o grau académico	9
Tabela 6 – Ligação entre empresas que contêm PC's e o seu setor de atividade	9
Tabela 7 – Conexão entre a existência de PC's na empresa e a designação do setor de atividade	10
Tabela 8 – Relação entre o volume de negócios da empresa e o setor de atividade	10
Tabela 9 – Interligação entre a existência de PC's e se as mesmas são adequadas ao setor	11
Apêndice 3 – Análise das Hipóteses	12
Apêndice 4 – Guião da Entrevista	13
Apêndice 5 – Entrevista 1	17
Apêndice 6 – Entrevista 2	21
Apêndice 7 – Entrevista 3	25

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Perguntas de Investigação	21
Tabela 2 – Relação entre as Questões de Investigação e as Hipóteses de Análise	25
Tabela 3 – Caracterização da amostra	29
Tabela 4 – Relação entre o género e a experiência profissional dos inquiridos	30
Tabela 5 – Ligação entre a idade e o grau académico da amostra	31
Tabela 6 - Conexão entre as asserções de análise e as perguntas de investigação	32
Tabela 7 – Relação de A1 com as perguntas presentes no guião de entrevista	33
Tabela 8 – Relação de A2 com as perguntas presentes no guião de entrevista	34
Tabela 9 – Validação da hipótese 1	39
Tabela 10 – Validação da hipótese 2	43
Tabela 11 – Análise da pergunta A1.1 correspondente à asserção A1	44
Tabela 12 – Análise da pergunta A1.2 correspondente à asserção A1	44
Tabela 13 – Análise da pergunta A1.3 correspondente à asserção A1	45
Tabela 14 – Análise da pergunta A1.4 correspondente à asserção A1	45
Tabela 15 – Análise da pergunta A1.5 correspondente à asserção A1	45
Tabela 16 – Análise da pergunta A2.1 correspondente à asserção A2	46
Tabela 17 – Análise da pergunta A2.2 correspondente à asserção A2	46
Tabela 18 – Análise da pergunta A2.5 correspondente à asserção A2	47
Tabela 19 – Análise da pergunta A2.6 correspondente à asserção A2	48
Tabela 20 – Análise da pergunta A2.7 correspondente à asserção A2	48
Tabela 21 – Análise da pergunta A2.8 correspondente à asserção A2	48
Tabela 22 – Análise da pergunta A2.10 correspondente à asserção A2	49
Tabela 23 – Análise da pergunta A2.11 correspondente à asserção A2	49
Tabela 24 – Análise da pergunta A2.12 correspondente à asserção A2	49
Tabela 25 – Análise da pergunta A2.13 correspondente à asserção A2	50
Tabela 26 – Análise da pergunta A2.14 correspondente à asserção A2	50

## **Índice de figuras**

Figura 1 – <i>COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance</i>	6
Figura 2 – Estrutura do processo de gestão do risco de crédito	10
Figura 3 – Formulação das Hipóteses de Análise	26
Figura 4 – Articulação das Hipóteses	27

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Concelhos pertencentes à amostra	29
Gráfico 2 – Setor de atividade	31
Gráfico 3 – A opinião das PME's sobre a definição de risco de crédito	36
Gráfico 4 – Conexão entre o risco de crédito e as principais preocupações da empresa	37
Gráfico 5 – Relação entre o processo de aceitação do cliente e a diminuição do risco de crédito	37
Gráfico 6 – Relação entre o cliente já ser recorrente e a investigação realizada	38
Gráfico 7 – Existência de PC's na entidade	40
Gráfico 8 – Ligação entre as PC's existentes na empresa e o setor onde está inserida	40
Gráfico 9 – Conhecimento das PC's da empresa por parte dos clientes	41
Gráfico 10 – Atribuição da responsabilidade pela definição das PC's	41
Gráfico 11 – Motivos para a inexistência de PC's na empresa	42
Gráfico 12 – Relação entre a existência de PC's adequadas à empresa e a concretização de objetivos da empresa	42
Gráfico 13 – Análise da pergunta A2.3 correspondente à asserção A2	47

## **Introdução**

Com a evolução dos mercados, uma adequada gestão dos riscos de negócio pode ser uma vantagem competitiva em relação a todos os concorrentes, de acordo com Batista (2004). É cada vez mais evidente a importância de uma apropriada gestão de risco de crédito no processo de vendas. O objetivo desta investigação consiste em perceber de que forma é que as pequenas e médias empresas do distrito do Porto lidam com o risco de crédito. Assim, esta dissertação está dividida em duas grandes partes: a revisão da literatura e o estudo empírico.

Na primeira parte, estão inseridos os capítulos I, II e III.

No capítulo I, é investigada a gestão do risco das empresas. Gerir os riscos significa tomar ações deliberadas para mudar as probabilidades em favor próprio, de acordo com Borge (2001). Neste capítulo, é abordado todo o processo de gestão de risco, de forma a acrescentar valor à organização.

No capítulo II, é estudado o tema da gestão do risco de crédito no processo de vendas. Segundo Conso (1983), a concessão de crédito corresponde a uma quantia de dinheiro imobilizada, em que a contraparte pode não pagar a sua obrigação. Neste capítulo pretendemos dar a conhecer a forma como os empresários gerem o risco de crédito.

No capítulo III, é desenvolvido o tema sobre as pequenas e médias empresas, explicitando a sua definição e quais os critérios que uma entidade tem de cumprir para ser considerada desta forma.

Na segunda parte, é exposto o estudo empírico desenvolvido, introduzindo-se os capítulos IV e V.

No capítulo IV, não só irão ser elaboradas as questões de investigação para a realização do estudo empírico, como também será efetuada a escolha e a realização da metodologia mais acertada para a pesquisa.

No capítulo V, serão analisados todos os resultados provenientes da pesquisa em causa.

# **Parte I – Revisão da Literatura**

## Capítulo I – O Risco de Negócio

### 1.1. Conceito do Risco de Negócio

Para melhor entendimento deste estudo, é necessário conhecer primeiramente o conceito de risco de negócio. O *Institute of Internal Auditors* (IIA) (2009) estabelece a definição de risco como a possibilidade da ocorrência de um evento que possa ter impacto sobre a consecução de objetivos.

O *European Interagency Security Forum* diz-nos que o conceito de risco geralmente aceite é aquele que articula a definição da *International Organization for Standardization* (ISO) *Guide 73* com a do IIA (2009), que resulta no seguinte:

*“Probabilidade de ocorrência de um evento com efeitos, impactos e consequências incertas para os objetivos de uma entidade. O risco pode ser medido em termos de consequências (positivas ou negativas) e probabilidade de ocorrência.”*

Partindo desta definição mais abrangente, podemos agora falar da forma como é possível lidar com o risco e como deve ser realizada a sua gestão.

### 1.2. Avaliação do Risco de Negócio

A ISO 31000 (2008) menciona que a finalidade da avaliação do risco é apoiar a tomada de decisão, tendo por base os resultados da análise de risco, sobre os riscos que necessitam de tratamento. A avaliação do risco envolve a comparação entre o nível de risco identificado no decorrer do processo de análise com os critérios do risco, aquando da consideração do contexto.

O IIA (2009) mostra-nos que a gestão avalia a situação de acordo com o risco inerente e o risco residual. O risco inerente é o risco em que a organização incorre na ausência de medidas preventivas ou de correção. De outro modo, o risco residual é o nível de risco remanescente após todas as ações realizadas pela gestão.

### **1.3. Análise do Risco de Negócio**

A ISO 31000 (2008) regula a gestão de riscos do negócio das empresas e estabelece vários conceitos que iremos referir de seguida.

Uma das primeiras fases relacionadas com a gestão de risco é a análise de risco. Assim, a análise do risco fornece uma entrada para a avaliação do risco, para as decisões quanto à necessidade dos riscos serem tratados, e sobre as estratégias e métodos mais apropriados para o tratamento do risco. Esta implica considerar as causas e fontes de risco, as suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade dessas consequências ocorrerem.

A ISO 31000 (2008) transmite-nos a ideia de que a confiança na determinação do nível do risco e a sua sensibilidade a condições prévias e pressupostos deverão ser consideradas na análise e comunicadas eficazmente aos decisores e, se apropriado, a outras partes interessadas. Fatores tais como, divergência de opinião entre especialistas, incerteza, disponibilidade, qualidade, quantidade e da continuada pertinência da informação ou limitações na modelação, deverão ser considerados.

### **1.4. Gestão do Risco de Negócio**

O IIA (2009) define gestão de risco como sendo um processo que identifica, avalia, gere e controla potenciais eventos ou situações, de forma a conferir uma segurança razoável à consecução dos objetivos da organização.

Por outro lado, a *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) (2003) dá-nos uma definição mais abrangente e completa:

*“A Gestão dos Riscos de Negócio é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização. É o processo através do qual as organizações analisam metodicamente os riscos inerentes às respetivas atividades, com o objetivo de atingirem uma vantagem sustentada em cada atividade individual e no conjunto de todas as atividades.”*

Almeida (2008) defende ainda que, o processo de gestão dos riscos de negócio consiste em:

- Definir e estabelecer o enquadramento e a infraestrutura da gestão de risco;

- Identificar e avaliar os riscos de negócio;
- Avaliar as estratégias de gestão de risco;
- Desenhar e implementar ações de gestão do risco;
- Monitorizar e reportar as ações de risco;
- Definir a informação para a tomada de decisão.

O controlo interno, está diretamente ligado à gestão do risco de crédito, uma vez que este é um dos processo que acrescenta valor à entidade.

#### **1.4.1 O Controlo Interno**

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), define Controlo Interno (CI) como sendo um processo efetuado por pessoas da direção, da gestão e por outros colaboradores, designado para fornecer uma razoável certeza acerca do cumprimento dos objetivos em três categorias: a eficiência e eficácia das operações, a confiança e fiabilidade das demonstrações financeiras, e a conformidade com as leis e regulamentos.

Attie (2000) expõe que o CI é uma ferramenta de gestão de grande interesse, pelo facto dos órgãos de gestão tomarem medidas com base nas informações retiradas dos registos internos. No entanto, este assegura que muitas organizações não veem o CI como ferramenta de gestão e, por esse facto, não o aplicam.

O *International Federation of Accountants* (IFAC) (2011) designa CI como sendo uma parte integrante da gestão de uma organização e do sistema de gestão de risco efetuado, para explorar as oportunidades e gerir os riscos para atingir os objetivos da organização através de:

- ✓ Eficazes e eficientes processos estratégicos e operacionais;
- ✓ Fornecimento de informações confiáveis para utilizadores internos e externos, para a tomada de decisão oportuna e eficaz;
- ✓ Assegurar a conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, bem como com as políticas da própria organização, procedimentos e diretrizes;
- ✓ Salvaguarda de recursos da organização contra a perda, a fraude, o mau uso e danos;
- ✓ Salvaguarda da disponibilidade, confidencialidade e integridade dos sistemas de informação da organização.

### 1.4.2 COSO ERM – *Integrating with Strategy and Performance*

O COSO é uma organização privada e sem fins lucrativos, criada em 1985. Esta estrutura teve no seu início como objetivo principal melhorar os relatórios financeiros das empresas, fazendo com que estes fossem o mais fiáveis possível.

Segundo Beja (2004), ao longo do tempo, o desenvolvimento sobre a gestão do risco foi crescendo, dando origem a um novo modelo associado atualmente ao *Enterprise Risk Management* (ERM). Existem vários fatores que contribuíram para esta evolução, sendo o principal o desenvolvimento dos mercados, nomeadamente o incremento dos níveis de globalização.

De acordo com COSO (2017), o novo *framework* tem como principais finalidades aumentar a dinâmica da gestão de risco para acompanhar os negócios e elevar o nível da gestão de risco para o nível da gestão de topo da empresa.



Figura 1 – *COSO Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*; Fonte: COSO, 2017

A Figura 1 contém um conjunto de princípios, organizados em cinco componentes interrelacionadas:

1. **Governança e Cultura:** A Governança define o tom da organização, reforçando a importância de estabelecer responsabilidades de supervisão para a gestão de riscos. A Cultura diz respeito aos valores éticos, comportamentos desejados, e compreensão do risco na entidade.

2. **Estratégia e Definição de objetivos** : O apetite de risco estabelecido é alinhado com a estratégia.
3. **Desempenho**: Os riscos são priorizados pela sua gravidade no contexto de apetite pelo risco.
4. **Análise e Revisão**: Ao analisar o desempenho da entidade, uma organização pode considerar quão bem as componentes da gestão de risco estão a funcionar ao longo do tempo e verificar as revisões necessárias a executar.
5. **Informação, Comunicação e Relatórios**: A gestão de riscos requer um processo contínuo de obtenção e partilha de informações necessárias.

Assim, podemos concluir que a gestão do risco empresarial ajuda as entidades a melhorar o seu desempenho, a alcançar os alvos de rentabilidade e a prever a perda de recursos.

### 1.5 Tratamento do Risco

Segundo a ISO 31000 (2008), o tratamento do risco implica a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementados, os tratamentos proporcionam ou modificam controlos. O tratamento do risco implica um processo cíclico que inclui:

- Apreciar o tratamento do risco;
- Decidir se os níveis do risco residual são toleráveis;
- Se não forem toleráveis, gerar um novo tratamento do risco;
- Apreciar a eficácia desse tratamento.

As opções de tratamento do risco não têm que ser mutuamente exclusivas ou apropriadas em todas as circunstâncias. Estas podem incluir o seguinte:

- Evitar o risco mediante decisão de não iniciar ou continuar a atividade portadora do risco;
- Assumir ou aumentar o risco de forma a seguir uma oportunidade;
- Remover a fonte do risco;
- Alterar as consequências;
- Partilhar o risco com outra(s) parte(s);

- Reter o risco com base numa decisão informada.

A mesma ISO defende que a seleção da opção de tratamento do risco mais apropriada implica comparar os custos e os esforços da sua implementação com os benefícios resultantes, tendo em conta os requisitos legais, regulamentares e outros tais como a responsabilidade social e a proteção do ambiente natural. As decisões deverão também ter em conta os riscos cujo tratamento não é facilmente justificável por motivos económicos.

A ISO 31000 (2008) refere ainda que o tratamento do risco pode por si só introduzir outros riscos. A falha ou a ineficácia das medidas de tratamento dos riscos pode constituir um risco significativo. A monitorização deverá ser uma parte integrante do plano de tratamento dos riscos, de forma a garantir que as medidas permaneçam eficazes. O tratamento dos riscos pode também introduzir riscos secundários que precisam de ser apreciados, tratados, monitorizados e revistos. Estes riscos secundários deverão ser incorporados no mesmo plano de tratamento do risco original e não tratados como novos riscos.

Agora que ficamos a perceber o conceito de risco e de como deve ser feita a sua gestão, podemos abordar o tema sobre a gestão do risco de crédito no processo de vendas.

## **Capítulo II – A Gestão do Risco de Crédito no Processo de Vendas**

### **2.1. O Crédito**

De acordo com Ross, Westerfield e Jordan (2013), assim que uma empresa vende bens, tem o direito de exigir o pagamento no ato de entrega ou pode permitir algum atraso no pagamento, concedendo crédito.

Conceder um crédito equivale a imobilizar uma soma de dinheiro. O ganho é o lucro marginal retirado de uma venda suplementar graças à concessão de um crédito. A contrapartida da obtenção do ganho é o risco de não pagamento, expõe Conso (1983).

Assim, e de acordo com Ross et al. (2013), existe a possibilidade dos clientes não pagarem e da empresa ter que suportar os custos com a realização dos direitos a receber.

### **2.2. O Risco de Crédito**

O risco de crédito corresponde ao risco de a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica. A análise deste risco envolve todos os fatores que possam influenciar a capacidade dos clientes honrarem os seus compromissos, segundo Alcarva (2011).

Por outro lado, Tarantino (2011) define risco de crédito como sendo a possibilidade de os clientes que pedem emprestado falharem as suas obrigações ou compromissos perante os seus credores dentro dos prazos acordados.

Para Pinho, Valente, Madaleno e Vieira (2011), o risco de crédito baseia-se na capacidade de o emissor de cada título em honrar a obrigação assumida no mesmo. A situação de incumprimento pode ser causada por problemas financeiros, devido à má gestão, dificuldades de natureza económica e, por vezes, falta de vontade de cumprimento, entre outras razões. Basicamente, pode ser definido como o risco da contraparte não honrar os seus compromissos.

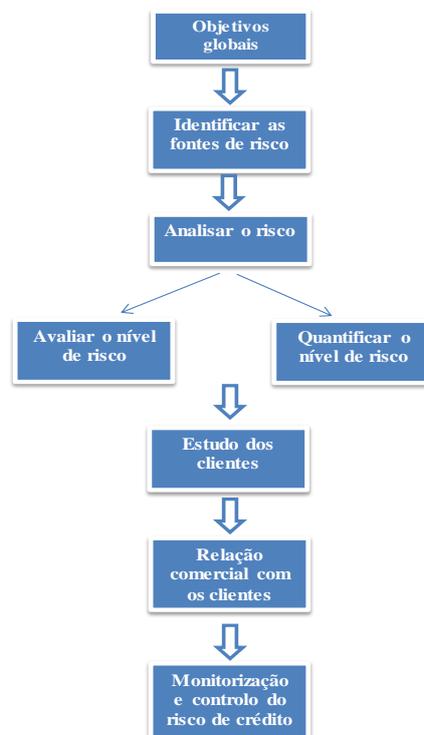
### 2.3. A Gestão do Risco de Crédito

Uma gestão do risco de crédito adequada pode apresentar uma vantagem competitiva para a empresa, segundo Batista (2004).

Pinho et al. (2011) definem três modos de visualizar um determinado acontecimento em termos de gestão de risco a que se encontra sujeito determinado agente económico:

- O acontecimento é de algum modo indesejável, mas a probabilidade de ele ocorrer é de tal forma diminuta que não vale a pena incorrer nos custos de gestão desse risco;
- O acontecimento é indesejável e a probabilidade de ele ocorrer é suficientemente alta, tornando-se a cobertura desse risco importante;
- O acontecimento é de tal forma indesejável que, mesmo que a probabilidade da sua ocorrência seja ínfima, terá sempre de se efetuar a cobertura do risco.

A figura seguinte representa uma estrutura do processo de gestão do risco de crédito:



**Figura 2** – Estrutura do processo de gestão do risco de crédito; **Fonte:** Adaptado Carvalho (2009)

### 2.3.1. Os cinco C's do Crédito

“Os cinco C's do crédito” é um sistema clássico de avaliação da capacidade do cliente em honrar os seus compromissos. Segundo Ross et al. (2013), existem cinco C's do crédito que permitem avaliar a capacidade do cliente honrar os seus compromissos, são eles:

- **Caráter** – Está relacionado com o empenho dos clientes em cumprir os compromissos assumidos. Aqui, são analisados o histórico dos pagamentos e eventuais processos judiciais que possam estar em curso sobre o cliente, de forma a avaliar o cumprimento das suas obrigações financeiras, morais e contratuais;
- **Capacidade** – Representa a capacidade do cliente em cumprir as suas obrigações financeiras. Para isso, é importante, por exemplo, analisar as demonstrações financeiras do cliente;
- **Capital** – Confere ao devedor capacidade de endividamento e flexibilidade financeira;
- **Colateral** – Mostra o valor dos ativos que garantem o pagamento da dívida. Assim, é necessário analisar o balanço e fazer avaliações sobre o valor dos ativos do cliente;
- **Condições** – Do meio envolvente, que podem afetar a capacidade do devedor em cumprir com os compromissos financeiros assumidos. Ou seja, devem ser consideradas condições económicas atuais, entre outras, que podem afetar a concessão de crédito.

### 2.3.2. A Decisão de Concessão de Crédito

Em conformidade com Basu e Rolfes (1995), a análise de crédito é definida como ação de rever analiticamente e informar sobre o risco inerente ao produto de crédito e daí sobre a sua recuperabilidade. Estes autores reforçam ainda a ideia de que o tipo de análise pode ter diversas formas, no entanto, deve sempre ser contínua e não se cingir apenas ao momento da concessão, mas extensiva ao longo da vida do crédito.

A análise de crédito consiste essencialmente na análise do risco de incumprimento, na qual o analista de crédito se esforça para avaliar a capacidade e o desejo que o cliente tem para pagar a dívida, segundo Kock (1993).

Batista (2004) afirma que a decisão de fornecer crédito só é justificada quando estão em sintonia com os objetivos das Políticas de crédito (PC's) da empresa. Isto é, a melhor decisão de crédito é aquela que, observando as PC's da empresa e os seus objetivos, leva a conceder crédito com o menor risco possível.

Para este autor, o responsável pela análise de crédito organiza e seleciona os dados recebidos. Analisa os balanços, dos quais retira alguns elementos que lhe permitam encontrar indicadores de referência, rácios financeiros e elaborar análises fundamentadas para uma boa decisão de crédito. É ainda neste momento que são calculados os limites de crédito recomendáveis para cada cliente, de acordo com as PC's definidas na organização. Assim, concessão de crédito deve ser formalizada, pelo gestor de crédito.

#### **2.3.2.1. A Importância do Processo de Aceitação do Cliente**

Bernaténé (1965) defende que, atendendo às qualidades e aptidões necessárias para o exercício das funções de vendedor, a formação e os antecedentes do comprador têm uma grande importância.

Uma das principais variáveis quantitativas que o departamento de crédito pode controlar é a escolha dos clientes da empresa e as condições de crédito que são possíveis proporcionar (Beranek, 1978).

Para Conso (1983) o crédito concedido a clientes é uma mobilização de capitais que comporta um custo, quer pelo financiamento direto, quer pelo desconto financeiro. Quando os serviços comerciais contactam um cliente, são levados por vezes a interrogar-se sobre dois aspetos, o primeiro é se a venda com concessão de um certo prazo de pagamento é oportuna para a empresa, e o segundo prevê se o risco inerente é importante.

Sá (1977) alega que a técnica financeira recomenda moderação ao ceder crédito. Por outro lado, a prática sugere que a empresa, quando tem um bom historial de crédito selecionando os clientes, tem reduzidas taxas de incobráveis.

### **2.3.3. A Recusa de Crédito**

Segundo Batista (2004), nas situações em que o crédito deva ser recusado ou nos casos em que uma encomenda não possa ser por isso ser fornecida na totalidade, ou ainda quando a entrega da mercadoria tenha de ser retardada por estar pendente das investigações de crédito, o cliente deve ser avisado imediatamente. É o responsável pelo departamento de crédito que tem a responsabilidade e a sabedoria para explicar os motivos da recusa ou do atraso no fornecimento da encomenda. Assim, este é um departamento que deve receber formação para estabelecer contactos amigáveis com os clientes, com o objetivo de conservar neles uma atitude de respeito pela empresa e de boa vontade e compreensão pela situação.

### **2.3.4. As Políticas de Crédito**

Conforme Batista (2004), as PC's são regras de conduta comercial e financeira que servem de orientação para a concessão de crédito. Conceder crédito é uma decisão de financiamento de curto prazo sujeita a riscos, os quais poderão ser de diferente magnitude, dependendo esta grandeza da coerência da PC. O objetivo é assegurar que os devedores paguem conforme foi acordado previamente. Esse acordo passa por uma definição clara das condições de venda, nomeadamente:

- O tempo concedido para pagamento;
- A concessão de descontos comerciais;
- Descontos financeiros e outros acordos pontuais;
- Juros de mora;
- Entre outros.

Para este autor, todas as empresas, quer vendam a crédito ou a pronto pagamento, têm uma PC. Na venda a crédito, as decisões individuais da sua concessão seguem um padrão consistente com os objetivos gerais da empresa e das suas políticas. Quando uma empresa vende a pronto pagamento, adotou uma PC de não conceder crédito. Tanto uma como outra são PC's. Seja qual for a política adotada, esta deve ser definida de acordo com as políticas da empresa e os seus objetivos.

De um modo geral, uma empresa tem os seus objetivos escritos e definidos para um determinado período de tempo. Estes objetivos quantificam e qualificam diversas variáveis, nomeadamente; volume de vendas a atingir; retorno do capital investido; níveis e margens de lucro; entre outros. Para que a empresa consiga atingir esses objetivos, cada departamento, incluindo o de crédito, deverá esforçar-se para alcançar aquelas metas (Batista, 2004).

De acordo com Tavares (1988), o estabelecimento das PC's cabe à administração, uma vez que estas dizem respeito à empresa como um todo. Mas é o gestor de crédito e o seu pessoal quem tem um papel importante no seu desenvolvimento.

#### **2.3.4.1. Formulação de uma Política de Crédito**

Para Batista (2004), a formulação de uma PC só é possível concretizar após uma análise que permita avaliar o que o departamento de crédito é capaz de fazer, em função das políticas que a empresa estabelecer e de outros condicionalismos impostos pelo mercado. O departamento de crédito deve conhecer em pormenor os objetivos e políticas dos outros departamentos da empresa, mudanças que tenham ocorrido no setor, incluindo as práticas de crédito da concorrência, a posição da empresa no mercado, e os recursos financeiros que a empresa dispõe.

Este autor defende que é muito importante escrever as PC's, porque se torna necessário que todas as decisões tomadas na concessão e no controlo de crédito sejam coerentes com esses princípios.

A inexistência escrita das PC's pode provocar problemas graves, tais como cobranças tardias ou a multiplicidade de critérios para a concessão de crédito em situações semelhantes.

#### **2.3.4.2. Os Fatores subjacentes às Políticas de Crédito**

Para que uma PC seja funcional, terá de ser estabelecida de acordo com a empresa em si e não segundo figurinos preconcebidos (Batista, 2004).

Batista (2004) defende que quando uma empresa está a desenvolver uma nova PC ou a rever a existente, deverá ter em consideração uma série de fatores que podem ser de natureza interna ou externa. Todos estes fatores em conjunto estabelecem o contexto ao qual a PC deve atender:

- Os objetivos;
- As políticas departamentais e a sua coordenação;
- As características do setor;
- Posição no mercado;
- Concorrência;
- Tipo de cliente;
- Tipo de produto;
- Distribuições geográficas;
- Economia no curto e médio prazo.

Tavares (1988) mostra que as PC's podem sofrer pressões de fatores competitivos nomeadamente da concorrência e dos próprios clientes. Nos setores onde quase já não existem elementos de diferenciação como fator de competitividade, a PC pode ser utilizada nesse sentido, pelo que a concorrência é um fator a ter em conta.

Por outro lado, para Bullivant (2004), o tipo e a dimensão dos clientes têm de ser levados em conta e a PC ajustada nesse sentido. Por exemplo, para clientes cujo volume de negócios é normalmente pequeno, não é adaptável uma PC muito restritiva. Para este autor, também o tipo e a natureza do produto são outros fatores que influenciam a PC de um fornecedor.

#### **2.3.4.3. O Impacto das Políticas de Crédito**

Ross et al. (2013) argumenta que a existência de PC's pode também originar um impacto negativo para a empresa devido aos custos que envolve. Assim, existem cinco impactos básicos a ter em consideração para a empresa optar por adotar uma PC:

- **Impacto sobre as receitas:** Quando uma empresa vende a crédito, haverá um atraso na obtenção das receitas dessas vendas, uma vez que alguns dos clientes tiram vantagem do facto de ter de pagar mais tarde.

- **Impacto sobre os custos:** Para além da empresa lidar com os atrasos na obtenção das receitas quando vende a crédito, incorre nos custos das vendas que são imediatos.
- **Impacto sobre o custo da dívida:** Quando uma empresa vende a crédito, está obrigada a encontrar formas de financiar a conta dos recebimentos.
- **Probabilidade de não pagamento:** Se a empresa vende a crédito, existe a possibilidade de o cliente não pagar a encomenda.
- **Desconto pronto pagamento:** Quando a empresa oferece desconto por pagar a pronto como um dos termos do contrato, alguns clientes escolherão pagar mais cedo para obter os descontos.

### 2.3.5. As Garantias de pagamento

Segundo Batista (2004), as condições de venda estabelecidas pelo fornecedor pretendem criar uma série de direitos e de recursos que permitem agir prontamente contra um cliente que não pague na data estipulada. Tais condições são concebidas para poder compensar o fornecedor de eventuais perdas causadas pelo pagamento tardio.

Se o fornecedor sentir que, mesmo assim, aquelas proteções são insuficientes para um determinado cliente, procurará outras formas de segurança adicional que lhe confira direitos suplementares no caso de pagamento tardio ou de não pagamento. Um outro método de proteção é procurar uma garantia de pagamento que o cliente possa oferecer. Aquela garantia pode ser dada por uma empresa a favor de outra empresa do mesmo grupo, ou ainda, ser entregue como fiança para garantir futuros pagamentos ou ainda por uma garantia bancária. As garantias devem ser escritas e descrever clara e precisamente as obrigações do abonador.

Existem pontos principais que devem ser salientados em tais garantias (Batista, 2014), tais como:

1. A garantia é dada para que o fornecimento de mercadorias para o cliente seja contínuo;
2. O abonador não só garante uma segurança às responsabilidades do cliente como também toma a seu cargo qualquer indemnização ao fornecedor;

3. A responsabilidade será resgatada sem qualquer abatimento, dedução ou outra forma de subtração.

Brachfield (2009) esclarece que existem duas categorias de garantias: garantias pessoais e garantias reais. As garantias pessoais são realizadas através de uma pessoa física ou jurídica que garante o cumprimento da obrigação de pagamento de outra pessoa. As garantias reais são aquelas que garantem o pagamento através de bens móveis ou imóveis. No caso do devedor não poder fazer face às suas obrigações, a entidade bancária deve, através da garantia bancária, assumir o pagamento das faturas. Deste modo, os fornecedores devem exigir que a cobertura seja o mais ampla possível e que as cláusulas da garantia bancária indiquem claramente que o banco será, em caso de incumprimento, responsável de forma incondicional pelo pagamento.

### **2.3.6. Factoring**

De acordo com Batista (2004), o *factoring* é uma atividade que consiste na tomada de créditos a curto prazo por uma instituição financeira (fator), que os fornecedores de bens ou serviços (aderentes) constituem sobre os seus clientes (devedores).

- O fator é uma instituição parabancária (sociedade de *factoring*), cuja atividade é o exercício exclusivo do *factoring*;
- O aderente é uma empresa fornecedora de bens ou serviços que cede créditos ao fator;
- O devedor é o cliente da empresa fornecedora e que é devedor do crédito cedido;
- O contrato de *factoring* é o conjunto de relações do fator com cada um dos seus aderentes.

O *factoring* desenvolve-se da seguinte forma: o fator e o aderente concordam com os limites de crédito que devem ser concedidos aos clientes do aderente. As cópias das faturas relativas às vendas que a empresa fornecedora (aderente) realizar aos seus clientes serão enviadas para a instituição financeira de *factoring* (fator). O cliente fará o pagamento diretamente à instituição financeira (fator) e este pagará à empresa fornecedora (aderente) no prazo médio de cobranças acordado previamente.

Por outro lado, Brachfield (2009) defende que pode ser proposto, opcionalmente, ao aderente a cobertura do risco de insolvência ou de não pagamento das faturas, de forma a que o aderente assegure a cobrança de todas as vendas.

#### **2.3.6.1. Vantagens do *Factoring***

Qualquer sociedade de *factoring* é constituída por profissionais especializados e com bastante experiência de cobranças, tendo ao seu dispor, além de muita informação, meios que lhe permitem oferecer aos clientes aderentes uma gestão adequada dos respetivos recebimentos, refere Batista (2004).

Brachfield (2009) destaca várias vantagens:

- Evita o risco de falência por insolvências;
- Proporciona liquidez imediata e um melhor planeamento da tesouraria, evitando possíveis desvios;
- Centraliza o financiamento das vendas numa só fonte;
- Contribui para a redução dos custos financeiros resultantes dos atrasos nos pagamentos;
- Garante a cobrança, aumentando a rentabilidade;
- Entre outras.

#### **2.3.6.2. Desvantagens do *Factoring***

Para Batista (2004), os casos de protestos de aderentes contra as sociedades de *factoring* são, por vezes, motivados pelo facto de estas suspenderem o crédito aos seus clientes menos cumpridores. Protestam o facto de poderem perder os seus clientes. Nestas situações, as sociedades de *factoring* argumentam com razões fundamentadas nos acordos preestabelecidos e na necessidade de uma atuação rápida, para que o problema de cobranças não atinja dimensões muito maiores.

### **2.3.7. O Seguro de Crédito**

Segundo Batista (2004), a concessão de crédito envolve riscos. Conceder crédito significa que foram encontradas formas que possibilitaram a aprovação de uma encomenda, com a expectativa que ela virá a ser paga nas condições acordadas. O seguro de crédito é uma modalidade de seguro que tem por finalidade cobrir os riscos de não pagamentos de crédito. Este sistema pressupõe o pagamento de um valor, por parte do segurado, à entidade que cobre o risco. A ausência de pagamento por parte do devedor é denominada sinistro e, quando este ocorre, a companhia de seguros indeniza o credor.

Entendido todo o processo de gestão de risco de crédito no processo de vendas, falta agora estudar o conceito de Pequena e Média Empresa (PME) e a sua caracterização.

### **2.3.8. O Risco de Crédito dos Negócios Internacionais nas Pequenas e Médias Empresas**

Nos dias de hoje, cada vez mais, existe a internacionalização das empresas, tornando-se um tema importante para abordar neste trabalho. Segundo Boczko (2005) um dos principais riscos nos negócios internacionais é o risco de crédito, uma vez que, existe a possibilidade de não pagamento das dívidas a receber por parte dos clientes.

A Coface (2009) classifica os vários perfis de risco do país e percebe como se relacionam com o risco de crédito. Assim, é natural que um país com uma situação política e económica de alto risco, aumente o desconforto no negócio em relação ao risco de crédito. Enquanto que, um país com estabilidade económica e financeira transmite mais confiança no cliente. A gestão do risco de crédito nestes casos, deve ser realizada de forma coerente e ponderada. Uma das formas de gerir este risco é a existência de um seguro de crédito. Para países com economias emergentes, o banco mundial oferece seguros de crédito, onde passa a assumir parcialmente ou na totalidade, o risco de incumprimento dos governos e de empresas com participações públicas nos países com risco do país mais elevado, podendo ser uma excelente alternativa, para cobrir este tipo de risco.

### **Capítulo III – As Pequenas e Médias Empresas**

O Sistema de Normalização Contabilística (SNC) esclarece a definição de PME. No Art.º 9 n.º 2 do Decreto-Lei n.º 158/2009, de 13 de julho, podemos verificar que são consideradas pequenas entidades as empresas que à data do balanço não ultrapassem dois dos três seguintes limites: total de balanço igual a 4.000.000€, total de vendas líquidas e outros rendimentos igual a 8.000.000€, e o número médio de empregados durante o exercício igual a 50.

No mesmo Artigo, no n.º 3, chegamos à conclusão que uma empresa pode ser considerada como média entidade se à data do balanço não forem ultrapassados dois dos três seguintes limites: total de balanço igual a 20.000.000€, total de vendas líquidas e outros rendimentos igual a 40.000.000€, e o número médio de empregados durante o exercício igual a 250.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Por outro lado, uma média empresa é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Na Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, podemos verificar a definição de PME. No Art.º 1 do anexo da recomendação 2003, é definido o conceito de empresa como qualquer entidade que, independentemente da sua forma, exerça uma atividade económica.

O Art.º 2 do anexo da recomendação 2003 estabelece três critérios que permitirão determinar se a empresa é micro, pequena ou média, nomeadamente: o número de efetivos, o valor total de volume de negócios anual, e o valor total de balanço anual.

No n.º 2 do Art.º 2 do anexo da recomendação de 2003 da CE, podemos observar que, para ser considerada uma pequena empresa, terá de ter menos de 50 trabalhadores e o volume anual de negócios ou balanço total anual não exceder os 10 milhões de euros.

Concluindo a revisão da literatura, podemos agora passar para as opções metodológicas.



## Perguntas de Investigação

Perguntas de investigação	Fundamentação teórica
P1 – Qual a perceção da gestão de topo em relação à exposição ao risco de crédito no processo de vendas?	Alvarca (2011)
P2 – De que forma a definição de políticas de crédito pode ajudar à melhoria do desempenho da empresa?	Batista (2004)
P3 – Haverá relação entre a definição de políticas de crédito adequadas e a concretização de objetivos por parte da entidade?	Batista (2004)
P4 – Qual a importância do risco de crédito no processo de aceitação do cliente?	Conso (1983)

Tabela 1 – Perguntas de Investigação

# **Parte II – Estudo Empírico**

## **Capítulo IV – Metodologia Aplicada e Hipóteses de Investigação**

Segundo Fortin (1999), a investigação é um processo sistemático que tem como objetivo principal atribuir resposta às questões que valem uma investigação.

### **- Método Quantitativo**

Na investigação quantitativa, a pesquisa centra-se na análise de factos e fenómenos observáveis e na avaliação de variáveis comportamentais possíveis de serem medidas, comparadas e relacionadas no decurso do processo da investigação empírica (Coutinho, 2011).

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a metodologia quantitativa é uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais. Para estes autores, existe na metodologia uma tentativa de apreensão e compreensão pormenorizada das perspetivas e pontos de vista dos sujeitos sobre determinado assunto.

A pesquisa quantitativa é um processo que tem como finalidade ajudar no desenvolvimento e validação do conhecimento, uma vez que, o investigador realiza várias etapas com o objetivo de obter os resultados para a sua pesquisa (Fortin, 1999).

### **- Método Qualitativo**

Em conformidade com Ferreira (2009), os investigadores que conduzem um estudo qualitativo partilham a ideia de que este método pode proporcionar uma compreensão mais profunda dos fenómenos sociais do que aquela obtida pelos métodos usualmente adotados na investigação quantitativa. Assim, a investigação qualitativa procura interpretar e explicar mais aprofundadamente as práticas sociais.

O processo de investigação qualitativo não se baseia no domínio de técnicas estatísticas, mas sim na sua capacidade de analisar a resposta seguindo vários procedimentos, articulando-os com a teoria adotada no estudo. Deste modo, a informação fornecida pela investigação qualitativa é mais detalhada e contextualizada do que a investigação quantitativa (Ferreira, 2009).

Segundo Serrano (2004), a forma de obter uma completa compreensão da investigação, sem comprometer a interpretação do tema, deve combinar as duas metodologias.

Godoy (1995), mostra as diferenças entre o método quantitativo e qualitativo. Refere que, em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação, a opção pela pesquisa qualitativa torna-se muitas vezes a mais apropriada. Por outro lado, quando se lida com problemas pouco conhecidos e que necessitam de mais investigação, deve ser utilizada a investigação quantitativa.

Assim, e observando as referências acima descritas, a opção pela pesquisa quantitativa e qualitativa deve-se ao facto de a informação recolhida por inquéritos proporcionar uma análise exata e objetiva, que irá levar a conclusões fiáveis sobre o tema em estudo. Por outro lado, a realização de entrevistas a diferentes setores de atividades compara e complementa a análise do assunto.

## **4.1 Caso Prático**

### **4.1.1. Metodologia Quantitativa**

A metodologia quantitativa tem como objetivo obter respostas concretas e facilmente perceptíveis (Fortin, 1999). A escolha pela metodologia quantitativa permite que o estudo seja mais direto e objetivo. Assim se evidencia a construção das Hipóteses de Análise. Lembra-se que o presente estudo, pretende verificar como é realizada a gestão do risco de crédito no processo de vendas nas pequenas e médias empresas do distrito do Porto.

#### **A) Hipóteses de Investigação**

Posto isto, são formuladas as seguintes hipóteses de investigação, diretamente relacionadas com as questões de investigação anteriormente formuladas:

Hipóteses de análise	Perguntas de investigação
H1: Normalmente, a gestão de topo defende que a realização do processo de análise de aceitação do cliente diminui o risco de crédito.	<p>P1 - Qual a perceção da gestão de topo em relação à exposição ao risco de crédito no processo de vendas?</p> <p>P4 – Qual a importância do risco de crédito no processo de aceitação do cliente?</p>
H2: As políticas de crédito estabelecidas pela empresa contribuem para a concretização de objetivos da entidade.	<p>P2 – De que forma a definição de políticas de crédito pode ajudar à melhoria do desempenho da empresa?</p> <p>P3 – Haverá relação entre a definição de políticas de crédito adequadas e a concretização de objetivos por parte da entidade?</p>

Tabela 2 – Relação entre as questões de investigação e as hipóteses de análise

### Hipótese 1

Geralmente o risco de crédito é um risco com elevada importância para a entidade. De acordo com Beranek (1978), a empresa tem a possibilidade de escolher os clientes, o que ajuda à diminuição do risco de crédito.

Define-se assim, a Hipótese 1:

(H1): Normalmente a gestão de topo defende que a realização do processo de análise de aceitação do cliente diminui o risco de crédito.

A pergunta número 1 questiona qual a perceção da gestão de topo em relação à exposição ao risco de crédito no processo de vendas. Esta pergunta está diretamente ligada com a Hipótese 1, que sugere que normalmente a gestão de topo defende que a realização do processo de análise de aceitação do cliente diminui o risco de crédito. A pergunta número 4 analisa qual a importância do risco de crédito no processo de aceitação do cliente. Esta pergunta está ligada à Hipótese 1, que aponta que normalmente a gestão de topo defende que a realização do processo de análise de aceitação do cliente diminui o risco de crédito.

## Hipótese 2

As PC's têm apresentado um papel cada vez mais importante na realização de objetivos por parte da empresa. Segundo Batista (2004), as PC's devem ter em conta as políticas adotadas pela empresa e pelos seus objetivos. Assim, a Hipótese 2 é apresentada:

(H2): As políticas de crédito estabelecidas pela empresa contribuem para a concretização de objetivos da entidade.

A pergunta número 2 interroga de que forma a definição de PC's pode ajudar à melhoria do desempenho da empresa. Esta questão está interligada com a Hipótese 2, que argumenta que as PC's estabelecidas pela empresa contribuem para a concretização de objetivos da entidade.

A pergunta número 3 debate se haverá relação entre a definição de PC's adequadas e a concretização de objetivos por parte da entidade, estando relacionada com a Hipótese 2, que alega que as PC's estabelecidas pela empresa contribuem para a concretização de objetivos da entidade.

Em síntese teremos:



Figura 3 – Formulação das Hipóteses de Análise

## B) Construção do Modelo de Análise

No modelo de análise, é exposta a forma como vão ser articuladas as hipóteses de investigação, com o objetivo de responder às questões de investigação anteriormente vistas. Assim, é apresentado o seguinte modelo de análise:

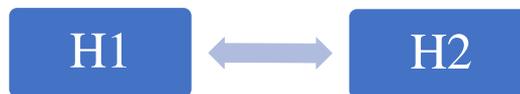


Figura 4 – Articulação das Hipóteses

Após a elaboração do modelo apresentado, pode verificar-se que existe uma relação entre as duas hipóteses que constituem a pesquisa e apura-se que estas se encontram interligadas entre si. No entanto, as duas hipóteses representam diferentes perspetivas de análise, uma vez que H1 atenta na posição da gestão de topo perante a importância da análise de aceitação do cliente no processo de vendas e H2 relaciona a definição das PC's com a concretização de objetivos por parte da entidade.

Foi escolhido um valor quantitativo de 50% para cada uma das hipóteses apresentadas acima. Como tal, a conclusão final desta ótica de análise resultará da seguinte equação:

$$C = 0.50 H1 + 0.50 H2$$

### **C) Elaboração do Questionário**

O questionário, que se encontra no Apêndice 1, foi elaborado com o objetivo de recolher informação de sócios-gerentes ou diretores financeiros de PME's sobre a sua perceção em relação ao risco de crédito presente na entidade e também às PC's que a empresa dispõe.

O questionário divide-se em quatro partes com perguntas fechadas, de forma a facilitar o entendimento e a objetividade da pesquisa.

No primeiro ponto, o objetivo foi o de conhecer o perfil académico e profissional de cada inquirido. Na segunda parte, procedeu-se à caracterização da empresa. A terceira etapa consistiu em recolher a opinião de profissionais experientes sobre o risco de crédito a que a empresa está exposta. Por fim, a quarta fase tenta perceber de que forma é que as PC's podem ser úteis à entidade.

No ponto I, inserem-se questões sobre o género, a idade, o grau académico e a experiência profissional do inquirido.

No ponto II, existem perguntas que permitem caracterizar a empresa, tais como, o concelho, o número de trabalhadores, o volume de negócios, o capital social e o setor de atividade da empresa.

No ponto III, as questões são referentes à opinião do inquirido sobre a perceção do risco de crédito, qual o seu impacto na empresa e qual a importância da etapa de aceitação do cliente no processo de vendas.

Por fim, no ponto IV é abordado o tema da relevância das PC's na entidade e de que forma pode ajudar à concretização de objetivos pela empresa.

#### D) Amostra e a sua Caracterização

Para a análise do estudo sobre a gestão do risco de crédito no processo de vendas, foram inquiridas 100 PME'S do distrito do Porto, escolhidas aleatoriamente, de forma a poderem fornecer informações importantes e relevantes para este estudo. Como podemos verificar na tabela 3, a amostra é constituída por 44 respostas o que constitui 44% da população.

População	100	44%
Amostra	44	

Tabela 3 – Caracterização da Amostra

De acordo com o gráfico 1, podemos observar que apenas 11 dos 18 concelhos do distrito do Porto integram a amostra da investigação em questão. A amostra é maioritariamente constituída pelo concelho do Porto (20,45%) e de Vila Nova de Gaia (18,18%). Também os concelhos de Amarante (9,09%), Felgueiras (11,36%), Lousada (6,82%), Maia (9,09%) e Santo Tirso (11,36%) expõe dados significativos para o estudo. Por fim, os concelhos de Baião (2,27%), Paredes (4,55%), Póvoa do Varzim (2,27%) e Trofa (4,55%) apresentam os concelhos menos representativos da amostra.

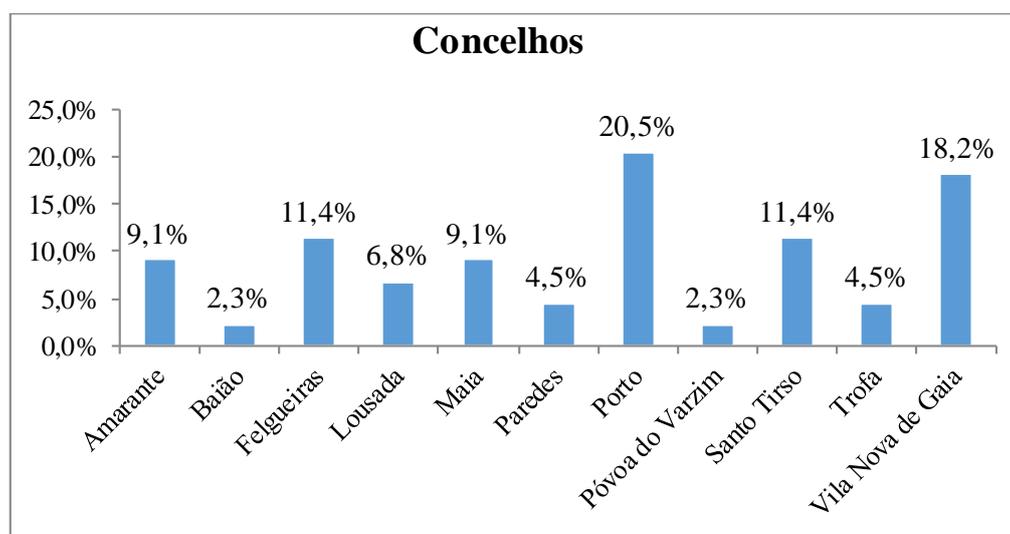


Gráfico 1 – Concelhos pertencentes à amostra

### E) Recolha e Tratamento de Dados

A tabela 4 permite avaliar a relação entre o género e a experiência profissional dos inquiridos. O género feminino é o menos presente na amostra (40,9%), sendo que 11,4% pertencem a mulheres com experiência profissional inferior a 10 anos, 9,1% representam o intervalo de 10 a 20 anos, 13,6% entre 20 a 30 anos de trabalho, e apenas 6,8% para o período superior a 30 anos.

Por outro lado, o género masculino representa 59,1% dos inquiridos, sendo que 11,4% têm experiência profissional inferior a 10 anos, 6,8% no intervalo de 10 a 20 anos e de 20 a 30 anos de trabalho. Por fim, no que diz respeito a um período de experiência profissional superior a 30 anos, verificamos que existem 34,1% dos homens.

Género		Experiência profissional				Total
		Inferior a 10 anos	De 10 a 20 anos	De 20 a 30 anos	Superior a 30 anos	
Feminino	Nº de respostas	5	4	6	3	18
	% de respostas	11,4%	9,1%	13,6%	6,8%	40,9%
Masculino	Nº de respostas	5	3	3	15	26
	% de respostas	11,4%	6,8%	6,8%	34,1%	59,1%
Total	Nº de respostas	10	7	9	18	44
	% de respostas	22,7%	15,9%	20,5%	40,9%	100,0%

Tabela 4 – Relação entre o género e a experiência profissional dos inquiridos

Na tabela 5 é possível confirmar a relação entre a idade e o grau académico do indivíduo. Com uma idade inferior a 30 anos verificamos que existem 22,7% da amostra, onde 18,2% detêm uma licenciatura e 4,5% possuem o mestrado. No período compreendido entre 30 e 40 anos (15,9%), 9,1% estudaram até ao 12º e 6,8% com licenciatura. O intervalo entre 40 e 50 anos corresponde a 20,5% da amostra, onde 11,4% possui uma licenciatura, por outro lado, temos 4,5% dos inquiridos com o bacharelato e com a mesma percentagem para os que estudaram até ao 12º ano. A amostra é constituída maioritariamente por pessoas que têm mais do que 50 anos (40,9%), sendo que 34,1% estudaram até ao 12º ano, 4,5% com o grau académico bacharelato e 2,1% com o mestrado.

Idade		Grau académico				Total
		Até ao 12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	
Inferior a 30 anos	Nº de respostas	0	0	8	2	10
	% de respostas	0,0%	0,0%	18,2%	4,5%	22,7%
De 30 a 40 anos	Nº de respostas	4	0	3	0	7
	% de respostas	9,1%	0,0%	6,8%	0,0%	15,9%
De 40 a 50 anos	Nº de respostas	2	2	5	0	9
	% de respostas	4,5%	4,5%	11,4%	0,0%	20,5%
Superior a 50 anos	Nº de respostas	15	2	0	1	18
	% de respostas	34,1%	4,5%	0,0%	2,3%	40,9%
Total	Nº de respostas	21	4	16	3	44
	% de respostas	47,7%	9,1%	36,4%	6,8%	100,0%

Tabela 5 – Ligação entre a idade e o grau académico da amostra

Em relação ao setor de atividade podemos verificar que a indústria transformadora (40,9%) corresponde à grande maioria da amostra presente no estudo. A título comparativo é apresentado o setor do comércio (27,3%) e o setor da prestação de serviços (29,5%). Por outro lado, o setor do ensino (2,3%) representa apenas uma minoria do estudo, de acordo com o gráfico 2.

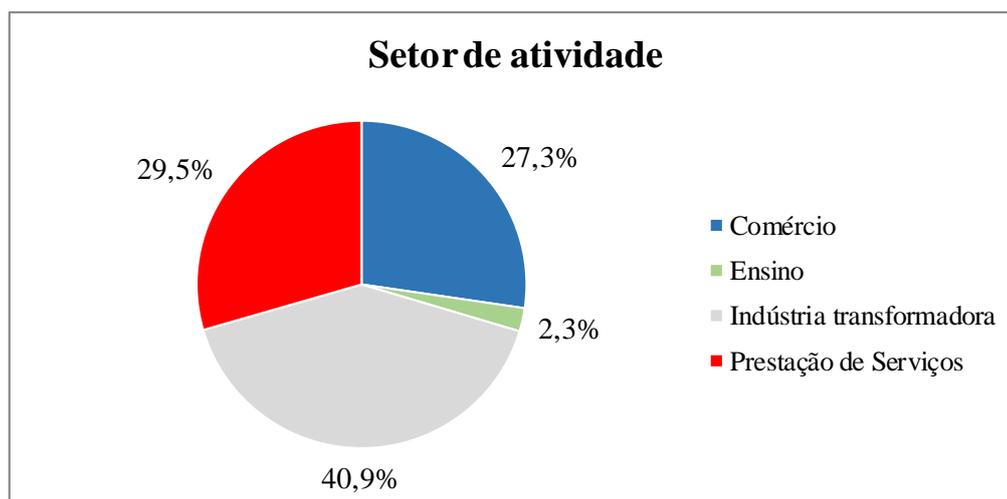


Gráfico 2 – Setor de atividade

#### 4.1.2. Metodologia Qualitativa

Segundo Ferreira (2009) a metodologia qualitativa transmite-nos informação mais aprofundada sobre o tema em estudo. Assim, com o intuito de comprovar e comparar os resultados do questionário elaborado, foram realizadas 3 entrevistas, uma a cada setor de atividade.

##### A) Asserções de Análise

De acordo com a revisão da literatura e com as questões de investigação, foram elaboradas asserções de análise que estão descritas na tabela 6.

Asserções de análise	Perguntas de investigação
A1: A gestão de topo admite que o processo de análise de aceitação do cliente contribui para a diminuição do risco de crédito.	P1 - Qual a perceção da gestão de topo em relação à exposição ao risco de crédito no processo de vendas?  P4 – Qual a importância do risco de crédito no processo de aceitação do cliente?
A2: As políticas de crédito aplicadas pela empresa ajudam à realização dos objetivos propostos pela entidade.	P2 – De que forma a definição políticas de crédito pode ajudar à melhoria do desempenho da empresa?  P3 – Haverá relação entre a definição de políticas de crédito adequadas e a concretização de objetivos por parte da entidade?

Tabela 6 – Conexão entre as asserções de análise e as perguntas de investigação

## B) Guião de Entrevista

Para a realização da entrevista foi formulado um guião presente no apêndice 3. Este guião contém perguntas fechadas mas também algumas perguntas abertas de forma a obter um conhecimento mais profundo sobre a gestão do risco de crédito em cada um dos setores.

Como podemos verificar na tabela 7, existem várias perguntas de forma a testar a asserção A1: A gestão de topo admite que o processo de análise de aceitação do cliente contribui para a diminuição do risco de crédito.

Asserção	Perguntas do guião de entrevista	Fonte
A1	A1.1 O risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa?	Tarantino (2011)
	A1.2 Existe investigação sobre um novo cliente? Se sim, quais as informações importantes a ter em conta?	Batista (2004)
	A1.3 Quando um cliente não paga a primeira encomenda é lhe dada a possibilidade de encomendar uma segunda vez?	Basu & Rolfes (1995)
	A1.4 Quando existe uma grande encomenda de um novo cliente existe preponderância na aceitação?	Batista (2004)
	A1.5 Se por outro lado, o cliente já for recorrente o processo é realizado da mesma forma existe preponderância na aceitação?	Batista (2004)
	A1.6 De quem é a responsabilidade de gerir o risco de crédito na empresa?	Batista (2004)

Tabela 7 – Relação de A1 com as perguntas presentes no guião de entrevista

Por outro lado, foram também criadas perguntas para que seja possível testar a asserção A2: As políticas de crédito aplicadas pela empresa ajudam à realização dos objetivos propostos pela entidade.

<b>Asserção</b>	<b>Perguntas do guião de entrevista</b>	<b>Fonte</b>
<b>A2</b>	<b>A2.1</b> Existem políticas de crédito definidas na empresa?	Batista (2004)
	<b>A2.2</b> Se sim, as políticas de crédito existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa? Se não, qual o motivo para não existirem políticas de crédito da empresa?	Batista (2004)
	<b>A2.3</b> Quais as principais políticas de crédito definidas pela empresa?	Tavares (1988)
	<b>A2.4</b> Por quem são formuladas as políticas de crédito?	Batista (2004)
	<b>A2.5</b> Existe algum manual escrito onde constem todas as políticas de crédito?	Batista (2004)
	<b>A2.6</b> Alguma vez pensou em realizar um contrato de factoring?	Batista (2004)
	<b>A2.7</b> Existe exigência de adiantamentos?	Batista (2004)
	<b>A2.8</b> A empresa concede crédito se houver faturas vencidas?	Batista (2004)
	<b>A2.9</b> De quem é a responsabilidade, tendo em conta:	Batista (2004)
	a) Montante da encomenda	Batista (2004)
	b) O histórico do pagamento	Batista (2004)
	c) Prazos de pagamento	Branchfield (2009)
	<b>A2.10</b> Existe exigência ou não de garantias (real – bancária, pessoal – fiador)?	Batista (2004)
	<b>A2.11</b> É possível emitir notas de crédito com descontos após o pagamento do cliente?	Batista (2004)
<b>A2.12</b> Já existiu a necessidade de alterar uma política de crédito?	Ross et al. (2013)	
<b>A2.13</b> São dados descontos financeiros se o cliente pagar antes do tempo?	Batista (2004)	
<b>A2.14</b> São cobrados juros de mora se o cliente não pagar na data prevista?	Batista (2004)	

Tabela 8 – Relação de A2 com as perguntas presentes no guião de entrevista

### **C) Amostra e sua Caracterização**

Foram realizadas 3 entrevistas, uma no setor do comércio, outra no setor da indústria transformadora e ainda uma no setor da prestação de serviços.

A primeira entrevista foi executada ao setor de comércio por grosso de alumínio. O inquirido é do sexo masculino, tem 53 anos de idade, estudou até ao 12º ano e possui mais de 30 anos de experiência. A empresa fica situada na Maia, conta com mais de 30 trabalhadores e com um volume de negócios inferior a 10.000.000€

A segunda entrevista foi concretizada ao setor da indústria transformadora na área da serralharia. A pessoa questionada é também do sexo masculino, tem 55 anos de idade, estudou até ao 12º ano e possui mais 33 anos de experiência profissional. A empresa está colocada em Lousada, tem 19 trabalhadores e apresenta um volume de negócios inferior a 10.000.000€.

A terceira entrevista foi realizada ao setor de prestação de serviços na área da eletricidade geral e energias renováveis. O indivíduo interrogado era do sexo masculino, tem 54 anos, estudou até ao 4º ano e possui mais de 30 anos de trabalho. A empresa situa-se em Vila Nova de Gaia, apresenta 25 trabalhadores e apresenta um volume de negócios inferior a 10.000.000€.

A primeira entrevista está presente no apêndice 5, a segunda no apêndice 6 e a terceira no apêndice 7.

Por fim, podemos observar no último capítulo a apresentação e a análise dos resultados.

## Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados

### 5.1. Análise dos Resultados da Metodologia Quantitativa

#### 5.1.1. Hipótese 1

Na hipótese 1 o objetivo foi relacionar o processo de aceitação do cliente com o risco de crédito, para isso foram desenvolvidas questões que irão agora ser analisadas. H1: Normalmente a gestão de topo defende que a realização do processo de análise de aceitação do cliente diminui o risco de crédito.

De acordo com a definição de Alvarca (2011), as PME's foram inquiridas para verificar se a frase "O risco da contraparte não honrar os seus compromissos." descreve a definição de risco de crédito. Assim a maior parte (86,4%) das empresas inquiridas concordaram que esta seria a definição de risco de crédito, enquanto que, 13,6% referiram que não apoiavam esta afirmação, de acordo com o gráfico 3.

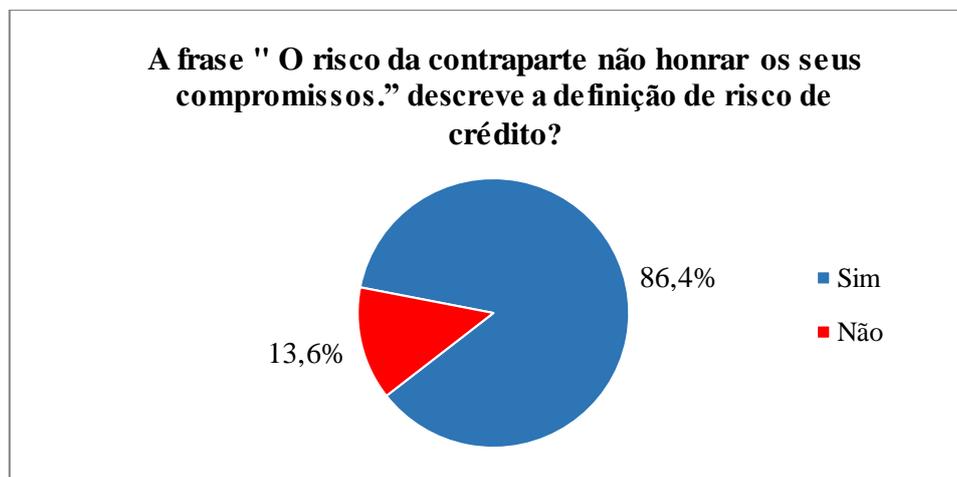


Gráfico 3 – A opinião das PME's sobre a definição de risco de crédito

No gráfico 4 podemos verificar que o risco de crédito é uma das principais preocupações da empresa representando 72,7% da amostra. Por outro lado, 27,3% da amostra transmite que este risco não tem uma conotação tão grande, como outros possíveis riscos a que a empresa esteja sujeito.

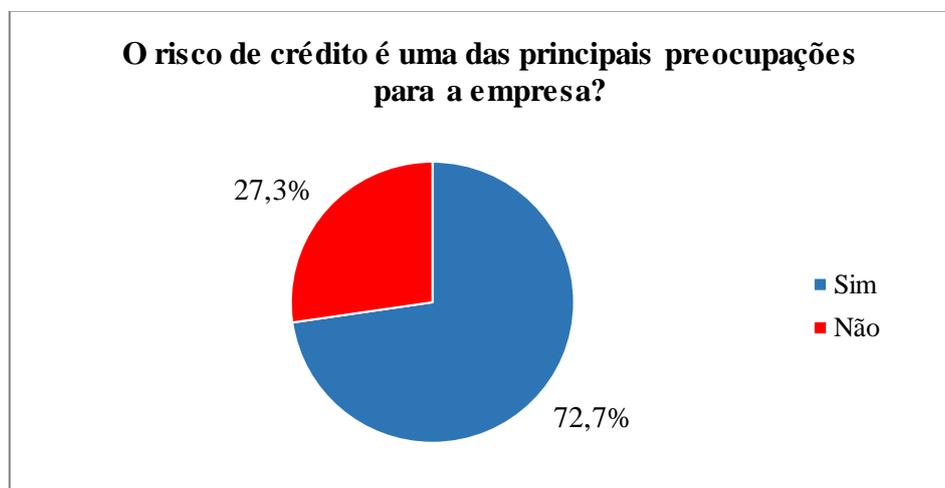


Gráfico 4 – Conexão entre o risco de crédito e as principais preocupações da empresa

Como é possível verificar, no gráfico 5 existe relação entre o processo de aceitação do cliente e a diminuição do risco de crédito. As respostas das empresas mostram que 95,5% afirmam que o processo de aceitação do cliente diminui o risco de crédito, no entanto, 4,5% discorda desta afirmação.

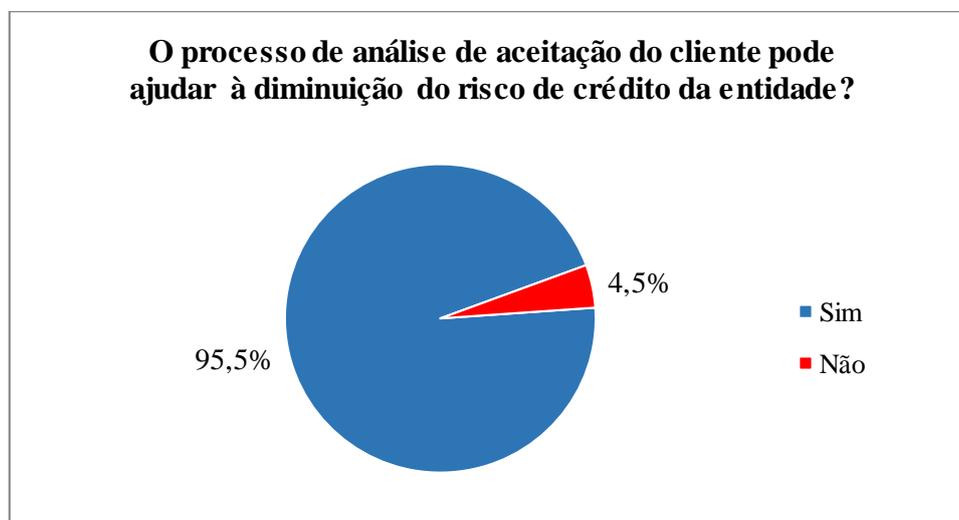


Gráfico 5 – Relação entre o processo de aceitação do cliente e a diminuição do risco de crédito

Para finalizar a hipótese 1, é apresentado o gráfico 6 que retrata a ligação entre a investigação relativa a dívidas em curso, se estiver em causa uma encomenda realizada por um cliente habitual. A grande maioria (77,3%) das empresas inquiridas afirma que existe este tipo de investigação. Todavia, existem empresas (22,7%) que mesmo com dívidas em curso, cedem crédito aos seus clientes.



Gráfico 6 – Relação entre o cliente já ser recorrente e a investigação realizada

Na tabela 9 é possível verificar a validação da hipótese 1. Na segunda coluna estão todas as perguntas do questionário que se inserem nesta hipótese. Na coluna onde se encontram as respostas favoráveis podemos perceber que foi possível obter 38 respostas favoráveis na pergunta 3.1, 32 respostas favoráveis na pergunta 3.2, 42 respostas favoráveis na pergunta 3.3 e 34 respostas favoráveis na pergunta 3.4. É na coluna das respostas concomitantes que podemos verificar o conjunto de respostas favoráveis nas quatro perguntas, que equivale a 25 respostas das 44 possíveis. Assim, podemos concluir, que a hipótese é válida em 56,8%.

Hipóteses	Perguntas do Questionário	Respostas favoráveis	Respostas concomitantes	Total da amostra	% Hipótese
<b>H1</b>	3.1. Na sua opinião, a frase “O risco de a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica” descreve a definição de risco de crédito?	38	*1	44	<b>56,8%</b>
	3.2. Na função que desempenha, indique, na sua opinião, se o risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa.	32			
	3.3. Na sua opinião, o processo de análise de aceitação do cliente pode ajudar à diminuição do risco de crédito da entidade?	42	25		
	3.4. Se, por outro lado, o cliente já for recorrente, existe alguma investigação relativa ao facto de o mesmo ter dívidas em curso?	34			

\*1 respostas em sequência afirmativa das questões 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4

Tabela 9 – Validação da Hipótese 1

### 5.1.2. Hipótese 2

Na hipótese 2 as PC's são relacionadas com a concretização de objetivos. H2: As PC's estabelecidas pela empresa contribuem para a concretização de objetivos da entidade.

No gráfico 7 observamos que 88,6% das empresas analisadas possuem PC's definidas pela empresa, ao passo que, 11,4% não realizaram este processo.

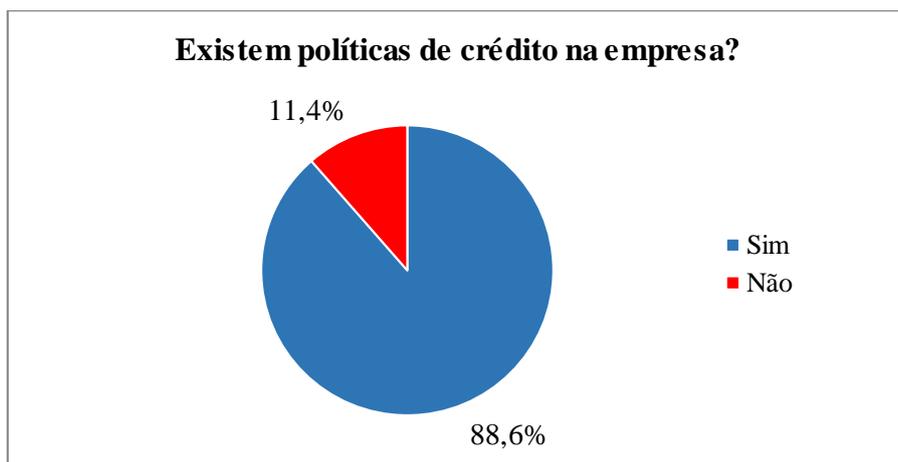


Gráfico 7 – Existência de PC's na entidade

No gráfico 8 é facilmente observável que nas empresas onde existem PC's definidas 92,3% concordam que estas são adequadas ao setor onde a empresa está inserida. Contudo, existem 7,7% das entidades que demonstram que mesmo tendo PC's definidas, estas não se adequam ao setor de atividades onde laboram.

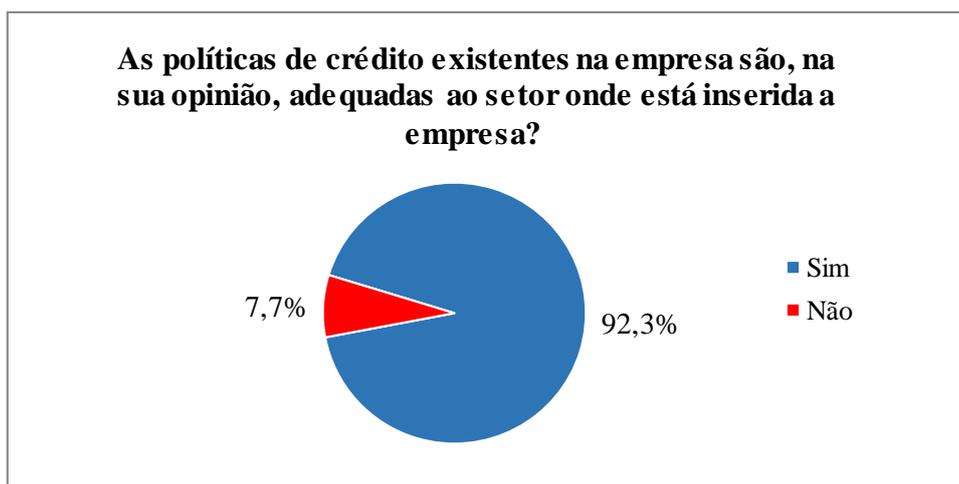


Gráfico 8 – Ligação entre as PC's existentes na empresa e o setor onde está inserida

Na grande parte das empresas inquiridas que possuem PC's definidas (82,1%), os clientes têm conhecimento das PC's presentes na empresa. No entanto, existem empresas (17,9%) que mencionam que os seus clientes não têm qualquer tipo de conhecimento sobre esta matéria, tal como referido no gráfico 9.

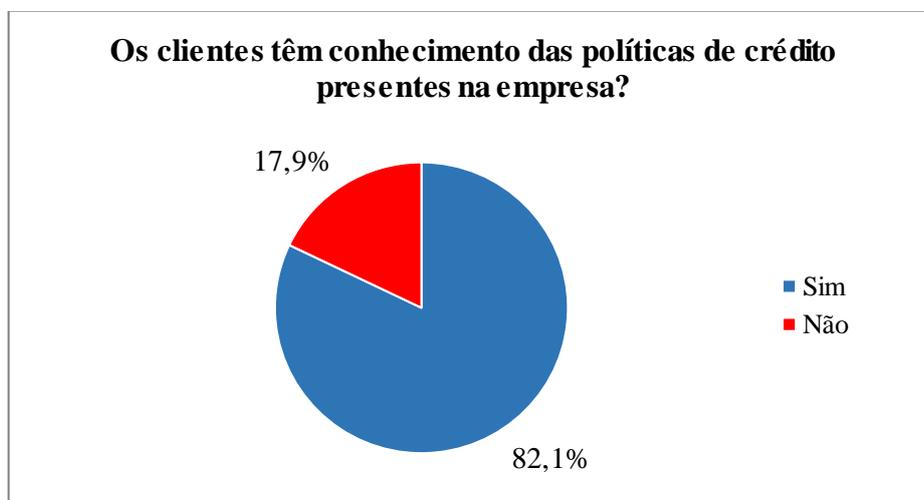


Gráfico 9 – Conhecimento das PC's da empresa por parte dos clientes

As empresas que possuem PC's definidas foram inquiridas sobre qual o principal responsável pela sua definição. Assim, podemos verificar no gráfico 10 que em 89,7% dos casos é a gestão de topo/gerência que fica responsabilizada por esta função. O departamento financeiro fica com esta responsabilidade em 10,3% das entidades.

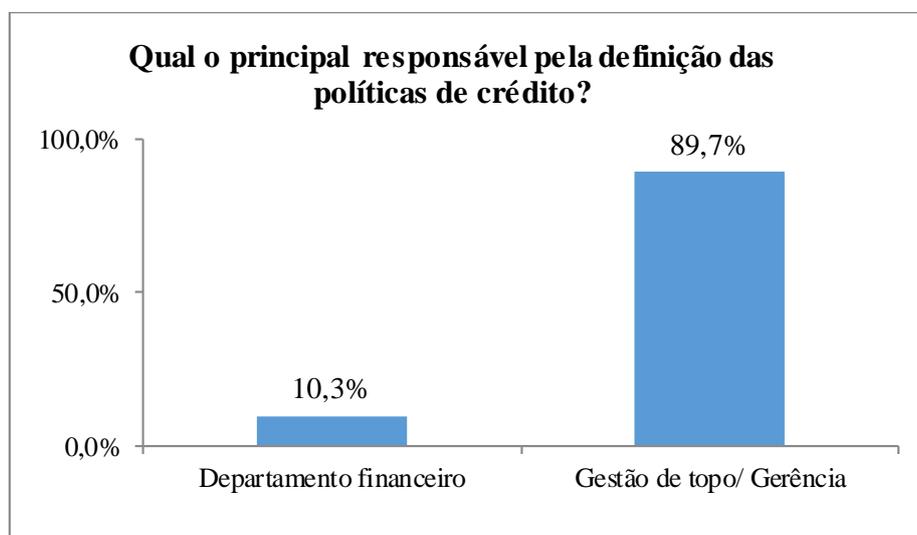


Gráfico 10 – Atribuição da responsabilidade pela definição das PC's

As empresas onde não existe definição de PC's foram questionadas, sobre qual o motivo para isenção de trabalho nesta matéria. Com uma percentagem de 60,0% o principal motivo para esta ausência é a falta de interesse por parte da gestão de topo. Todavia, a falta de conhecimento sobre a matéria e a inexistência de recursos monetários, também foram motivos apresentados pelas empresas, como podemos verificar no gráfico 11.

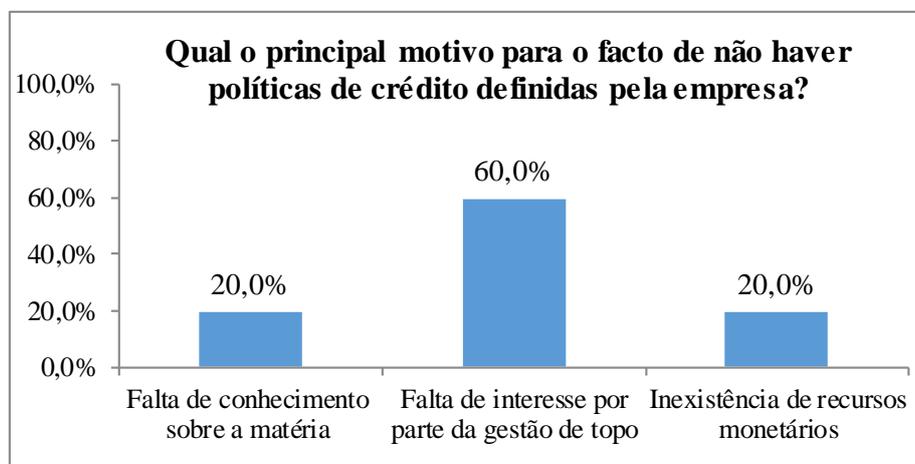


Gráfico 11 – Motivos para a inexistência de PC's na empresa.

Por último, é apresentado o gráfico 12 onde é possível observar a opinião das empresas sobre se a existência de PC's adequadas pode ou não ajudar à concretização de objetivos por parte da empresa. Maioritariamente (93,2%) as empresas afirmam que a existência deste tipo de políticas pode ajudar à realização de objetivos por parte da entidade. No entanto, existem 6,8% de entidades que na sua opinião, não concorda com a relação entre estes dois fatores.

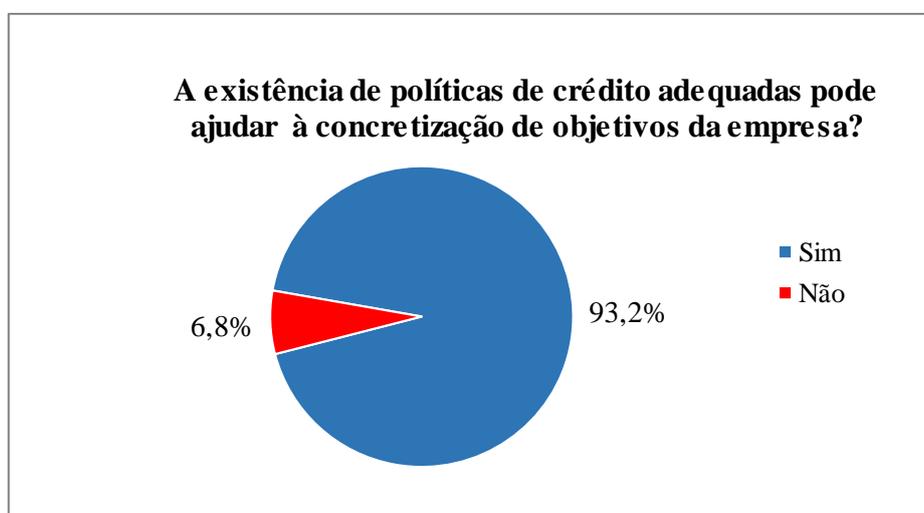


Gráfico 12 – Relação entre a existência de PC's adequadas à empresa e a concretização de objetivos da empresa.

Em conclusão, é possível apresentar a tabela de validação da hipótese 2. Nesta hipótese foi considerado que as PC's estabelecidas pela empresa contribuem para a concretização de objetivos da entidade. Nesta situação, temos apenas 39 casos possíveis, uma vez que, só são consideradas as respostas positivas na pergunta 4.1. Esta hipótese foi validada com 30 respostas concomitantes em 39 possíveis, o que valida a hipótese em 76,9%.

Hipóteses	Perguntas do Questionário	Respostas favoráveis	Respostas concomitantes	Total da amostra	% Hipótese
<b>H2</b>	4.1. Existem PC's definidas na empresa (por exemplo: prazos de pagamento)?	39	*2	39	<b>76,9%</b>
	4.1.1. As PC's existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa?	36	30		
	4.1.2. Os clientes têm conhecimento das PC's existentes na empresa?	32			
	4.3. Segundo a sua experiência profissional, a existência de PC's adequadas pode ajudar à concretização de objetivos da empresa?	41			

\*2 respostas em sequência afirmativa das questões 4.1, 4.1.1, 4.1.2 e 4.3

Tabela 10 – Validação da Hipótese 2

## 5.2. Análise dos Resultados da Metodologia Qualitativa

### 5.2.1. Asserção 1

A assereção 1 efetua a ligação entre o processo de aceitação do cliente e a diminuição do risco de crédito. A1: A gestão de topo admite que o processo de análise de aceitação do cliente contribui para a diminuição do risco de crédito.

Na pergunta A1.1 todos os inquiridos responderam que sim (100%), logo podemos concluir que o risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa, como é possível observar na tabela 11.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
A1.1 O risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa?	Nº de resposta	3	0
	% de resposta	100,0%	0,0%

Tabela 11 – Análise da pergunta A1.1 correspondente à assereção A1

Na pergunta A1.2 o setor do comércio e o de prestação de serviços dizem que existe investigação sobre um novo cliente (66,7%), enquanto que o setor da indústria transformadora respondeu que não (33,3%), de acordo com a tabela 12. Esta pergunta foi colocada mais aprofundadamente se o inquirido respondesse que sim, de forma a perceber quais as informações que consideravam mais importantes a ter em conta num novo cliente. Tanto o inquirido do setor do comércio, como o inquirido do setor de prestação de serviços, afirmaram que o historial do cliente é uma das principais informações que tentam obter.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
A1.2 Existe investigação sobre um novo cliente? Se sim, quais as informações importantes a ter em conta?	Nº de resposta	2	1
	% de resposta	66,7%	33,3%

Tabela 12 – Análise da pergunta A1.2 correspondente à assereção A1

Observando a tabela 13 é perceptível que no que diz respeito à questão A1.3 a resposta foi unânime entre os três homens (100%), confirmando que quando um cliente não paga a primeira encomenda é dada a possibilidade do mesmo voltar a encomendar uma segunda vez.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A1.3</b> Quando um cliente não paga a primeira encomenda é lhe dada a possibilidade de encomendar uma segunda vez?	Nº de resposta	3	0
	% de resposta	100,0%	0,0%

Tabela 13 – Análise da pergunta A1.3 correspondente à asserção A1

Também na pergunta A1.4 houve unanimidade na resposta (100%), uma vez que, os três setores de atividade afirmam que, quando existe uma grande encomenda de um novo cliente há preponderância na aceitação da mesma, como é possível verificar na tabela 14.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A1.4</b> Quando existe uma grande encomenda de um novo cliente existe preponderância na aceitação?	Nº de resposta	3	0
	% de resposta	100,0%	0,0%

Tabela 14 – Análise da pergunta A1.4 correspondente à asserção A1

Por outro lado, os inquiridos afirmam que se o cliente já for recorrente, não existe qualquer preponderância na aceitação (100%), de acordo com a tabela 15.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A1.5</b> Se por outro lado, o cliente já for recorrente o processo é realizado da mesma forma existe preponderância na aceitação?	Nº de resposta	0	3
	% de resposta	0,0%	100,0%

Tabela 15 – Análise da pergunta A1.5 correspondente à asserção A1

Na pergunta A1.6 foi possível verificar de quem é a responsabilidade de gerir o risco de crédito da empresa. Nos três setores a responsabilidade é atribuída à gestão de topo/gerência.

### 5.2.2. Asserção 2

A asserção 2 realiza a ligação entre as PC's da entidade e a realização dos seus objetivos. A2: As PC's aplicadas pela empresa ajudam à realização dos objetivos propostos pela entidade.

Como podemos verificar na tabela 16, as três empresas possuem PC's (100%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
A2.1 Existem PC's definidas na empresa?	Nº de resposta	3	0
	% de resposta	100,0%	0,0%

Tabela 16 – Análise da pergunta A2.1 correspondente à asserção A2

Na pergunta A2.2 todos os inquiridos responderam que sim (100%) ao facto de as PC's existentes na empresa serem adequadas ao setor de atividade, de acordo com a tabela 17.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
A2.2 Se sim, as PC's existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa? Se não, qual o motivo para não existirem PC's da empresa?	Nº de resposta	3	0
	% de resposta	100,0%	0,0%

Tabela 17 – Análise da pergunta A2.2 correspondente à asserção A2

No gráfico 14 verificamos a relação entre os setores de atividade e as principais PC's definidas pela empresa. O setor do comércio adota como principais políticas as garantias reais ou pessoais, o historial do cliente e os prazos de pagamento. Enquanto, os setores da indústria transformadora e da prestação de serviços apenas adotam como principais políticas o historial do cliente e os prazos de pagamento.

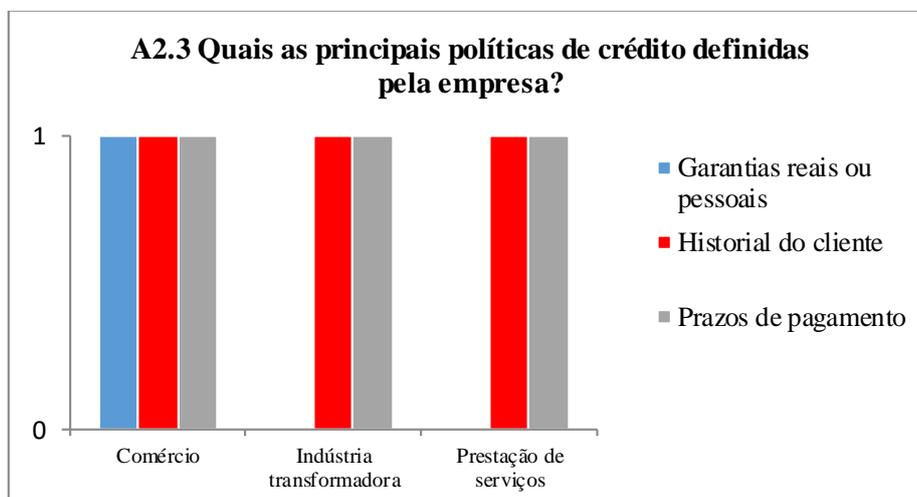


Gráfico 13 – Análise da pergunta A2.3 correspondente à asserção A2

Na análise à pergunta A2.4 conseguimos concluir quem formula as PC's de cada setor. Nos três setores esta reponsabilidade é atribuida à gestão de topo/ gerência.

A pergunta A2.5 permite perceber se existe algum manual onde constem as PC's. Os três inquiridos responderam que não existia este tipo de manual na empresa (100%), como é possível observar na tabela 18.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
A2.5 Existe algum manual escrito onde constem todas as PC's?	Nº de resposta	0	3
	% de resposta	0,0%	100,0%

Tabela 18 – Análise da pergunta A2.5 correspondente à asserção A2

Na tabela 19 conseguimos verificar se alguma vez a empresa considerou realizar um contrato de *factoring*. A resposta foi negativa em todos os setores (100%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.6</b> Alguma vez pensou em realizar um contrato de <i>factoring</i> ?	Nº de resposta	0	3
	% de resposta	0,0%	100,0%

Tabela 19 – Análise da pergunta A2.6 correspondente à asserção A

Na pergunta A2.7 os inquiridos foram questionados sobre o facto de existirem exigências de adiantamentos. As três respostas foram positivas (100%) o que representam que todas estas obrigam adiantamentos aos seus clientes, como pode ser observado na tabela 20.

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.7</b> Existe exigência de adiantamentos?	Nº de resposta	3	0
	% de resposta	100,0%	0,0%

Tabela 20 – Análise da pergunta A2.7 correspondente à asserção A2

A pergunta A2.8 esclarece se a empresa concede crédito se houver faturas vencidas. Os três diferentes setores confirmaram que sim (100%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.8</b> A empresa concede crédito se houver faturas vencidas?	Nº de resposta	3	0
	% de resposta	100,0%	0,0%

Tabela 21 – Análise da pergunta A2.8 correspondente à asserção A2

Na pergunta A2.9 é facilmente observável o organismo responsável sobre o montante da encomenda, o histórico de pagamento e os prazos de pagamento. Nos três setores cabe à gestão de topo/ gerência esta responsabilidade.

Na tabela 22 podemos observar que no setor do comércio existe a exigência de garantias reais ou pessoais (33,3%), no entanto, no setor da indústria transformadora e no setor da prestação de serviços não existe este requisito para os clientes (66,7%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.10</b> Existe exigência ou não de garantias (real – bancária, pessoal – fiador)?	Nº de resposta	1	2
	% de resposta	33,3%	66,7%

Tabela 22 – Análise da pergunta A2.10 correspondente à asserção A2

Na pergunta A2.11 é questionado se existe a possibilidade de emitir notas de crédito com descontos após o pagamento do cliente. O setor da indústria transformadora respondeu que sim (33,3%), por outros dois setores em causa responderam negativamente (66,7%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.11</b> É possível emitir notas de crédito com descontos após o pagamento do cliente?	Nº de resposta	1	2
	% de resposta	33,3%	66,7%

Tabela 23 – Análise da pergunta A2.11 correspondente à asserção A2

Na tabela 24 podemos observar a resposta à questão relacionada com o facto de já ter existido necessidade de alterar uma PC na empresa. O setor do comércio afirmou que já precisou de alterar uma política de crédito (33,3%), por outro lado, os outros dois setores inquiridos responderam que não (66,7%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.12</b> Já existiu a necessidade de alterar uma política de crédito?	Nº de resposta	1	2
	% de resposta	33,3%	66,7%

Tabela 24 – Análise da pergunta A2.12 correspondente à asserção A2

Na pergunta A2.13 foi questionado se eram oferecidos descontos financeiros se o cliente pagasse antes do tempo. Como é possível observar na tabela 25, o setor da indústria respondeu que existia a possibilidade de realizar um desconto financeiro se o cliente pagar antes do tempo (33,3%). Por outro lado, o setor do comércio e o setor da prestação de serviços responderam negativamente à questão (66,7%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.13</b> São dados descontos financeiros se o cliente pagar antes do tempo?	Nº de resposta	1	2
	% de resposta	33,3%	66,7%

Tabela 25 – Análise da pergunta A2.13 correspondente à asserção A2

A pergunta A2.14 questiona os inquiridos sobre o facto de serem cobrados juros de mora se o cliente não pagar na data prevista. O setor do comércio respondeu que sim (33,3%), enquanto que, os outros dois setores negaram esta afirmação (66,7%).

Pergunta		Resposta	
		Sim	Não
<b>A2.14</b> São cobrados juros de mora se o cliente não pagar na data prevista?	Nº de resposta	1	2
	% de resposta	33,3%	66,7%

Tabela 26 – Análise da pergunta A2.14 correspondente à asserção A2

## Conclusões

O objetivo do presente estudo foi o de compreender como é que é realizada a gestão do risco de crédito no processo de vendas das PME's do distrito do Porto. De forma a cumprir este objetivo, foi realizada a revisão de literatura sobre o tema e definida a metodologia a adotar.

A revisão da literatura realizada permitiu perceber o enquadramento teórico e suscitar o interesse do tema.

De acordo com Pinho et al. (2011), o risco de crédito baseia-se na capacidade do emissor de cada título honrar a obrigação assumida no mesmo. Um dos processos que pode diminuir o risco de crédito é o processo de aceitação do cliente. Para Beranek (1978), uma das principais variáveis quantitativas que o departamento de crédito pode controlar é a escolha dos clientes da empresa e as condições de crédito que são possíveis. De outro modo, a existência de políticas de crédito é um dos métodos adotados pelas empresas que contribuem para a concretização de objetivos da entidade (Batista, 2004).

Para este estudo foi adotada a metodologia qualitativa e quantitativa, uma vez que, pretendíamos atingir um aprofundamento do tema de forma a obter respostas fiáveis e objetivas.

O estudo empírico foi primeiramente realizado através da entrega de questionários a 100 PME's, em que 44 responderam, o que representa uma amostra de 44% da população.

Nos resultados foi possível verificar que, na sua maioria, as entidades consideram que o risco de crédito constitui uma das principais preocupações das mesmas. A maior parte das empresas inquiridas concordam com o facto de o processo de análise de aceitação do cliente ajudar à diminuição do risco de crédito da entidade.

São várias as empresas inquiridas que possuem políticas de crédito e que afirmam que estas são adequadas ao setor onde estão inseridas. Em relação à responsabilidade pela definição das políticas de crédito, o organismo mais votado foi a gestão de topo/ gerência. Os empresários questionados apoiaram a ideia de que a definição das políticas de crédito ajudar à concretização dos objetivos da empresa.

- **H1** – A gestão de topo defende em **56,8%** correspondendo a 25 empresas no total de 44, que o processo de análise de aceitação do cliente diminui o risco de crédito.
- **H2** – As políticas de crédito estabelecidas pela empresa contribuem para a concretização de objetivos da entidade em **76,9%**, com uma representação de 30 do total de 39 empresas.



O Modelo de análise acima descrito foi o adotado no estudo, visto que, as hipóteses apresentam interdependência entre si. Cada hipótese no modelo de análise representa  $\frac{1}{2}$ , assim este modelo confirma-se em 66,9%.

De forma a validar e complementar os inquéritos foram realizadas três entrevistas, uma no setor do comércio, outra no setor da indústria transformadora, e ainda uma no setor da prestação de serviços. Os resultados destas entrevistas confirmaram a maior parte das questões do inquérito. No entanto, não foi possível validar os resultados dos questionários, uma vez que, a amostra dos inquiridos é pouco representativa.

Podemos concluir que cada vez mais, as empresas valorizam a importância do risco de crédito descobrindo formas de lidar com o mesmo. O processo de aceitação do cliente é uma das ferramentas utilizadas por várias destas empresas para combater este risco. A existência de políticas de crédito pode prevenir vários problemas relativos à concessão de crédito, o que ajuda na realização dos objetivos estipulados pela entidade.

### Limitações ao estudo:

A principal limitação ao estudo foi a fraca participação das PME's inquiridas, tanto nas respostas aos inquéritos, como na disponibilidade para a realização de entrevistas. Um maior número de respostas transmitiria uma maior fiabilidade ao estudo, o que o tornaria mais relevante. Por outro lado, o facto de no estudo estarem apenas parte dos concelhos do distrito do Porto constitui também uma limitação à investigação.

### Recomendações para posteriores pesquisas:

Para posteriores pesquisas, é recomendado realizar esta investigação em diferentes zonas do país de forma a obter uma comparação entre as mesmas. De outro modo, seria também interessante concretizar este estudo em grandes empresas, para perceber de que maneira é que estas lidam com o risco de crédito no processo de vendas. Uma abordagem apropriada sobre o risco de cobrança e a sua gestão complementaria o estudo em causa.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, D. (2008). *Gestão de Risco nas Organizações*. Acedido em 2018/01/03 <http://www.qualidademadeira.com.pt/ficheiros/documentos/Seminarios/SonaeDomingosAlmeida.pdf>
- Alvarca, P. (2011). O Guia completo sobre a banca e as PME : como gerir com eficácia o relacionamento entre as PME e a banca. Porto : Vida Económica.
- Attie, William (2000). *Auditoria – Conceitos e Aplicações* (3ª edição). São Paulo: Atlas.
- BASU, Sam N. e ROLFES, Harold L (1995).; *Strategic Credit Management*. Nova Iorque: Jonh Wiley & Sons.
- Batista,A. (2004). *A Gestão do crédito como vantagem competitiva : manual sobre crédito e cobranças* (3ª edição). Porto: Vida Económica.
- Beja, R. (2004). *Risk Management Gestão, Relato e Auditoria dos Riscos de Negócio* (1.ª Edição). Lisboa: Vislis Editores.
- Beranek, W. (1978). *A análise financeira*. Rés Editora.
- Bernaténé, H. (1965) *Pratica de compras na empresa*. Lisboa: Editorial Pórtico.
- Boczko, A. (2005), *International Payment Risk. Financial Management*.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Borge, D. (2001). *The Book of Risk*. New York: John Wiley & Sons.
- Branchfield, P. (2009). *Gestión del Crédito y Cobro: claves para prevenir la morosidade y recuperar los impagos*. Barcelona: Profit Editorial
- Branco, N. (2015). *A Auditoria das Pequenas e Médias Empresas em Portugal: Presente e Futuro*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Porto.
- BULLIVANT, Glen. (2004) – *Credit Management Handbook* (5ª edição). Oxford: Burt Edwards.
- Carvalho, A. (1994). *O controlo Interno Nas PME*. Porto: Edição do Autor.

Código das Sociedades Comerciais (2014). Porto Editora, Edição Académica.

COFACE (2009), Disponível em 28/10/2018, em: [www.cofaceportugal.pt/CofacePortal/PT/pt\\_PT/pages/home/Solucoes\\_Coface](http://www.cofaceportugal.pt/CofacePortal/PT/pt_PT/pages/home/Solucoes_Coface)

Comissão (2003/361/CE) (2003). Recomendação da Comissão – relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. Jornal Oficial da União Europeia, 20 de maio de 2003.

Conso, P. (1983). *A gestão financeira das empresas*. Lisboa : Rés.

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Lisboa: Almedina.

Decreto-Lei n.º 158/2009 de 13 de julho de 2009. Diário da República, 1ª série, n.º133.

Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de novembro de 2007. Diário da República, 1.ª série — n.º 213.

Ferreira, A. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora.

Fortin, M. (1999). *O processo de Investigação: da concepção à realização* (2ª Edição). Loures: Lusociência..

Godoy, A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas.

IFAC (2011). *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*. Acedido em 2018-01-03, em <https://www.ifac.org/publications-resources/evaluating-and-improving-internal-controlorganizations>

IIA (2009). *The Institute of Internal Auditors – Enquadramento internacional de práticas profissionais de Auditoria Interna*. Disponível em: [http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf\\_2009\\_port\\_normas\\_0809\\_1252171596.pdf](http://www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf).

International Federation of Accountants (1999). Technical Pronouncements, New York.

International Organization for Standardization (2008). “ISO 31000: Risk management – principles and guidelines on implementation”, Draft International Standard.

International Organization for Standardization n.º31000 (2008). Risk management — Principles and guidelines on implementation.

KOCK, T. (1993). *Bank Management*. Nova Iorque: Dyden Press.

Machado-da-Silva, C. L. & Barbosa, S. L. (2002). *Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica*, Vol. 6. Acedido em 10/03/2018 em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000300002)

Mendes, E. (2014). *O Controlo Interno nas PME's Estudo de Caso: Impacto no Desempenho do Setor de Compras nas PME's do Concelho de Vila Nova de Famalicão*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Porto.

Pestana, R. (2015). *A responsabilidade pela Gestão dos Riscos de Negócio*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Porto.

Pinho, C.; Valente, R.; Madaleno, M. ; Vieira, E. (2011) . *Risco Financeiro - Medida e Gestão*. Lisboa: Sílabo.

Rafael, B. (2011). *A gestão do risco cambial - Um estudo de caso*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, ESCE, Setúbal.

Resende, A. (2011). *A gestão de Riscos de Negócio Uma abordagem para aplicação na gestão comportamental nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Dissertação de Mestrado, Porto.

Rodrigues, S. (2014). *O Auditor Interno e a Gestão do Risco Empresarial*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Porto.

ROSS, S. ; WESTERFIELD, R. ; JORDAN, B. (2013).- *Fundamentals of Corporate Finance* (10ª edição). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.

Sá, A. (1977). *Administração Financeira – Introdução à finança das empresas*. São Paulo: Atlas.

Santos, M. (2013). *O Controlo Interno e a Gestão de Risco nas Empresas da Área Metropolitana do Porto*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Porto.

Serrano, A. & Fialho, C. (2004). *Gestão do conhecimento: o novo paradigma das organizações* (2ª Edição). Lisboa: FCA – Editora de Informática.

*Sistema de Normalização Contabilística* (2009). Lisboa : Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

TARANTINO, A. (2011) – *Essentials of Risk Management in Finance*. Nova Jérсия: John Wiley & Sons.

TAVARES, R. (1988)- *Crédito e Cobrança*. São Paulo: Editora Atlas.

Teixeira, A. (2014). *Enterprise Risk Management e o seu impacto no desempenho das empresas: Estudo de caso de seis instituições financeiras nacionais*, Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Porto.

Teixeira, T. (2015). *A Gestão de Tesouraria nas Instituições de Ensino Superior: estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, Porto.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). “*Enterprise Risk Management—Integrated Framework*”, New York.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). “*Enterprise Risk Management—Integrated Framework*”, Nova Iorque.

## Apêndices

## Apêndice 1 – Inquérito



### Inquérito

O presente inquérito, elaborado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Auditoria, do Instituto Superior de Contabilidade do Porto, tem como objetivo analisar a perceção da gestão de topo em relação à exposição ao risco de crédito associado ao processo de vendas. Neste sentido, gostaríamos de poder contar com a sua participação para o preenchimento deste questionário o que verdadeiramente agradecemos.

#### PARTE I – Conhecimento do Perfil Académico e Profissional

##### 1.1. Sexo

F  M

##### 1.2. Idade

Até 30 anos

De 30 a 40 anos

De 40 a 50 anos

Mais de 50 anos

##### 1.3. Grau académico

Até ao 12º ano

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

##### 1.4. Experiência profissional

Até 10 anos

De 10 anos a 20 anos

De 20 anos a 30 anos

Mais de 30 anos

## PARTE II – Caraterização da Empresa

<b>2.1. Concelho :</b> Amarante	<input type="checkbox"/>	Baião	<input type="checkbox"/>	Felgueiras	<input type="checkbox"/>
Gondomar	<input type="checkbox"/>	Lousada	<input type="checkbox"/>	Maia	<input type="checkbox"/>
Marco de Canaveses	<input type="checkbox"/>	Matosinhos	<input type="checkbox"/>	Paços de Ferreira	<input type="checkbox"/>
Paredes	<input type="checkbox"/>	Penafiel	<input type="checkbox"/>	Porto	<input type="checkbox"/>
Póvoa do Varzim	<input type="checkbox"/>	Santo Tirso	<input type="checkbox"/>	Trofa	<input type="checkbox"/>
Valongo	<input type="checkbox"/>	Vila do conde	<input type="checkbox"/>	Vila Nova de Gaia	<input type="checkbox"/>

<b>2.2 N° de trabalhadores:</b> Até 20	<input type="checkbox"/>
De 20 a 40	<input type="checkbox"/>
De 40 a 60	<input type="checkbox"/>
Mais de 60	<input type="checkbox"/>

<b>2.3 Volume de negócios da empresa:</b> Inferior a 10.000.000€	<input type="checkbox"/>
De 10.000.000€ a 19.999.999€	<input type="checkbox"/>
De 20.000.000€ a 29.999.999€	<input type="checkbox"/>
De 30.000.000€ a 39.999.999€	<input type="checkbox"/>
Superior a 40.000.000€	<input type="checkbox"/>

<b>2.4 Capital Social:</b> Inferior a 10.000€	<input type="checkbox"/>
De 10.000€ a 19.999€	<input type="checkbox"/>
De 20.000€ a 29.999€	<input type="checkbox"/>
De 30.000€ a 39.999€	<input type="checkbox"/>
De 40.000 a 49.999€	<input type="checkbox"/>
Superior a 50.000€	<input type="checkbox"/>

- 2.5 Setor de atividade:** Comércio
- Prestação de Serviços
- Indústria Transformadora
- Outro  Qual ? \_\_\_\_\_

**2.6 Designação do setor de atividade:**

- Construção
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas ou similares
- Alojamento, restauração e similares
- Comércio por grosso e a retalho
- Indústria transformadora (confeção de vestuário; calçado; outros)
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Outro

### PARTE III – O Risco de Crédito

**3.1. Na sua opinião, a frase “O risco de a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica” descreve a definição de risco de crédito?**

Sim  Não

**3.2 Na função que desempenha, indique, na sua opinião, se o risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa.**

Sim  Não

**3.3. Na sua opinião, o processo de análise de aceitação do cliente pode ajudar à diminuição do risco de crédito da entidade?**

Sim  Não

**3.4. Se, por outro lado, o cliente já for recorrente, existe alguma investigação relativa ao facto de o mesmo ter dívidas em curso?**

Sim  Não

## PARTE IV– Políticas de Crédito

**4.1. Existem políticas de crédito definidas na empresa (por exemplo: prazos de pagamento)?**

Sim  Não

Se respondeu sim à pergunta anterior, por favor responda à pergunta 4.1.1, 4.1.2. e 4.1.3. Se respondeu não, passe para a pergunta 3.2.

**4.1.1. As políticas de crédito existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa?**

Sim  Não

**4.1.2. Os clientes têm conhecimento das políticas de crédito existentes na empresa?**

Sim  Não

**4.1.3 Qual o principal responsável pela definição das políticas de crédito?**  
(Selecione a opção correta com um X)

Gestão de topo/ Gerência

Gestor de crédito

Departamento financeiro

**4.2. Se respondeu não na pergunta 3.1, qual o principal motivo para o facto de não haver políticas de crédito definidas pela empresa?** (Selecione as opções corretas com um X)

Inexistência de recursos monetários

Falta de interesse por parte da gestão de topo

Falta de conhecimento sobre a matéria

Pressão para atingir objetivos

Incentivos de desempenho

**4.3. Segundo a sua experiência profissional, a existência de políticas de crédito adequadas pode ajudar à concretização de objetivos da empresa?**

Sim

Não

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

## Apêndice 2 – Tabelas de Análise dos Inquéritos

			Experiência profissional				
			Inferior a 10 anos	De 10 a 20 anos	De 20 a 30 anos	Superior a 30 anos	Total
<b>A frase “O risco de a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica” descreve a definição de risco de crédito?</b>	Não	Nº de respostas	2	1	2	1	6
		% de respostas	4,5%	2,3%	4,5%	2,3%	13,6%
	Sim	Nº de respostas	8	6	7	17	38
		% de respostas	18,2%	13,6%	15,9%	38,6%	86,4%
	Total	Nº de respostas	10	7	9	18	44
		% de respostas	22,7%	15,9%	20,5%	40,9%	100,0%

Tabela 1 – Relação entre a perceção de gestão de risco e a experiência profissional

			Setor de atividade				
			Comércio	Prestação de serviços	Indústria transformadora	Ensino	Total
<b>A frase “O risco de a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica” descreve a definição de risco de crédito?</b>	Não	Nº de respostas	0	3	3	0	6
		% de respostas	0,0%	6,8%	6,8%	0,0%	13,6%
	Sim	Nº de respostas	12	10	15	1	38
		% de respostas	27,3%	22,7%	34,1%	2,3%	86,4%
	Total	Nº de respostas	12	13	18	1	44
		% de respostas	27,3%	29,5%	40,9%	2,3%	100,0%

Tabela 2 – Conexão entre a perceção da gestão de risco e o setor de atividade

			Idade				
			Inferior a 30 anos	De 30 a 40 anos	De 40 a 50 anos	Superior a 50 anos	Total
<b>O risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa?</b>	Não	Nº de respostas	2	2	3	5	12
		% de respostas	4,5%	4,5%	6,8%	11,4%	27,3%
	Sim	Nº de respostas	8	5	6	13	32
		% de respostas	18,2%	11,4%	13,6%	29,5%	72,7%
	Total	Nº de respostas	10	7	9	18	44
		% de respostas	22,7%	15,9%	20,5%	40,9%	100,0%

Tabela 3 – Comparação entre a preocupação pelo risco de crédito e a idade do inquirido

			Grau académico				
			Até ao 12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Total
<b>O processo de análise de aceitação do cliente pode ajudar à diminuição do risco de crédito da entidade?</b>	Não	Nº de respostas	2	0	0	0	2
		% de respostas	4,5%	0,0%	0,0%	0,0%	4,5%
	Sim	Nº de respostas	19	4	16	3	42
		% de respostas	43,2%	9,1%	36,4%	6,8%	95,5%
	Total	Nº de respostas	21	4	16	3	44
		% de respostas	47,7%	9,1%	36,4%	6,8%	100,0%

Tabela 4 – Relação entre o processo de aceitação do cliente e o grau académico

			Grau académico				
			Até ao 12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Total
<b>Se o cliente já for recorrente, existe alguma investigação relativa ao facto de o mesmo ter dívidas em curso?</b>	Não	Nº de respostas	8	0	2	0	10
		% de respostas	18,2%	0,0%	4,5%	0,0%	22,7%
	Sim	Nº de respostas	13	4	14	3	34
		% de respostas	29,5%	9,1%	31,8%	6,8%	77,3%
	Total	Nº de respostas	21	4	16	3	44
		% de respostas	47,7%	9,1%	36,4%	6,8%	100,0%

Tabela 5 -Ligação entre a investigação de um cliente já recorrente e o grau académico

			Setor de atividade				Total
			Comércio	Prestação de serviços	Indústria transformadora	Ensino	
<b>Existem políticas de crédito definidas na empresa?</b>	Não	Nº de respostas	2	3	0	0	5
		% de respostas	4,5%	6,8%	0,0%	0,0%	11,4%
	Sim	Nº de respostas	10	10	18	1	39
		% de respostas	22,7%	22,7%	40,9%	2,3%	88,6%
	Total	Nº de respostas	12	13	18	1	44
		% de respostas	27,3%	29,5%	40,9%	2,3%	100,0%

Tabela 6 – Ligação entre empresas que contêm PC's e o seu setor de atividade

		Designação do setor de atividade							
		Construção	Atividades de consultoria, científicas, técnicas ou similares	Alojamento, restauração e similares	Comércio por grosso e a retalho	Indústria transformadora (confeção de vestuário; calçado; outros)	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	Total	
<b>Existem políticas de crédito definidas na empresa?</b>	Não	Nº de respostas	0	1	1	2	0	1	5
		% de respostas	0,0%	2,3%	2,3%	4,5%	0,0%	2,3%	11,4%
	Sim	Nº de respostas	5	5	4	7	16	2	39
		% de respostas	11,4%	11,4%	9,1%	15,9%	36,4%	4,5%	88,6%
	Total	Nº de respostas	5	6	5	9	16	3	44
		% de respostas	11,4%	13,6%	11,4%	20,5%	36,4%	6,8%	100,0%

Tabela 7 –Conexão entre o facto de existirem PC's definidas na empresa e a designação do setor de atividade

Volume de negócios		Designação do setor de atividade						
		Construção	Atividades de consultoria, científicas, técnicas ou similares	Alojamento, restauração e similares	Comércio por grosso e a retalho	Indústria transformadora (confeção de vestuário; calçado; outros)	Atividades administrativas e dos serviços de apoio	Total
Inferior 10.000.000€	Nº de respostas	4	4	2	6	9	2	27
	% de respostas	9,1%	9,1%	4,5%	13,6%	20,5%	4,5%	61,4%
De 10.000.000€ a 19.999.999€	Nº de respostas	0	0	1	1	5	0	7
	% de respostas	0,0%	0,0%	2,3%	2,3%	11,4%	0,0%	15,9%
De 20.000.000€ a 29.999.999€	Nº de respostas	1	0	0	1	2	1	5
	% de respostas	2,3%	0,0%	0,0%	2,3%	4,5%	2,3%	11,4%
De 30.000.000€ a 39.999.999€	Nº de respostas	0	0	1	1	0	0	2
	% de respostas	0,0%	0,0%	2,3%	2,3%	0,0%	0,0%	4,5%
Superior a 40.000.000€	Nº de respostas	0	2	1	0	0	0	3
	% de respostas	0,0%	4,5%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	6,8%
Total	Nº de respostas	5	6	5	9	16	3	44
	% de respostas	11,4%	13,6%	11,4%	20,5%	36,4%	6,8%	100,0%

Tabela 8- Relação entre o volume de negócios da empresa e o setor de atividade

			As políticas de crédito existentes na empresa são, adequadas ao setor onde está inserida a empresa?		
			Não	Sim	Total
Existem políticas de crédito definidas na empresa?	Sim	Nº de respostas	3	36	39
		% de respostas	7,7%	92,3%	100,0%
	Total	Nº de respostas	3	36	39
		% de respostas	7,7%	92,3%	100,0%

Tabela 9 – Interligação entre a existência de PC's e se as mesmas são adequadas ao setor

## Apêndice 3 – Análise das Hipóteses

Hipóteses	Perguntas do Questionário	Respostas favoráveis	Respostas concomitantes *1	Total da amostra	% Hipótese	% Final
<b>H1</b>	3.1. Na sua opinião, a frase "O risco de a contraparte no financiamento incumprir com a sua obrigação numa data específica" descreve a definição de risco de crédito?	38				
	3.2. Na função que desempenha, indique, na sua opinião, se o risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa.	32		44	56,8%	28,4%
	3.3. Na sua opinião, o processo de análise de aceitação do cliente pode ajudar à diminuição do risco de crédito da entidade?	42	25			
	3.4. Se, por outro lado, o cliente já for recorrente, existe alguma investigação relativa ao facto de o mesmo ter dívidas em curso?	34				
<b>H2</b>	4.1. Existem políticas de crédito definidas na empresa (por exemplo: prazos de pagamento)?	39				
	4.1.1. As políticas de crédito existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa?	36		39	76,9%	38,5%
	4.1.2. Os clientes têm conhecimento das políticas de crédito existentes na empresa?	32	30			
	4.3. Segundo a sua experiência profissional, a existência de políticas de crédito adequadas pode ajudar à concretização de objetivos da empresa?	41				
<b>TOTAL</b>						<b>66,9%</b>

\*1 respostas em sequência afirmativa das questões 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4

\*2 respostas em sequência afirmativa das questões 4.1, 4.1.1, 4.1.2 e 4.3

## Apêndice 4 – Guião da Entrevista



### Guião da Entrevista

#### PARTE I – Conhecimento do perfil inquirido e Caracterização da empresa

1.1. Género? \_\_\_\_\_

1.2. Idade? \_\_\_\_\_

1.3. Grau académico? \_\_\_\_\_

1.4. Experiência profissional? \_\_\_\_\_

1.5 Setor de atividade? \_\_\_\_\_

1.6 Volume de negócios da empresa? \_\_\_\_\_

1.7 N° de trabalhadores? \_\_\_\_\_

1.8 N° de clientes? \_\_\_\_\_

1.9 N° de faturas anuais? \_\_\_\_\_

1.10 Cada caso é avaliado ou acaba por ser sempre o mesmo processo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## PARTE II – O Risco de Crédito

**A1.1 O risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa?**

Sim  Não

**A1.2 Existe investigação sobre um novo cliente? Se sim, quais as informações importantes a ter em conta?**

Sim  Não

**A1.3 Quando um cliente não paga a primeira encomenda é lhe dada a possibilidade de encomendar uma segunda vez?**

Sim  Não

**A1.4 Quando existe uma grande encomenda de um novo cliente existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.5 Se por outro lado, o cliente já for recorrente o processo é realizado da mesma forma existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.6 De quem é a responsabilidade de gerir o risco de crédito na empresa?**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

### PARTE III – Políticas de Crédito

#### A2.1 Existem políticas de crédito definidas na empresa?

Sim  Não

#### A2.2 Se sim, as políticas de crédito existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa? Se não, qual o motivo para não existirem políticas de crédito da empresa?

Sim  Não

---

#### A2.3 Quais as principais políticas de crédito definidas pela empresa?

Historial do cliente  Prazo de pagamentos   
Garantias bancárias ou pessoais

#### A2.4 Por quem são formuladas as políticas de crédito?

Gestão de topo/ Gerência   
Departamento financeiro   
Gestor de crédito

#### A2.5 Existe algum manual escrito onde constem todas as políticas de crédito?

Sim  Não

#### A2.6 Alguma vez pensou em realizar um contrato de factoring?

Sim  Não

#### A2.7 Existe exigência de adiantamentos?

Sim  Não

#### A2.8 A empresa concede crédito se não houver faturas vencidas?

Sim  Não

#### A2.9 De quem é a responsabilidade, tendo em conta:

##### a) Montante da encomenda

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro  
Gestor de crédito

**b) O histórico do pagamento**

Gestão de topo/ Gerência   
Departamento financeiro   
Gestor de crédito

**c) Prazos de pagamento**

Gestão de topo/ Gerência   
Departamento financeiro   
Gestor de crédito

**A2.10 Existe exigência ou não de garantias (real – bancária, pessoal – fiador)**

Sim  Não

**A2.10 É possível emitir notas de crédito com descontos após o pagamento do cliente?**

Sim  Não

**A2.12 Já existiu a necessidade de alterar uma política de crédito?**

Sim  Não

**A2.13 São dados descontos financeiros se o cliente pagar antes do tempo?**

Sim  Não

**A2.14 São cobrados juros de mora se o cliente não pagar na data prevista?**

Sim  Não

**Muito obrigada pela sua colaboração!**



## Guião da Entrevista

### PARTE I – Conhecimento do perfil inquirido e Caracterização da empresa

**1.1. Género?** Masculino

**1.2. Idade?** 53

**1.3. Grau académico?** 12º ano

**1.4. Experiência profissional?** 30 anos

**1.5 Setor de atividade?** Comércio por grosso de alumínio

**1.6 Volume de negócios da empresa?** Inferior a 10.000.000

**1.7 Nº de trabalhadores?** Mais de 30 trabalhadores.

**1.8 Cada caso é avaliado ou acaba por ser sempre o mesmo processo?** Caso a caso.

## PARTE II – O Risco de Crédito

**A1.1 O risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa?**

Sim  Não

**A1.2 Existe investigação sobre um novo cliente? Se sim, quais as informações importantes a ter em conta?**

Sim  Não

**A1.3 Quando um cliente não paga a primeira encomenda é lhe dada a possibilidade de encomendar uma segunda vez?**

Sim  Não

**A1.4 Quando existe uma grande encomenda de um novo cliente existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.5 Se por outro lado, o cliente já for recorrente o processo é realizado da mesma forma existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.6 De quem é a responsabilidade de gerir o risco de crédito na empresa?**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

### PARTE III – Políticas de Crédito

#### A2.1 Existem políticas de crédito definidas na empresa?

Sim  Não

#### A2.2 Se sim, as políticas de crédito existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa? Se não, qual o motivo para não existirem políticas de crédito da empresa?

Sim  Não

---

#### A2.3 Quais as principais políticas de crédito definidas pela empresa?

Historial do cliente, Prazo de pagamentos e Garantias bancárias ou pessoais.

#### A2.4 Por quem são formuladas as políticas de crédito?

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

#### A2.5 Existe algum manual escrito onde constem todas as políticas de crédito?

Sim  Não

#### A2.6 Alguma vez pensou em realizar um contrato de factoring?

Sim  Não

#### A2.7 Existe exigência de adiantamentos?

Sim  Não

#### A2.8 A empresa concede crédito se não houver faturas vencidas?

Sim  Não

#### A2.9 De quem é a responsabilidade, tendo em conta:

##### a) Montante da encomenda

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

**b) O histórico do pagamento**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

**c) Prazos de pagamento**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

**A2.10 Existe exigência ou não de garantias (real – bancária, pessoal – fiador)?**

Sim  Não

**A2.11 É possível emitir notas de crédito com descontos após o pagamento do cliente?**

Sim  Não

**A2.12 Já existiu a necessidade de alterar uma política de crédito?**

Sim  Não

**A2.13 São dados descontos financeiros se o cliente pagar antes do tempo?**

Sim  Não

**A2.14 São cobrados juros de mora se o cliente não pagar na data prevista?**

Sim  Não

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

**Guião da Entrevista**

**PARTE I – Conhecimento do perfil inquirido e Caracterização da empresa**

**1.1. Género?** Masculino

**1.2. Idade?** 55 anos

**1.3. Grau académico?** 12ºano

**1.4. Experiência profissional?** 33 anos

**1.5 Setor de atividade?** Indústria transformadora na área da serralharia

**1.6 Volume de negócios da empresa?** Inferior a 10.000.000

**1.7 N° de trabalhadores?** 19 trabalhadores

**1.10 Cada caso é avaliado ou acaba por ser sempre o mesmo processo?** Caso a caso.

## PARTE II – O risco de crédito

**A1.1 O risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa?**

Sim  Não

**A1.2 Existe investigação sobre um novo cliente? Se sim, quais as informações importantes a ter em conta?**

Sim  Não

**A1.3 Quando um cliente não paga a primeira encomenda é lhe dada a possibilidade de encomendar uma segunda vez?**

Sim  Não

**A1.4 Quando existe uma grande encomenda de um novo cliente existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.5 Se por outro lado, o cliente já for recorrente o processo é realizado da mesma forma existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.6 De quem é a responsabilidade de gerir o risco de crédito na empresa?**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

### PARTE III – Políticas de Crédito

#### A2.1 Existem políticas de crédito definidas na empresa?

Sim  Não

#### A2.2 Se sim, as políticas de crédito existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa? Se não, qual o motivo para não existirem políticas de crédito da empresa?

Sim  Não

---

#### A2.3 Quais as principais políticas de crédito definidas pela empresa?

Historial do cliente e Prazo de pagamentos.

#### A2.4 Por quem são formuladas as PC's?

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

#### A2.5 Existe algum manual escrito onde constem todas as políticas de crédito?

Sim  Não

#### A2.6 Alguma vez pensou em realizar um contrato de factoring?

Sim  Não

#### A2.7 Existe exigência de adiantamentos?

Sim  Não

#### A2.8 A empresa concede crédito se não houver faturas vencidas?

Sim  Não

#### A2.9 De quem é a responsabilidade, tendo em conta:

##### a) Montante da encomenda

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

**b) O histórico do pagamento**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

**c) Prazos de pagamento**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

**A2.10 Existe exigência ou não de garantias (real – bancária, pessoal – fiador)?**

Sim  Não

**A2.11 É possível emitir notas de crédito com descontos após o pagamento do cliente?**

Sim  Não

**A2.12 Já existiu a necessidade de alterar uma política de crédito?**

Sim  Não

**A2.13 São dados descontos financeiros se o cliente pagar antes do tempo?**

Sim  Não

**A2.14 São cobrados juros de mora se o cliente não pagar na data prevista?**

Sim  Não

**Muito obrigada pela sua colaboração!**



**Guião da Entrevista**

**PARTE I – Conhecimento do perfil inquirido e Caracterização da empresa**

**1.1. Género?** Masculino

**1.2. Idade?** 54 anos

**1.3. Grau académico?** Até ao 4º ano

**1.4. Experiência profissional?** Mais de 30 anos

**1.5 Setor de atividade?** Prestação de serviços na área de eletricidade e energias

renováveis.

**1.6 Volume de negócios da empresa?** Inferior a 10.000.000

**1.7 N° de trabalhadores?** 25 trabalhadores

**1.10 Cada caso é avaliado ou acaba por ser sempre o mesmo processo?** Caso a caso.

## PARTE II – O risco de crédito

**A1.1 O risco de crédito é uma das principais preocupações para a empresa?**

Sim  Não

**A1.2 Existe investigação sobre um novo cliente? Se sim, quais as informações importantes a ter em conta?**

Sim  Não

**A1.3 Quando um cliente não paga a primeira encomenda é lhe dada a possibilidade de encomendar uma segunda vez?**

Sim  Não

**A1.4 Quando existe uma grande encomenda de um novo cliente existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.5 Se por outro lado, o cliente já for recorrente o processo é realizado da mesma forma existe preponderância na aceitação?**

Sim  Não

**A1.6 De quem é a responsabilidade de gerir o risco de crédito na empresa?**

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

### PARTE III – Políticas de Crédito

#### A2.1 Existem políticas de crédito definidas na empresa?

Sim  Não

#### A2.2 Se sim, as políticas de crédito existentes na empresa são, na sua opinião, adequadas ao setor onde está inserida a empresa? Se não, qual o motivo para não existirem políticas de crédito da empresa?

Sim  Não

---

#### A2.3 Quais as principais políticas de crédito definidas pela empresa?

Historial do cliente e Prazo de pagamentos.

#### A2.4 Por quem são formuladas as políticas de crédito?

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro

Gestor de crédito

#### A2.5 Existe algum manual escrito onde constem todas as políticas de crédito?

Sim  Não

#### A2.6 Alguma vez pensou em realizar um contrato de factoring?

Sim  Não

#### A2.7 Existe exigência de adiantamentos?

Sim  Não

#### A2.8 A empresa concede crédito se não houver faturas vencidas?

Sim  Não

#### A2.9 De quem é a responsabilidade, tendo em conta:

a) Montante da encomenda

Gestão de topo/ Gerência

Departamento financeiro   
Gestor de crédito

**b) O histórico do pagamento**

Gestão de topo/ Gerência   
Departamento financeiro   
Gestor de crédito

**c) Prazos de pagamento**

Gestão de topo/ Gerência   
Departamento financeiro   
Gestor de crédito

**A2.10 Existe exigência ou não de garantias (real – bancária, pessoal – fiador)**

Sim  Não

**A2.11 É possível emitir notas de crédito com descontos após o pagamento do cliente?**

Sim  Não

**A2.12 Já existiu a necessidade de alterar uma política de crédito?**

Sim  Não

**A2.13 São dados descontos financeiros se o cliente pagar antes do tempo?**

Sim  Não

**A2.14 São cobrados juros de mora se o cliente não pagar na data prevista?**

Sim  Não

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

