

GESTÃO DE COBRANÇAS

CLIENTES - nº 1

ACONTESER
LIDERAR COM
RESPONSABILIDADE

Gerir a tesouraria das nossas empresas é uma tarefa cada vez mais complexa, uma vez que nos defrontamos actualmente com um conjunto de problemas ao nível económico, bancário e de recebimentos. Um dos maiores problemas na gestão de tesouraria está relacionado com os prazos de recebimento das facturas emitidas.

PORQUE É IMPORTANTE

A Comissão Europeia estima que os pagamentos em atraso justificam cerca de 25% das falências verificadas na UE. Em Portugal, e segundo um estudo da Intrum Justitia, 90% das empresas sofrem atrasos nos recebimentos, sendo o prazo médio de recebimento entre empresas de 81 dias e das entidades públicas de 141 dias. Análises da Comissão Europeia também indicam que 44% dos pagamentos efectuados em Portugal são realizados com atraso, significando que, anualmente, aproximadamente 57 mil milhões de euros são pagos em atraso (de notar que o pacote de financiamento da Troika é de 78 mil milhões de euros). Estes atrasos, que implicam a necessidade de recorrer ao crédito para cobrir as faltas dos pagamentos em atraso, implicam custos anuais às empresas na ordem dos 5 milhões de euros.

Atendendo a esta realidade, que piora em cenário de recessão económica, é necessário as empresas gerirem de forma cuidada e organizada os processos associados às cobranças aos seus clientes.

O tecido empresarial português é constituído em cerca de 99,6% por Pequenas e Médias Empresas (PME). Muitas destas empresas, de origem e/ou dimensão familiar, não têm por hábito dedicar-se à elaboração de políticas internas e de procedimentos, uma vez que, na maioria das vezes, não há tempo e não é essa forma de gerir. Ou seja, a gestão das cobranças é um tema que deve ser olhado com muita atenção e tem de ser sistematizado, de forma a diminuir os incobráveis e a aumentar o *cash-flow* da empresa. Numa conjuntura em que os pagamentos são cada vez mais difíceis de obter e onde o acesso a contas caucionadas é cada vez mais restrito, as empresas têm de impor regras internas aos seus clientes.

Por muito estranho que esta abordagem possa parecer à maioria das PME, estas práticas têm sido incentivadas pelos Governos de vários países. Por exemplo, no Reino Unido, o Instituto para a Gestão do Crédito desenvolveu uma série de guias práticos que identificam um conjunto de informação que todas as empresas devem procurar obter, de forma a poder analisar o risco da cobrança e assim definir procedimentos internos.

Esses Guias desenvolvem os seguintes temas, indicando acções concretas que a empresa deve realizar:

- A necessidade de conhecer toda a informação real sobre o cliente;
- A importância dos termos de pagamento acordados e da necessidade desse acordo ter expresso que, em caso de atraso, serão cobrados juros de mora previstos na lei;
- A necessidade de se emitir correctamente a factura;
- A importância de pagarmos aos nossos fornecedores atempadamente;
- Conseguir antecipar as necessidades de *factoring*, ou de contas caucionadas, ou de outros instrumentos financeiros, bem como prever o seu custo financeiro;
- Capacidade de pressionar o cliente para o pagamento;
- Capacidade de antecipar necessidades futuras de *cash-flow* para pagar os custos operacionais;
- Saber o que fazer quando um cliente abre falência;

Guias disponíveis em Inglês em: <http://www.creditmanagement.org.uk/bisguides.htm>

ACONTECER LIDERAR COM RESPONSABILIDADE

IMPLEMENTAR PASSO A PASSO

(Adaptado de “Sugestões para reduzir os incobráveis”, da Intrum Justitia)

1. Saiba o que fazer relativamente à gestão das cobranças e desenvolva uma Política de Crédito

Elabore uma política de crédito: ou seja, escreva um memorando interno para os seus colaboradores saberem responder às seguintes perguntas:

- Sabe o que fazer quando um cliente não paga uma factura que se venceu? Entrega-se o trabalho na mesma? Aplicam-se juros de mora? Sabem qual é o prazo médio de recebimento ideal para a vossa empresa?

2. Avalie o limite de crédito dos seus clientes

É importante conhecer cada cliente e tentar compreender a situação económica que ele está a enfrentar, de forma a conseguir ter a atitude mais adequada face à situação. Em concreto, devemos responder às seguintes perguntas:

- Sabemos o tempo médio que cada cliente demora a pagar? Faz sentido assumir dois pagamentos em atraso e depois parar com o fornecimento até que o pagamento seja efectuado? Faz sentido existir limite de crédito para cada um dos clientes?

3. Mantenha a informação actualizada

Algo aparentemente tão simples como ter a informação actualizada do cliente pode ajudar a evitar uma falha com consequências financeiras graves. Por isso é necessário saber se:

- Os contactos da empresa e do interveniente na área da facturação estão actualizados? Quando foi feita a última actualização desses dados?

4. Conheça a situação do cliente e a sua evolução financeira

Ter uma adjudicação não é sinónimo de emissão garantida do recibo de venda. Por isso é necessário saber responder a cada uma das seguintes perguntas:

- Sabemos se o nosso cliente está com problemas financeiros? Está em processo de insolvência? Pediu para aumentar os limites de crédito? O cliente discute facturas como meio de atrasar o pagamento? Existem cheques devolvidos dos clientes? Conhece outra empresa com dificuldades em receber do mesmo cliente?

5. Crie algumas condições de pagamentos flexíveis

É importante ter em conta, nestas análises, o historial de cada cliente. A empresa deve ponderar se fará sentido:

- Oferecer aos clientes benefícios no alargamento do prazo de pagamento, sempre que estes renovem as encomendas e se mostrem cumpridores dos prazos de vencimento.

6. Actue imediatamente após o prazo terminar

Assim que ocorrer um atraso, deverá despoletar de imediato uma acção. É importante a empresa saber se:

- Existe um controlo sobre o dia exacto em que as facturas entram em atraso? Existe um método para saber quando telefonar? Ou só actua passados meses?

7. Cobre uma taxa de juro pelo atraso

A lei permite que se cobrem juros pelos pagamentos em atraso. Conhece a lei - Directiva 2000/35/CE e Decreto-Lei 32/2003 - que permite aplicar uma taxa de juro de 8 p.p acima da taxa de referência do Banco Central Europeu?

CONHECIMENTO ADICIONAL

<http://www.creditmanagement.org.uk/bisguides.htm>

<https://payontime.co.uk>

Em colaboração com:



Apoio:



INOVAÇÃO

CLIENTES - nº 2

ACONTESER
LIDERAR COM
RESPONSABILIDADE

A inovação, no contexto empresarial, pode ser definida como o processo que transforma ideias, conceitos ou conhecimento em iniciativas com impacto de mercado, capazes de gerar valor acrescentado (i.e., em última instância, valor acrescentado para o sócio ou accionista).

Na perspectiva empresarial, dois factores têm que ocorrer para que determinada iniciativa possa ser considerada "inovadora":

[1] A ideia, conceito ou conhecimento tem que se materializar em algo com impacto no mercado. Tal não significa necessariamente um novo produto/serviço, podendo-se tratar de, por exemplo de uma nova abordagem ao mercado, uma nova metodologia ou método, um novo modelo de distribuição ou um novo processo de negócio.

[2] A ideia, conceito ou conhecimento tem que gerar valor acrescentado para os stakeholders (e, em última instância, para o accionista).

Inovação é fundamentalmente execução. Daqui surge o imperativo de abordar a inovação do mesmo modo que se aborda um qualquer processo industrial: sujeitar a matéria-prima a um processo estruturado e rigoroso, geri-lo de uma forma efectiva e, no final, obter um resultado com um certo grau de previsibilidade.

Um equívoco comum é pensar que a matéria-prima da inovação é uma ideia. Não é. A inovação começa com uma definição da estratégia de inovação (ou seja, uma compatibilização entre a estratégia corporativa que deriva da Visão e Missão e uma análise ao contexto externo).

E é deste ponto que resultam orientações gerais para a inovação (por exemplo, crescer através de novos clientes, novos produtos/serviços, novos mercados geográficos ou uma mistura destes elementos).

PORQUE É IMPORTANTE

A inovação é a mais importante forma de criar crescimento sustentado na medida em que os consumidores reconhecem na nova proposta benefícios únicos e diferenciadores. Este reconhecimento dá origem a mais procura, que por sua vez, gera crescimento. Importa salientar a ciclicidade inerente a este conceito – existe crescimento (sustentado sob esta forma), desde de que a empresa inove continuamente.

O que ocorre se a empresa não inovar? Empresas que actuem em mercados concorrenciais e que não inovem continuamente a sua operação, serão levadas à extinção devido ao impacto de factores externos no mercado em que operam.

Estes factores são, por exemplo: saturação de mercados mais maduros; introdução de novas tecnologias no mercado; consumidores mais sofisticados com maior conhecimento e mais escolha; ciclos de vida do produto mais curtos; convergência de tecnologias e, acima de tudo, uma rápida capacidade de imitação (ou superação) por parte da concorrência. A premissa é a de que (mais tarde ou mais cedo), a concorrência vai inovar, tornando a sua proposta de valor mais interessante para o consumidor.

IMPLEMENTAR PASSO A PASSO

Não existe uma forma única de implementar um processo de inovação. Esta depende de vários factores, como por exemplo a dimensão e cultura da empresa, a maturidade do modelo de negócio e até os imperativos de negócio associados à própria estratégia de inovação. No entanto, apresentam-se aqui as principais práticas de referência (separadas pelas três fases do processo de inovação: Descobrir, Executar e Levar ao Mercado) de empresas que implementaram modelos de inovação bem sucedidos:

ACONTECER LIDERAR COM RESPONSABILIDADE

1. Descubra

- Nomeie uma área ou pessoa responsável pela inovação e defina, formalmente, o processo e respectivo modelo de governo;
- Aborde de fora para dentro (assegurar ampla análise de mercado e inputs de clientes/não clientes - Voice-of-Customer, fornecedores e académicos);
- Defina equipas multi-funcionais para proporcionar diversidade de raciocínios (a I&D não é o único nem o principal interveniente);
- Recorra a abordagens de crowd-sourcing para captar e potenciar as melhores ideias (crowd-sourcing são formas colaborativas que acrescentam valor a propostas anteriores);
- Utilize técnicas de brainstorming para encorajar a participação e a confiança (por exemplo, a abordagem “harmónio”, na qual a criação e avaliação de ideias são actividades completamente separadas e recorrentes);

2. Execute

- Defina práticas de trabalho standard entre equipas para diminuir o set-up time e garantir a consistência nos resultados;
- Opte por abordagens não convencionais ao modelo de progressão de carreiras (incluindo incentivos e compensação);
- Fomente o networking em todos os níveis da empresa, para partilha de experiências e conhecimento;

3. Leve ao Mercado

- Defina e comunique desde cedo quais os indicadores de performance de iniciativas de inovação;
- Faça uma prospecção de mercado contínua (recolha e análise de dados relevantes e Voice-of-Customer - i.e. market sensing);
- Promova uma cultura baseada na mudança e no aperfeiçoamento – nunca complacente;

ACOMPANHAR E AVALIAR

A métrica mais importante para medir a inovação é a Rendibilidade do Capital Investido (RCI = resultado operacional líquido de imposto/capital investido).

Para que a inovação seja considerada bem sucedida, esta medida tem que exceder o custo de capital. O RCI revela-se, no entanto, insuficiente, uma vez que não consegue captar a eficácia / eficiência de todas as fases do processo de inovação. Pelo que são necessários outros indicadores, como apresentados nos quadros à direita.

Gestão de portfolio de oportunidades	Gestão de performance
<ul style="list-style-type: none">• # de inquéritos realizados;• # de ideias/conceitos que passaram o 1º crivo;• # de ideias/conceitos que passaram o último crivo;• % de colaboradores que participaram em acções de inovação;• Custos operacionais alocados ao desenvolvimento do processo de inovação.	<ul style="list-style-type: none">• “speed-to-market” (tempo até ser introduzido no mercado);• Tempos de permanência em cada fase de execução;• Desvios aos tempos médios de permanência em cada fase de execução;• Desvio do retorno esperado vs. retorno verificado;• Taxas de sucesso de iniciativas lançadas;• Custo associado a uma iniciativa falhada;• Rendibilidade do Capital Investido;

CONHECIMENTO ADICIONAL

The Discipline of Innovation, Peter Drucker, Harvard Business Review;

Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It, Tony Davila, Marc J. Epstein and Robert Shelton,

Upper Saddle River: Wharton School Publishing;

<http://www.accenture.com/us-en/outlook/pages/outlook-journal-2009-consumer-product-innovation.aspx>;

<http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2008-it-organizations-innovation.aspx>

Em colaboração com:

Apoio:

