



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS, SA  
DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DE  
CLIENTES EMPRESARIAIS –  
PRÉ-CONTENCIOSO  
PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA**

**Joana Margarida da Silva Gomes nº 7382**

**Relatório de estágio realizado no Mestrado de Gestão Empresarial**

**Coimbra, Maio de 2013**



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

### **EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS, SA DEPARTAMENTO DE OPERAÇÕES DE CLIENTES EMPRESARIAIS – PRÉ-CONTENCIOSO PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA**

**Joana Margarida da Silva Gomes nº 7382**

Relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre de Gestão Empresarial, realizado com a orientação de Lúcia Maria Rodrigues dos Santos, docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e supervisão de António Gonçalves, responsável pelo departamento de gestão da dívida, pré-contencioso.

**Coimbra, Maio de 2013**



## **Resumo**

O presente relatório visa apresentar as actividades realizadas no estágio de natureza profissional na Empresa EDP Soluções Comerciais, S.A, no departamento de operações de clientes empresariais – pré-contencioso - processo de gestão da dívida. O objetivo principal do estágio consistiu no desenvolvimento do conhecimento profissional nas áreas de gestão, controlo interno e gestão de risco e tecnologias da informação, que permitissem à mestranda a sua integração no mercado de trabalho.

Foi utilizada a metodologia de investigação qualitativa, assente nos métodos indutivo e descritivo, na observação directa da execução das tarefas no local de trabalho e, na realização de questionários informais aos colaboradores e responsáveis pelo departamento. Foi ainda, seguido o método do estudo caso na caracterização da entidade acolhedora.

**Palavras-chave:** gestão, gestão do risco, controlo interno, tecnologias da informação processo de gestão da dívida.

## **Abstract**

This report tend to present the activities performed during the internship professional nature in EDP Business Solutions Company, SA, the operations department of enterprise customers - pre-contentious process of debt management. The main objective of the stage consisted in the acquisition and development of professional knowledge in some areas such as management, internal control and risk management and information technology, enabling the graduate student integration into the labor market. During the stage and in this report we used qualitative research methodology, based on inductive and descriptive methods and by direct observation of executing tasks in the workplace and informal questionnaires posed to employees and responsible for the department. It also followed the case study method to characterize the host entity.

**Key-words:** management, risk management, internal control, information technology process of debt management.

## Agradecimentos

*Aos colaboradores da EDP Soluções Comerciais, S.A com quem tive o privilégio de trabalhar pela disponibilidade e disposição demonstrada.*

*Aos meus amigos que nos momentos mais difíceis desta fase sempre me deram o seu apoio.*

*A toda a minha família pela compreensão, amor e dedicação em todos os momentos que passei.*

*Por fim mas não menos importante um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Lúcia Santos pela disponibilidade e orientação dada.*

*A todos, muito obrigada.*

## **Lista de Siglas**

AICPA	American Institute of Certified Public Accounts
BSC	Balanced Scorecard
CC&B	Customer Care and Billing
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DGD	Departamento de Gestão da Dívida
DGEG	Direcção Geral de Geologia e Energia
DOE	Direção de Operação de Clientes Empresariais
EDP	Energias de Portugal
EDP SC	EDP Soluções Comerciais
ERM	Enterprise Risk Management
ERSE	Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos
EU	União Europeia
IFAC	International Federation of Accounts
ITGI	IT Governance Institute
ISACA	Information Systems Audit and Control Association
ML	Mercado Livre
MR	Mercado Regulado
PPV	Processo de Pagamento Vencido
PEST	Política, Económica, Social e Tecnológica
SAP	Systems Applications and Products
SCIRF	Sistema de Controlo Interno e Reporte Financeiro
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

---

## Índice:

Lista de Siglas .....	iv
Índice de Figuras:.....	vii
Índice de Quadros:.....	vii
Introdução .....	1
<b>Capítulo 1 – O <i>Balanced Scorecard</i>, Controlo Interno e a Gestão de Risco e as Técnicas da Informação.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. O <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>5</b>
1.1.1.O BSC como sistema de gestão estratégica .....	6
1.1.2. Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
1.1.3. Mapas Estratégicos.....	13
1.1.4. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
1.1.5. A importância dos indicadores do <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
<b>1.2. Controlo Interno e a Gestão do Risco .....</b>	<b>15</b>
1.2.1. <i>Internal Control Integrated Framework</i> (COSO I).....	15
1.2.2. <i>Enterprise Risk Management – Integrated Framework</i> (COSO II) .....	17
<b>1.3. Técnicas da Informação .....</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 2 – Objectivos e Metodologia.....</b>	<b>25</b>
<b>Capítulo 3 – Contexto Macro e Micro da Entidade Acolhedora .....</b>	<b>28</b>
3.1. Análise Política, Económica, Social e Tecnológica.....	28
3.2. Análise das <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities</i> e <i>Threats</i> .....	31
<b>Capítulo 4 – Caracterização da Entidade Acolhedora .....</b>	<b>35</b>
<b>4.1. Caracterização do Grupo EDP .....</b>	<b>35</b>
4.1.1. Breve evolução Histórica.....	35
4.1.2. Estrutura do Grupo EDP .....	35
<b>4.2. EDP Soluções Comerciais, SA .....</b>	<b>40</b>
4.2.1. Breve evolução histórica .....	40
4.2.2. Estrutura da EDP Soluções Comerciais, SA.....	41
4.2.3. Principais serviços e funções na área de negócios .....	42
<b>Capítulo 5 – Actividades Realizadas .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1. Tomada de conhecimento da entidade acolhedora .....</b>	<b>46</b>
5.1.1. Sistemas Comerciais associados à EDP, SC .....	47

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

---

5.1.2. Processo de Gestão da Dívida.....	48
5.1.2.1. Descrição dos Sub-processos de gestão de dívida em MR.....	50
5.1.2.1.1. Gestão de dívida de grandes clientes .....	50
5.1.2.1.2. Gestão Preventiva da Dívida de Clientes tipo 91 e 92.....	51
5.1.2.1.3. Clientes Não Cortáveis .....	52
5.1.2.1.4. Análise da Tabela de Cortes .....	53
5.1.2.2. Sub-processos de Gestão da Dívida de Clientes de ML .....	54
5.1.2.2.1. Sub-processo da gestão da dívida de clientes .....	55
5.1.2.2.2. Sub-processo CC&B exemplo do Segmento Prata .....	55
5.1.2.2.3. Gestão de dívida de PPV'S Alternativos .....	58
<b>5.2. Tarefas Realizadas.....</b>	<b>59</b>
5.2.1. Tarefas desempenhadas em MR.....	59
5.2.1.1. Sub-processo de Gestão da Dívida de Grandes Clientes.....	60
5.2.1.2. Sub-Processo de Gestão Preventiva da Dívida de clientes.....	61
5.2.1.3 Clientes não Cortáveis .....	63
5.2.1.4. Análise da Tabela de Cortes.....	64
5.2.2. Tarefas desempenhadas em ML.....	65
5.2.2.1. Sub-processo da gestão da dívida de clientes.....	65
5.2.2.2. Sub-processo CC&B exemplo do Segmento Prata .....	66
5.2.2.3. Gestão de dívida de PPV'S Alternativos .....	68
<b>5.3. Controlos de Sistemas de Controlo e Relato Financeiro .....</b>	<b>70</b>
<b>5.4. Análise à informação de Gestão .....</b>	<b>74</b>
<b>Conclusão.....</b>	<b>80</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>81</b>

## Índice de Figuras:

<b>Figura 1.1.</b> - Indicadores de mercado.....	11
<b>Figura 1.2.</b> - Processo de Implementação do BSC.....	14
<b>Figura 1.3.</b> -Relação entre Objectivos e Componentes do Controlo Interno.....	20
<b>Figura 1.4.</b> - O cubo do COBIT.....	24
<b>Figura 4.1.</b> - Empresas que constituem o Grupo EDP.....	38
<b>Figura 4.2.</b> - Organograma da empresa EDP, Soluções Comerciais, S.A.....	42
<b>Figura 5.1.</b> - Sub-processo de gestão da dívida de grandes clientes.....	51
<b>Figura 5.2.</b> - Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de clientes tipo 91 e 92.....	52
<b>Figura 5.3.</b> - Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de clientes não cortáveis.....	53
<b>Figura 5.4.</b> - Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de análise de tabela de cortes.....	54
<b>Figura 5.5.</b> - Procedimentos do sub-processo da gestão da dívida de clientes.....	55

## Índice de Quadros:

<b>Quadro 1.1.</b> - Princípios de uma organização centrada na estratégia.....	7
<b>Quadro 1.2.</b> - Questões a responder em cada perspectiva do BSC.....	8
<b>Quadro 1.3.</b> - Fases do ciclo de vida da empresa.....	9
<b>Quadro 1.4.</b> – Processos internos do modelo genérico da cadeia de valor.....	12
<b>Quadro 1.5.</b> – Fontes de aprendizagem e conhecimento.....	13
<b>Quadro 1.6.</b> - Modelo tri-dimensional do sistema de controlo interno.....	17
<b>Quadro 3.1.</b> – Análise <i>SWOT</i> .....	32
<b>Quadro 4.1.</b> - Valores e compromissos do Grupo EDP.....	36
<b>Quadro 4.2.</b> - Vectores da estratégia do Grupo EDP.....	37
<b>Quadro 4.3.</b> - Áreas de prestação de serviços.....	43
<b>Quadro 5.1.</b> - Fases e momentos das actividades realizadas.....	45
<b>Quadro 5.2.</b> - Sistemas Operativos.....	48
<b>Quadro 5.3.</b> - Sub-processos de gestão da dívida para Mercado regulado.....	49
<b>Quadro 5.4.</b> - Sub-processos de gestão da dívida para Mercado livre.....	50
<b>Quadro 5.5.</b> - Momentos decorrentes do acompanhamento de clientes.....	56

<b>Quadro 5.6.-</b> Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida CC&B exemplo do Segmento Prata.....	58
<b>Quadro 5.7.-</b> Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de PPV`S Alternativos.....	66
<b>Quadro 5.8.-</b> Controlos SCIRF efectuados no Mercado Regulado.....	68
<b>Quadro 5.9.-</b> Controlos SCIRF efectuados no Mercado Livre.....	72
<b>Quadro 5.10.-</b> Antiguidade de saldos.....	73
<b>Quadro 5.11.-</b> Indicadores de eficácia.....	75
<b>Quadro 5.12.-</b> Facturação.....	75
<b>Quadro 5.13.-</b> Antiguidade de saldos.....	76
<b>Quadro 5.14.-</b> Indicadores de eficácia.....	77
<b>Quadro 5.15.-</b> Facturação .....	78

## Introdução

O presente relatório tem como principal objetivo evidenciar as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio de natureza profissional, no âmbito do Mestrado de Gestão Empresarial, na entidade EDP Soluções Comerciais, SA, mais concretamente no Departamento de Operações de Clientes Empresariais (DOE) - Departamento de Gestão da Dívida. Esta entidade tem como objecto social a promoção, dinamização, por forma directa ou indirecta, de empreendimentos e actividades na área do sector energético tanto a nível nacional como internacional. O estágio teve o seu início em Outubro de 2012 tendo findado em Abril do ano corrente. Com este estágio a mestranda pretendia adquirir novos conhecimentos, desenvolver as suas capacidades quer profissionais quer pessoais, a fim de possibilitar a sua entrada no mercado de trabalho.

Para este estágio foram definidos dois objectivos principais. O primeiro consistiu na aquisição de conhecimentos profissionais nas áreas de gestão, gestão do risco e controlo interno, que facilitassem a integração da mestranda no mercado de trabalho. O segundo objectivo consistiu na realização de todo o trabalho inerente ao processo de gestão da dívida de clientes empresariais, que ficaram a seu cargo, sendo eles autarquias, ministérios, museus e agrupamentos de escolas. Este segundo objetivo visava, a capacidade crítica das práticas da entidade em comparação com as propostas da revisão da literatura efetuada.

Com vista ao alcance destes objectivos, foram definidos oito objectivos específicos que visavam permitir à mestranda a compreensão sobre as áreas de gestão no âmbito do *Blanced Scorecard*, do controlo interno e da gestão de risco e, das tecnologias da informação, que se enquadram com o trabalho realizado no departamento em causa. Foram ainda estabelecidos o conhecimento da entidade acolhedora e o desenvolvimento de conhecimentos

e competências, técnicos, comportamentais e pessoais que possibilitem o trabalho em equipa.

Para poder cumprir com os objectivos propostos, foi seguida a metodologia de investigação qualitativa que tem por base os métodos indutivo e descritivo, tendo como ponto de partida a observação directa da execução de tarefas que servem de suporte ao processo de gestão da dívida bem como questionários informais aos colaboradores e responsáveis pelo departamento. Foi ainda, seguido o método do estudo caso na caracterização da entidade acolhedora e, na apreciação crítica das práticas da entidade em comparação com as propostas da revisão da literatura.

Uma das maiores limitações do estágio foi efectivamente o factor tempo, apesar de todos os objectivos propostos terem sido atingidos mais haveria a aprender. É de salientar que a mestranda tinha previsto uma análise aprofundada do BSC da entidade, no entanto este não lhe foi facultado pelo que a análise efectuada foi bastante limitada. O processo de gestão da dívida é complexo, ainda assim os conhecimentos adquiridos ficaram bem consolidados e permitiram um enriquecimento profissional e pessoal.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é efectuado o enquadramento teórico nas matérias de gestão, do controlo interno e gestão do risco e, das tecnologias da informação, abordando conceitos considerados pertinentes para desenvolver os objectivos anteriormente definidos.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia de investigação utilizada para a concretização dos objectivos definidos. São explicadas as decisões da escolha dos métodos e das técnicas de investigação utilizados pela mestranda.

No terceiro capítulo é efectuado o contexto macro e micro económico da entidade acolhedora, sendo neste elaborada a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) e a análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) da mesma.

O quarto capítulo trata da caracterização da entidade acolhedora, incluindo os sistemas operativos e os principais processos do departamento onde foi realizado o estágio e, sua breve evolução histórica e a sua estrutura.

O quinto capítulo descreve as principais actividades realizadas pela mestranda na entidade acolhedora, bem como o seu contributo para a mesma. Tendo presente o desenvolvimento, da mestranda, da capacidade crítica das práticas da entidade em comparação com as propostas da revisão da literatura efetuada.

Por fim é apresentada a conclusão, onde a mestranda expõe as competências adquiridas, benefícios e limitações do estágio de natureza profissional realizado.

## Capítulo 1 – O *Balanced Scorecard*, Controlo Interno e a Gestão de Risco e as Tecnologias da Informação

A mestrandia, com vista a suportar o desenvolvimento da capacidade crítica das práticas da entidade, comparando as principais atividades realizadas no estágio, com as propostas da revisão da literatura, optou por reunir neste capítulo as opiniões e os conceitos considerados mais apropriadas para tal pretensão.

Assim, neste capítulo é desenvolvida a pesquisa teórica elaborada pela mestrandia, que teve como ponto de partida as áreas de investigação, tais como, o *Balanced Scorecard* (BSC), o controlo Interno e a gestão do risco e as tecnologias da informação.

O BSC é tratado neste capítulo porque inicialmente a mestrandia tinha como objetivo realizar uma análise prática aprofundada da estrutura utilizada no Departamento de Operações de Clientes Empresariais – Pré-Contencioso - Processo de Gestão da Dívida. Todavia, esse não lhe foi facultado pelo que a análise efectuada foi bastante limitada, focalizando-se apenas em alguns indicadores que serão abordados no capítulo apropriado. Apesar da limitação descrita, optou-se por manter a revisão da literatura feita nesta matéria.

O controlo interno e a gestão de risco são tratadas nas perspetivas das estruturas conceptuais do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), designados por COSO I e COSO II. Este segundo designado ainda por *Enterprise Risk Management* (ERM). A opção por estas duas estruturas centram-se no facto de que o Grupo EDP adopta-as no seu sistema de gestão e de supervisão.

Os sistemas de informação e as tecnologias da informação têm afectado as entidades, quer ao nível da definição dos processos de negócio, quer ao nível das diferentes funções, incluindo as de controlo e de supervisão. O estudo das tecnologias da informação justificam-se, pelo menos, por duas razões principais. A primeira é que o processo de gestão de dívida da entidade

acolhedora é complexo e importante, no conjunto de toda a entidade e, a segunda razão, prende-se com o facto de que as tecnologias da informação surgem como um suporte fundamental à sua gestão operacional adequada. Por essa razão, entendeu-se pertinente rever as principais propostas teóricas em matéria de tecnologias de informação no apoio.

### **1.1. O *Balanced Scorecard***

O BSC foi estudado e desenvolvido pelos autores Robert D. Kaplan e David P. Norton na década de 90, em 1992 os seus estudos foram organizados num artigo publicado pela *Harvard Business Review* sob o tema *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*.

Desta forma surge a definição de BSC, este focaliza a gestão na estratégia da empresa, que se traduz em objectivos, metas e indicadores em quatro perspectivas - uma financeira e três não financeiras.

O BSC oferece uma estrutura abrangente que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. É um sistema de gestão que pode motivar melhorias inovadoras em várias áreas críticas. Reflete ainda o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras entre indicadores de tendências e ocorrências entre perspectivas interna e externa (Kaplan & Norton, 1997).

Estes autores, desta forma, apresentam um sistema equilibrado em que os indicadores financeiros e não financeiros são essenciais para que haja uma medição da performance global das organizações, uma vez que o conjunto de indicadores incluídos no BSC irá fornecer aos gestores dos níveis hierárquicos mais elevados uma visão completa e rápida da performance da organização (Gomes, C.).

Os mesmos defendem que a finalidade do BSC é a de englobar, num documento único, os objectivos e indicadores de acordo com as quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e da inovação e

aprendizagem, para desta forma medir e avaliar de uma melhor forma o desempenho.

Referem ainda os mesmos que a vinculação entre as medidas das quatro perspectivas mostra claramente que o BSC não é um agregado de medidas aleatório que os gestores podem misturar e escolher ao acaso. Ao contrário num bom BSC as medidas devem estar interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como crescimento da empresa, redução dos riscos e aumento de produtividade (Kaplan & Norton, 1997).

### **1.1.1. O BSC como sistema de gestão estratégica**

Em consequência da sua aplicação no ambiente empresarial, o BSC evoluiu e passou a ser um sistema de gestão da estratégia, sendo este o processo em que os gestores formulam e implementam estratégias que tendem a assegurar a realização dos objectivos da organização com a máxima eficiência e eficácia, nunca deixando de revelar a importância de que deve ser efectuada uma avaliação adequada do que se faz e para onde se quer ir (Costa, 2008).

Neste sentido Kaplan & Norton (1996) apresentam uma diferente configuração do BSC, uma vez que complementam a anterior configuração com a introdução de dois novos itens: a visão e a estratégia.

Desta forma, na nova configuração do BSC os principais objectivos são a visão e a estratégia sendo tidos como ponto de partida do desenvolvimento do BSC para qualquer organização, acrescentam ainda que para cada uma das perspectivas é necessário definir metas e iniciativas.

Desta forma, o BSC parte da visão e estratégia da organização que irão dar origem a objectivos obtidos depois de análise cuidada e exhaustiva, os quais vão focar o desempenho organizacional das quatro perspectivas.

Estabelecem-se para cada uma das perspectivas os objectivos e, para os atingir escolhem-se indicadores, estabelecem-se metas para estes, com base

na situação de partida e nos objectivos. Finalmente estabelecem-se as iniciativas ou medidas a tomar para atingir os alvos fixados, sendo constantemente contrapostas, de forma a monitorizar a estratégia (Silva, 2008).

Os autores Kaplan & Norton (2001) apresentaram os Princípios de uma organização centrada na estratégia, por meio de uma análise a organizações que utilizaram o BSC para gerir as suas estratégias, constataram que estas apresentavam características ou abordagens comuns ao nível dos processos de gestão estratégica, que seguidamente se encontram descritos:

**Quadro 1.1.-** Princípios de uma organização centrada na estratégia

<b>Princípios de uma organização centrada na estratégia</b>	<b>Descrição</b>
Mobilizar para a mudança	Para concretizar este princípio é necessário ter por base uma liderança executiva, através de consensos, motivações, envolvimento e sistemas de gestão estratégica
Traduzir estratégia em termos operacionais	É necessário definir os mapas estratégicos, o BSC, metas para todos os indicadores, iniciativas e os respectivos responsáveis, após a definição da estratégia mais adequada.
Alinhar a organização com a estratégia	Concretiza-se este princípio através do alinhamento e coordenação da organização, as unidades de negócio e as unidades de suporte com a estratégia
Fazer da estratégia um trabalho de todos	É necessário motivar os colaboradores através de formação, fixação de objectivos, comunicações claras e incentivos pessoais.
Fazer da estratégia um processo contínuo	É concretizado através da integração da estratégia nos planos no orçamento e na gestão de desempenho.

**Fonte:** Elaboração própria

Desta forma torna-se possível através de mapas estratégicos, fazer a relação entre indicadores financeiros e não financeiros, a fim de ser possível definir um conjunto de objectivos, mensurar metas, estabelecer iniciativas para execução da estratégia, coordenar objectivos com unidades de negócios, alinhar

processos, pessoas e sistemas de planeamento e controlo para implementar com sucesso a gestão de qualquer organização.

### 1.1.2. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

São incluídas na avaliação do desempenho empresarial quatro perspectivas, a financeira e adicionalmente três não financeiras (perspectiva dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), que permitem desta forma gerir factores intangíveis que são fundamentais para o desempenho de uma empresa (Gonçalves, 2008).

Todas as perspetivas mencionadas devem ter os seus objetivos, indicadores e metas específicos, definidos e delineados, para que se garanta um equilíbrio os objetivos entre o curto e o longo prazo e os resultados que se pretendem e os recursos necessários para o atingir.

Assim há quatro questões básicas às quais a organização deve estar apta a responder:

**Quadro 1.2.-** Questões a responder em cada perspectiva do BSC

Perspectiva	Questão
Financeira	Como nos devemos mostrar perante os nossos accionistas?
Cliente	Como nos devemos mostrar aos nossos clientes?
Processos Internos	Em que processos de negócios podemos sobressair?
Aprendizagem e Crescimento	Como sustentar a capacidade para mudar e melhorar?

**Fonte:** Elaboração Própria

- **Perspetiva Financeira**

Nas organizações, a perspectiva financeira é a mais importante nos objectivos do BSC, uma vez que se traduz nas expectativas dos que nela investem o seu

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

capital. Estas expectativas traduzem-se na obtenção de modo sustentado, de uma melhor rendibilidade dos capitais investidos (Costa, 2008).

Esta perspectiva tem por base a descrição dos resultados tangíveis da estratégia. Nesta são considerados dois níveis de estratégia financeira: crescimento de vendas ou produtividade.

Para Soares (2001), os objectivos devem ser orientadores do desempenho financeiro de longo prazo da empresa bem como meta estratégica para as outras perspetivas.

No entanto estes objetivos diferem consoante a fase do ciclo de vida da organização e tendo em linha de conta as estratégias definidas para cada unidade de negócio, desta forma Kaplan & Norton (1997) identificam três fases do ciclo de vida:

**Quadro 1.3.-** Fases do ciclo de vida da empresa

Fases	Descrição das fases	Objectivos
Crescimento	Esta fase representa o início da vida das organizações em que estas apresentam produtos e serviços com um potencial crescimento. Há uma forte necessidade de investimento para que se criem infraestruturas necessárias ao funcionamento da organização e o desenvolvimento da carteira de clientes.	Os objetivos constantes desta fase serão a velocidade de crescimento de receita, ou seja, um aumento das vendas no segmento de mercado previamente definido.
Sustentação	Nesta fase a organização procura já atingir o lucro, ou seja, pretende começar a obter retorno no capital já investido, aqui já existe uma menor necessidade de investimento uma vez que se o fizer apenas será para ter uma melhoria contínua dos processos internos e infraestruturas para aumentar gradualmente a sua capacidade de produção.	Os objetivos inerentes a esta fase estão relacionados com lucro, aumento da receita operacional e margem bruta, o retorno do seu investimento e o aumento do valor económico agregado.
Colheita	Esta é a ultima fase do ciclo de vida e é quando a organização atinge a maturidade. É esta a altura de colher os investimentos por ela feitos anteriormente.	Os objetivos inerentes a esta fase prendem-se com a maximização do fluxo de caixa e a redução da necessidade de capital.

**Fonte:** Elaboração própria

Cabe ao gestor de cada organização identificar e definir qual a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra para que os objetivos financeiros possam ser implementados para que esta não seja prejudicada.

- **Perspetiva dos Clientes**

A maior parte das organizações, concentram as suas estratégias já não tanto no processo produtivo mas antes, na captação, satisfação e fidelização dos clientes, sendo estas condições necessárias para que a organização obtenha sucesso, cada vez mais as organizações se orientam para os clientes (Gomes, 2008).

Esta perspectiva descreve as formas através das quais é criado valor para o cliente, os gestores tomam como prioridade a forma como os clientes veem a actuação da organização.

Torna-se possível no seguimento desta perspetiva avaliar duas componentes importantes para a relação da organização com o cliente: o valor percebido (a expectativa do cliente) e o valor do cliente (na óptica da organização).

O significado de valor pode variar consoante se varia de tipo de cliente, assim desta forma os autores Treacy e Wiersena (1993), elaboram três propostas sobre como fornecer valor ao cliente:

- excelência operacional – excelência a preços competitivos, qualidade dos produtos e selecção, rapidez na entrega e entrega dentro dos prazos estabelecidos;
- liderança de produto – funcionalidade, características e desempenho global dos produtos;
- intimidade com o cliente – qualidade no relacionamento com os clientes através da oferta de bens e serviços adequados a cada tipo de cliente e não ao mercado na sua globalidade.

Para que esta perspectiva seja possível Kaplan & Norton (1997) apresentam um grupo de indicadores relativos ao mercado.



**Figura 1.1.** - Indicadores de mercado

**Fonte:** Elaboração Própria

Através da análise da figura *supra*, conclui-se que todos os indicadores referidos se encontram interligados, pois só desta forma é possível maximizar o lucro para a organização.

- **Perspetiva dos Processos Internos**

Esta perspetiva está intrinsecamente ligada às já referenciadas perspetivas financeira e do cliente (Gomes, 2008).

Esta perspetiva centra-se na análise dos processos internos da organização por forma a identificar os recursos e as capacidades necessárias para que haja um aumento da qualidade com a finalidade de realizar os objetivos dos clientes.

Kaplan & Norton (1997) apresentam um modelo genérico de cadeia de valor e consideram que todas as organizações se podem reger por este aquando da

execução interna do BSC. Com efeito o modelo pode ser desdobrado em três processos internos:

**Quadro 1.4. – Processos internos do modelo genérico da cadeia de valor**

<b>Processos internos</b>	<b>Descrição</b>
Processo de inovação	Neste processo destetam-se e analisam-se as necessidades dos clientes e as condições do mercado e posteriormente se idealiza a oferta de Produtos/Serviços;
Processo de operações	Este processo decorre desde a criação do Produto/Serviço e decorre até à sua posterior entrega ao cliente.
Processo Pós-venda	Este processo integra os serviços prestados ao cliente no pós-venda, reparações, garantias, devoluções, processamento de pagamentos e apoio ao cliente.

**Fonte:** Elaboração própria

Para cada um dos processos acima descritos é necessário relacioná-los com a estratégia a seguir, tendo em linha de conta os objectivos e indicadores presentes em cada um dos processos (Gomes, 2008).

- **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

A última perspetiva deste grupo tem como objetivo constante o da criação de uma infraestrutura que permita que os objetivos existentes nas três anteriormente mencionadas sejam executados. Pretende-se avaliar se o trabalho realizado por toda a organização (gestores, funcionários) está a ser eficiente por forma a fazer com que esta possa desenvolver-se e crescer a longo prazo.

Para que haja uma real e continua aprendizagem e aperfeiçoamento da organização Kaplan & Norton (1997) apresentam a existência de três fontes de aprendizagem e crescimento da organização:

Quadro 1.5. – Fontes de aprendizagem e conhecimento

Fontes de aprendizagem e conhecimento	Descrição
Capacidade dos Funcionários	Cada vez mais as organizações pretendem reter os funcionários pois eles guardam os valores desta, são ativos os intangíveis de hoje (Marr, 2004). Os indicadores aqui enfatizados são a satisfação, a retenção, produtividade e a capacidade de gerar lucro (Kaplan & Norton, 1997);
Capacidade dos Sistemas de Informação	É importante que para os funcionários possam desempenhar a sua função tenham acesso a toda a informação pertinente, uma vez que a rápida capacidade de feedback e informação <i>online</i> na análise de processos internos na entidade contribuem para uma maior eficiência e eficácia do funcionário na sua capacidade de resposta ao cliente;
Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento	Uma maneira eficaz de avaliar a motivação dos funcionários é o número de sugestões destes, o número de implementação destas e a sua qualidade (Kaplan & Norton, 1997).

Fonte: Elaboração Própria

### 1.1.3. Mapas Estratégicos

O *Balanced Scorecard* estrutura as relações e interdependências entre as quatro perspectivas através de mapas onde são definidas as relações causa-efeito entre as diferentes variáveis que compõem cada perspectiva, conhecidas como mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 1992).

Desta forma o BSC inclui elementos principais que são do interesse para os gestores, que lhes permite a interpretação e utilização de informações externas: ligar causalmente os objectivos estratégicos num mapa e categorizar as medidas de desempenho de acordo com as quatro perspectivas (Kaplan & Norton, 2001).

Os mapas estratégicos são uma representação visual das relações de causa-efeito entre as componentes da estratégia de uma organização. Através destas ligações, os objectivos estratégicos formam temas estratégicos, como o crescimento e a produtividade (Kaplan & Norton, 2009).

Para estes as organizações podem utilizar o modelo para desenvolver os seus próprios mapas estratégicos, que se baseiam no BSC. O modelo mostra que os

funcionários necessitam de ter conhecimento, aptidões e sistemas (perspetiva de aprendizagem e crescimento) para inovar e criar uma estratégia capaz e eficiente (perspetiva de processos internos) que permita que possam agregar valor específico ao mercado (perspetiva do cliente), o que conduzirá a um maior valor para o acionista (perspetiva financeira).

Este não é um modelo rígido mas sim personalizado para atender à missão, estratégia, tecnologia e cultura de cada entidade (Kaplan & Norton, 1992).

### 1.1.4. Implementação do *Balanced Scorecard*

Para que o BSC seja implementado com eficácia é necessário fazê-lo implementando as quatro etapas que o compõem conforme o apresentado na figura seguinte:



**Figura 1.2.** - Processo de Implementação do BSC

**Fonte:** Elaboração Própria

Da análise do processo acima descrito podemos identificar a primeira etapa designada por arquitetura de medição tem como finalidade a de fornecer uma análise crítica e conhecimento do negócio e uma visão a longo prazo, a segunda etapa permite juntar os objetivos constantes de todas as quatro perspetivas do BSC e interligá-los.

A terceira etapa é a seleção dos indicadores específicos para o BSC que melhor se adequam e permitem que seja cumprida a estratégia delineada pela organização.

A etapa final permite depois de definidos os indicadores que se associam aos diferentes objetivos estratégicos, definir metas e planos de ação afim de conseguir que a estratégia da empresa seja implementada da melhor forma.

### **1.1.5. A importância dos indicadores do *Balanced Scorecard***

O autor Porter (1989) defende que se existir conhecimento sobre a tomada de decisão no que respeita a acções estratégicas, a táticas operacionais, a empresa torna-se mais competitiva podendo assim fazer face de maneira eficaz às expectativas e necessidades dos clientes.

Os indicadores sejam eles de natureza financeira ou não financeira, são excelentes ferramentas, uma vez que refletem a realidade empresarial.

Desta forma os indicadores financeiros e não financeiros são elaborados por cada departamento e posteriormente enviados aos superiores que elaboram o BSC. Neste sentido cada departamento fica a conhecer a sua realidade tanto a nível financeiro como não financeiro, e posteriormente podem ser reajustados para permitir uma maior eficácia nas suas operações estratégicas e de clientes.

## **1.2. Controlo Interno e a Gestão do Risco**

A Gestão de Topo necessita saber quando e se está a utilizar um recurso que é escasso, como é o caso dos meios financeiros, desta forma é necessário saber se as operações que está efectuar estejam a ser feitas com a máxima rentabilidade possível (Gonçalves, 2011).

### **1.2.1. *Internal Control Integrated Framework (COSO I)***

Em 1987 surge o primeiro documento que identifica uma necessidade de adoptar um referencial comum, para que os responsáveis da gestão fizessem o reporte sobre o real e efectivo funcionamento do sistema de controlo interno e enfatizassem também os elementos chave de um sistema de controlo interno, sendo eles: a existência de um código de conduta e uma comissão de auditoria (Gonçalves, 2008).

Desta forma, em 1992, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) define controlo interno como sendo um processo, concebido pelos responsáveis de gestão e governação e outros elementos, que tem como finalidade dar garantias relativamente à capacidade

da entidade conseguir atingir as suas metas e objectivos tendo em conta as seguinte áreas:

- garantir a eficácia e eficiência das operações;
- garantir a fiabilidade da informação;
- assegurar o cumprimento com obrigações legais e regulamentares.

Esta definição de controlo interno continua a ser aceite em todo o mundo e o objectivo principal, conforme definição acima é de encaminhar a empresa a atingir os seus objectivos (Gonçalves, 2008).

A *International Federation of Accountants* (IFAC) define que o sistema de controlo interno, consiste no plano de organização e em todos os métodos e procedimentos adoptados pela direcção que contribuam para atingir o objectivo da gestão de assegurar, até onde for praticável, a condução metódica e eficiente dos negócios, salvaguarda dos activos, protecção e detecção de fraudes e erros, a exactidão e integridade dos registos e preparação oportuna da informação financeira fidedigna.

O conceito apresentado pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) é de que o controlo interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adoptadas na organização para salvaguarda dos seus activos, a exactidão e fidelidade dos dados contabilísticos, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas.

Desta forma é de notar que o controlo interno é essencialmente um processo, levado a cabo pela organização com a finalidade de dar uma garantia razoável em relação à eficácia e eficiência das operações, confiança na informação financeira e a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis à organização (Gonçalves, 2011).

No seguimento da definição anteriormente descrita de controlo interno dada pelo COSO surge a este associado um modelo tri-dimensional que serve para descrever o sistema de controlo interno de uma entidade:

**Quadro 1.6.-** Modelo tri-dimensional do sistema de controlo interno



**Fonte:** Gonçalves (2008)

Este quadro tem como pilar o ambiente de controlo interno que é desta forma considerado a fundação de qualquer entidade, uma vez que este reflete a atitude geral, as preocupações e as acções dos intervenientes no que concerne à implementação dos controlos internos da entidade (Gonçalves, 2008).

Os elementos chave que fazem parte do ambiente de controlo interno são: a comunicação e enfoque na integridade e valores éticos; o compromisso com a competência, a filosofia de gestão; a estrutura organizacional; a atribuição de autoridade e a responsabilidade e, por fim políticas e procedimentos relativos aos recursos humanos (Gonçalves, 2008).

### **1.2.2. Enterprise Risk Management – Integrated Framework (COSO II)**

A alteração sofrida nas organizações, por via do controlo e da gestão dos riscos fez-se sentir também, na função de auditoria. Por isso, segundo Castanheira (2007) a auditoria baseada na gestão do risco surge como um instrumento, alinhado com a estratégia da organização que incorpora a gestão de risco no processo de auditoria, contribuindo para um processo eficaz da gestão de risco.

Desta forma passa a existir uma alteração das metodologias utilizadas no processo de auditoria em que estas se passam a focar na avaliação dos riscos decorrentes da entidade não garantir a realização dos seus activos e a liquidação dos seus passivos através das suas operações; do tipo de actividade desenvolvida e sector no qual se enquadra (risco de negócio); existência de lacunas no seu sistema de controlo interno (risco de controlo); ou de eventuais erros que não são detectados pelos auditores em consequência de um mau planeamento do trabalho (risco de detecção) (Gonçalves, 2008).

A organização ao desenvolver a sua actividade de gestão, tem de estabelecer os objectivos que pretende alcançar, mas deve também identificar os riscos associados aos mesmos. Desta forma uma vez que a finalidade dos controlos é a gestão dos riscos, estes só serão eficazes se for possível identificar os riscos, avaliá-los e controlá-los (Gonçalves, 2011).

Um adequado sistema de controlo interno irá proporcionar a prevenção da ocorrência de erros e falhas, apesar de poder não funcionar de uma forma absoluta (Gonçalves, 2011).

Desta forma o COSO desenvolveu a estrutura conceptual do processo de gestão do risco empresarial (ERM), que tem por base um processo que é concebido pelos responsáveis da governação, gestão e outros colaboradores, aplicado com objectivos inerentes a toda a entidade, é concebido para identificar potenciais acontecimentos que possam afectar a entidade, e gerir os riscos de acordo com a lógica de assunção de riscos, por forma a facultar uma adequada garantia relativamente à prossecução dos objectivos da entidade (Gonçalves, 2008).

O ERM expande-se sobre o controlo interno, proporcionando um foco mais robusto e extenso sobre o assunto mais amplo de risco da empresa na gestão. Embora não se destine e não substitua o quadro de controlo interno, mas antes incorpora o quadro de controlo interno dentro dela, as empresas podem decidir olhar para essa estrutura de gestão de risco empresarial, tanto para satisfazer

as suas necessidades de controlo interno como para se mover direccionarem a um processo de gestão de risco mais completa (COSO; 2004).

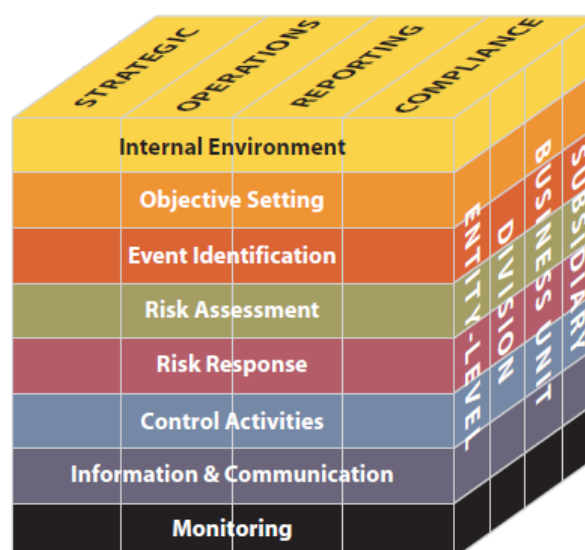
A definição criada pelo COSO (2004) sobre o ERM reflete alguns conceitos fundamentais, sendo eles:

- um processo contínuo e que flui através de uma entidade;
- efectuado por pessoas em todos os níveis de uma entidade;
- aplicado no estabelecimento das estratégias;
- aplicado em toda a entidade, em todos os níveis e unidades;
- projectado para identificar eventos potenciais que, se ocorrerem, afetaram a entidade ;
- a capacidade de fornecer uma garantia razoável para a gestão de uma entidade e conselho de administração;
- voltada para a realização de objetivos separados, mas sobrepostos em várias categorias.

Esta definição é propositadamente ampla, capta os conceitos fundamentais de como entidades e outras organizações gerem os riscos, fornecendo uma base para a aplicação em organizações, indústrias e sectores. Centra-se directamente na realização dos objectivos estabelecidos por uma entidade particular e fornece uma base para a definição de gestão de risco corporativo eficaz (COSO, 2004).

Existe uma relação directa entre os objectivos do controlo interno - que são o que uma entidade pretende alcançar - e as componentes do controlo interno - que é o que é necessário para alcançar os mesmos (COSO II).

Para que haja o funcionamento apropriado na organização atendendo aos objectivos estratégicos, do quadro ERM devem também fazer parte alguns componentes essenciais, pois estes são relevantes para cada objectivo (Rochette, 2009). De seguida é apresentada esta relação entre os componentes e os objectivos:



**Figura 1.3.** Relação entre Objectivos e Componentes do Controlo Interno

**Fonte:** *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004 (COSO II)*

Como se pode observar, pela figura *supra*, o ERM é constituído por oito componentes que se encontram relacionadas, e que derivam da forma como é efectuada a gestão e a forma como são integrados na gestão do processo. Os quatro objectivos encontram-se representados pelas colunas verticais. (COSO, 2004).

Quando o ERM é determinado de uma forma eficaz em cada uma das quatro categorias de objectivos, respectivamente, a administração e a gestão têm de ter uma certeza razoável de que a estratégia e os objectivos são alcançados e que o reporte que estão a efectuar é confiável e que estão a ser aplicadas todas as leis e regulamentos (COSO,2004).

As oito componentes não funcionam de forma idêntica em todas as entidades, sendo que a aplicação nas pequenas e médias empresas pode ser menos formal e menos estruturada, no entanto estas podem ter um ERM eficaz desde que cada uma das componentes esteja presente e a ser aplicada apropriadamente (COSO, 2004).

### 1.3. Tecnologias da Informação

De uma forma particular cada entidade tem a necessidade de determinar a forma como é efectuada a gestão de informação diária, dos activos de informação dos modelos de informação e qual o modelo de gestão em que a entidade se baseia para tomar decisões (Gonçalves, 2011).

Desta forma surge a governação de Tecnologias de Informação (TI), sendo esta uma estrutura bem definida de papéis, processos, padrões e relações de avaliação que controlam e dirigem uma organização (Gonçalves, 2011).

O modelo *Control Objectives for Information and related Technology* (CobIT), é uma metodologia de auditoria das tecnologias de informação. Este foi criado em 1996 pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) e pelo *IT Governance Institute* (ITGI).

O COBIT tem como missão investigar, desenvolver, publicitar e promover um modelo de governação de tecnologias de informação robusto, que esteja actualizado e que seja internacionalmente aceite para ser aplicado nas entidades e utilizado diariamente pelos gestores e profissionais das TI e de segurança.

O COBIT (2007) demonstra como é possível assegurar com um grau de certeza razoável, que o processo de gestão das tecnologias da informação poderá produzir a informação que é necessária para atingir os objectivos da organização, através de quatro domínios distintos:

- Planeamento e Organização – refere uma estratégica e a identificação da forma como as tecnologias de informação podem contribuir adequadamente para serem alcançados os objectivos do negócio;
- Aquisição e Implementação – é aqui abordada a forma como se concretiza a estratégia de TI é necessário identificar as soluções, adquirir ou desenvolver, implementar e integrar as soluções no processo de negócio;

- Entrega e – respeito à conclusão do processo de entrada em produtivo da solução, nomeadamente à respectiva entrega, gestão da segurança e continuidade, suporte aos utilizadores e gestão da informação e infraestruturas;
- Monitorização e Avaliação – avaliação periódica da qualidade da solução e do seu cumprimento face aos requisitos de controlo.

Do agrupamento destes quatro domínios é de realçar que este modelo tem um total de 34 processos que se dividem por cada um destes domínios (Gonçalves, 2011).

Para que a informação produzida cumpra o respectivo objectivo, esta informação deverá obedecer a alguns critérios de controlo, referidos pelo CobiT como requisitos de negócio, sendo eles:

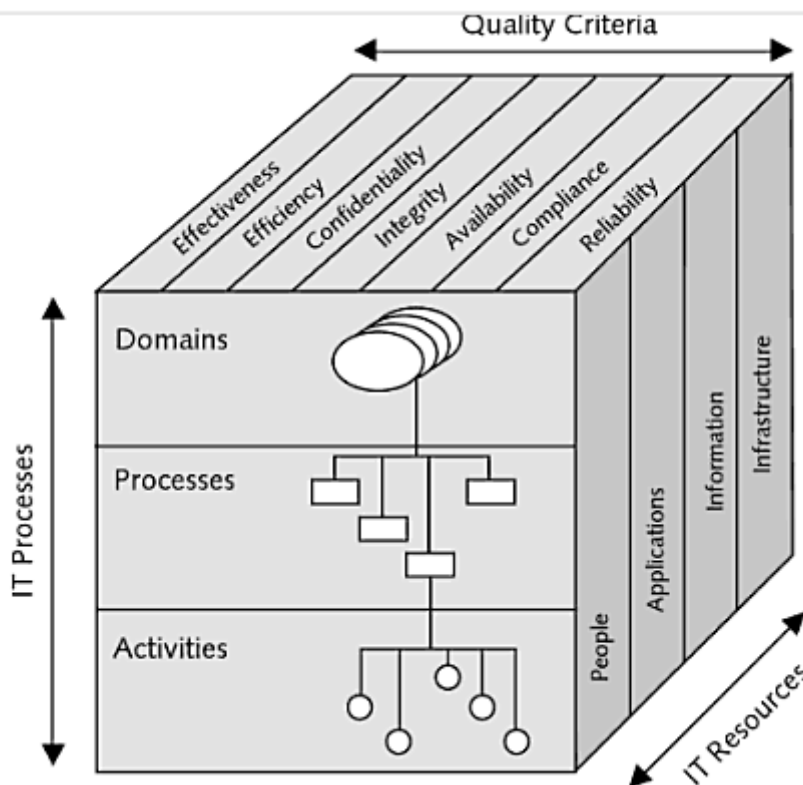
- eficácia – no que concerne à sua relevância e pertinência para a organização, assim como a sua entrega de forma atempada, correcta, consistente e utilizável;
- eficiência – referindo-se à optimização dos recursos;
- confidencialidade – quanto à sua protecção de divulgação da informação;
- integridade – relativo à exactidão e veracidade da informação, bem como a sua validade;
- disponibilidade – quanto à sua disponibilidade quando requerida pela organização;
- conformidade – quanto ao seu cumprimento com leis, regulamentação e acordos contratuais ao qual a organização se encontre sujeita; e
- fiabilidade – quanto à disponibilidade da informação apropriada para que a gestão responda às necessidades de governação da organização.

De uma forma adicional a organização deverá ser também dotada de recursos que permitam a criação de uma adequada capacidade técnica para suportar os requisitos necessários para assim poderem atingir os seus objectivos. De

acordo com o COBIT, os recursos para tecnologias de informação podem ser agrupados da seguinte forma:

- aplicações – consistem em sistemas automatizados e procedimentos manuais para processamento de informação;
- informação – os dados, em qualquer formato, introduzidos, processados ou produzidos pelos sistemas de informação;
- infra-estruturas – tecnologia e instalações (hardware, sistemas operativos, redes, assim como as instalações físicas onde as mesmas se encontrem localizadas) que possibilitam o funcionamento das aplicações;
- pessoas – pessoal necessário ao planeamento, organização, aquisição, implementação, entrega, suporte, monitorização e avaliação dos sistemas e serviços de informação.

A estrutura do COBIT é representada pelo cubo COBIT, que retrata a inter-relação entre os respectivos quadrantes: os processos de TI, os recursos de TI e requisitos do negócio:



**Figura 1.4.- O cubo do COBIT**

**Fonte:** Cobit 4.1 - *Framework, Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models*

As tecnologias da informação acima referidas interligam-se com as actividades realizadas, uma vez que os controlos SCIRF executados pela mestranda, que são explicados no capítulo em que se inserem, baseiam-se no modelo do COBIT.

## Capítulo 2 – Objectivos e Metodologia

O estágio de natureza profissional proposto teve por objectivo geral a aquisição de um conhecimento profissional e o aprofundamento do conhecimento académico já adquirido, por meio da integração no ambiente de trabalho, em que foram executadas actividades no âmbito comercial, envolvendo as áreas de controlo interno e gestão e as TI.

Os objectivos específicos deste estágio prenderam-se com:

- a) conhecer a entidade e, tomar conhecimento do mercado energético;
- b) conhecer os sistemas operativos informáticos de suporte utilizados no departamento de gestão de dívida;
- c) conhecer o processo da gestão de dívida dos clientes da entidade;
- d) conhecer as principais funções relacionadas com o exercício da prática de gestão do departamento de gestão de dívida;
- e) conhecer os controlos internos da operação de gestão de dívida e o processo das auditorias internas e externas, realizadas no departamento;
- f) avaliar se os controlos internos *supra* são correcta e consistentemente adoptados;
- g) tomar conhecimento das responsabilidades éticas e legais dos profissionais desta área.

Para a persecução dos objectivos acima referenciados foi necessário efectuar a identificação da metodologia de investigação que se enquadrasse, bem como os métodos e as técnicas utilizadas afim de recolher a informação pertinente.

A metodologia da investigação para os autores Sousa *et al* (2011) prende-se com a escolha da estratégia que é utilizada no decorrer da recolha de

informação, as técnicas utilizadas no decorrer da recolha de dados devem ir ao encontro dos objectivos pretendidos.

Desta forma a metodologia seguida foi a que se baseia na investigação qualitativa, que segundo os autores supra referidos tem por base a análise dos comportamentos, valores, não havendo um cuidado com o tamanho da amostra seleccionada.

A razão pela qual é escolhida a investigação qualitativa em vez da investigação quantitativa é que esta última não permite uma análise subjectiva às actividades das pessoas e empresas Sousa *et al* (2011).

A investigação qualitativa assenta no método indutivo e descritivo, que teve como ponto de partida a observação e execução de tarefas de gestão e de auditoria no local de trabalho.

No presente relatório é efectuado o estudo do caso da entidade acolhedora, a sua caracterização é efectuada através da análise PEST e SWOT, estas análises enquadram-se no método de estudo do caso que consiste na exploração de um fenómeno em profundidade (Yin, 2009).

Esta análise permitiu obter o conhecimento da entidade, o seu negócio, os processos de gestão, o controlo, os seus clientes e o sistema de informação para as quais as áreas evidenciadas contribuem.

Para obter o conhecimento necessário sobre o processo da dívida e a sua aplicação foi efectuada uma observação directa sobre as actividades realizadas no local de trabalho pelos colaboradores. Foram ainda sido efectuadas entrevistas e questionários informais aos colaboradores e aos responsáveis do departamento de gestão de dívida da entidade.

Foram observados documentos internos e específicos para cada uma das fases do processo de gestão da dívida legislação específica da área e quando necessário recorreu-se à leitura livros técnicos, artigos e revistas científicas e legislação.

## ***O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA***

---

Neste âmbito, foram desenvolvidas actividades relacionadas com a dívida dos clientes empresariais dos mercados Regulado e Livre de electricidade e gás natural, que estão vinculados à empresa através da prestação de serviços de fornecimento de electricidade, gás e serviços diversos.

## Capítulo 3 – Contexto Macro e Micro da Entidade Acolhedora

Desde sempre e cada vez mais dada a conjuntura económica que se faz sentir é vital que uma entidade efectue uma análise interna e externa do seu meio envolvente. Para os autores *Ferreira et al.* (2010) é importante que as entidades analisem continuamente a concorrência, as necessidades dos clientes, as mudanças estratégicas e políticas, para que consigam adequar a oferta com a procura.

Desta forma no presente capítulo será efectuada uma breve apreciação interna da entidade acolhedora, através da análise Política, Económica, Social e Tecnológica (PEST) da entidade acolhedora, e uma apreciação externa por intermédio da análise de *Strenghts, Weaknesses, Oppurtunities e Threats* (SWOT).

### 3.1. Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

A análise PEST é uma ferramenta utilizada para fazer análise macro ambiental, identifica quatro dimensões de análise ambiental de natureza qualitativa de fenómenos dificilmente quantificáveis: a política, a económica, a social e a tecnológica (Ribeiro, 2012).

Através desta análise é possível definir se algumas estratégias terão sucesso ou insucesso (Johnson *et al*,2008).

A análise política é complexa, uma vez que existem constantes alterações legais que necessitam de constante actualização. Ao nível da entidade é necessário acompanhar as alterações que existem no sector energético aplicadas pela entidade reguladora, as alterações contabilísticas, fiscais, entre outras que fazem com que a entidade melhore os níveis de qualidade do serviço técnico e comercial a prestar aos seus clientes.

É de referenciar que a Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), estabelece vários regulamentos pelos quais as entidades pertencentes a este sector têm de se reger, sendo eles: operações de redes, acesso às redes e

interligação, rede de transporte, rede de distribuição, tarifário, relações comerciais, qualidade de serviço e mediação e conciliação de conflitos.

O Mercado Regulado era o único que existia e que vigorou até 2006. Neste mercado a ERSE – Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, estabelecia anualmente o valor da tarifa que tinha que ser cumprido pelo único comercializador final que existia, que era a EDP Serviço Universal, empresa pertencente ao Grupo EDP.

Ao nível Europeu foi publicada a Directiva de eficiência energética (Directiva 2012/27/EU) que define um quadro comum de medidas para a promoção da eficiência energética, este documento estabelece ainda regras que visam suprir as falhas de mercado que impedem a eficiência no fornecimento e na utilização de energia.

No que concerne a Portugal o programa de Assistência Financeira, a que o mesmo recorreu, determinou a extinção das tarifas reguladas de venda de electricidade a clientes finais a 1 de Janeiro de 2013, embora tal necessidade de extinção também decorresse da liberalização determinada pela Directiva n.º 2009/72/CE.

Com efeito, foi publicado o Decreto-lei n.º 75/2012, de 26 de Março, que apresentou o calendário para a extinção gradual das tarifas reguladas de venda a clientes finais de electricidade em Baixa tensão normal (BTN), depois de já em 2010 terem sido extintas as tarifas para os restantes níveis de tensão. O processo de extinção das tarifas reguladas deverá concretizar-se até 31 de Dezembro de 2014 e até 31 de Dezembro de 2015, consoante os clientes tenham potência contratada superior ou igual a 10,35 kVA ou inferior a 10,35 kVA.

O mercado liberalizado permite a livre concorrência nos mercados de electricidade e gás, possibilitando o aparecimento de vários comercializadores de energia e uma maior escolha por parte dos consumidores. O processo de liberalização do mercado de energia ficará completo até ao final de 2012, com

a extinção gradual das tarifas reguladas de venda de eletricidade e gás a clientes. No mercado livre, os preços da energia são estabelecidos por cada comercializador, respeitando as regras da concorrência e o Regulamento das Relações Comerciais.

Após o fim das tarifas reguladas, existirá um período máximo de 3 anos onde serão aplicadas tarifas transitórias aos consumidores que ainda não tenham escolhido o seu comercializador de energia em mercado liberalizado. São tarifas definidas pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), com preços agravados, de forma a estimular a transição gradual dos consumidores para os comercializadores livres.

O cliente, está totalmente protegido em mercado livre, na medida em que este mercado está também sujeito às regras definidas pela Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos (ERSE), que garante a proteção dos interesses e direitos dos consumidores de energia. A mudança de fornecedor não altera a qualidade do fornecimento de energia nem dos serviços técnicos associados, assegurados pela EDP Distribuição e, no caso do gás natural, pelo respetivo operador de rede.

A análise económica revela uma persistência de grandes distorções macroeconómicas e a incapacidade das autoridades das principais potências em atender, de forma decisiva, aos efeitos adversos desses constrangimentos a nível global.

Desta forma continua a haver grande volatilidade nos mercados, que decorrem do fraco dinamismo da actividade global, da incerteza produzida pela crise.

A continuidade das medidas de racionalização das finanças públicas e reformas estruturais, embora sejam instauradas para colocar Portugal novamente numa base económica e financeira sustentável, no imediato geram efeitos negativos sobre a progressão da actividade económica.

Os factores sociais são de extrema importância uma vez que cada vez mais o país possui uma faixa de população muito envelhecida, a taxa de natalidade tem vindo a decair e com o presente estado económico português torna-se difícil para os jovens conseguirem entrar no mercado de trabalho. Por essa razão alguns jovens tendem a apostar numa formação académica mais elevada para colmatar a falta de emprego e em face a esta situação o Grupo EDP- Energias de Portugal (EDP) aproveita exigindo para o seu recrutamento cada vez mais, pessoas com um grau académico mais elevado.

Em termos tecnológicos há um grande avanço e cada vez mais são criados programas de suporte, ferramentas de trabalho que permitem que uma entidade se torne mais eficiente fazendo assim face às necessidades do mercado para que possam estar sempre um passo à frente dos seus concorrentes.

É assim fulcral que uma entidade aposte na competência, eficácia e inovação para que se possa tornar competitiva e liderar o mercado, isto pode ser obtido para além de melhorar os seus programas investir nos jovens que esperam entrar para o mercado de trabalho, pois estes possuem uma elevada qualificação e ideias que podem vir a ser fundamentais para a entidade.

Neste sentido a EDP, alia a entrada de jovens altamente qualificados e com ideias inovadoras com o desenvolvimento de novas tecnologias, veja-se como exemplo a implementação do *InovGrid* que tem como objectivo permitir ao consumidor acompanhar, em tempo real, o gasto de energia da sua casa, saber onde pode poupar e optar por um consumo mais eficiente. Este é um projecto que permite a substituição de milhares de contadores analógicos por digitais.

### **3.2. Análise das *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats***

A análise SWOT tem como objectivo através da sua matriz analisar internamente através das forças e fraquezas e externamente através das oportunidades e ameaças (Ferreira, 2010).

Quadro 3.1. – Análise SWOT

<i>Strengths</i>	<i>Weakness</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com o cliente,</li> <li>• Recursos Humanos qualificados,</li> <li>• Localização e instalações dos canais presenciais,</li> <li>• Nome e marca reconhecidos,</li> <li>• Fidelização de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberalização do mercado</li> </ul>
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes insatisfeitos com as empresas concorrentes;</li> <li>• Aposta em jovens altamente qualificados,</li> <li>• Desenvolvimento tecnológico,</li> <li>• Promoção da entidade através de canais de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência,</li> <li>• Instabilidade económica e política do país.</li> <li>• Aumento dos Impostos (IVA)</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

O Grupo EDP é uma empresa de renome Nacional, durante muitos anos foi a única a operar no sector energético português e desta forma tem um nome e uma marca reconhecida por todos, sendo esta considerada uma força. Em termos de relação com o cliente e a sua fidelização, esta é uma entidade que há muitos anos presta serviços de qualidade ao cliente, levando-o assim manter já uma relação de confiança e satisfação com a entidade.

Esta é uma entidade que possui cada vez mais recursos humanos qualificados, pois aposta quer na formação profissional de quem já pertence à entidade mas também efectua recrutamentos com a exigência de um grau académico mais elevado. Desta forma garante que os seus colaboradores serão capazes de cumprir com os objectivos e estabelecer uma relação de confiança com o cliente.

Por fim é de considerar como ponto forte também a localização e instalação dos canais presenciais, uma vez que a entidade possui uma vasta área de

apoio ao cliente, seja ele através do *Call center*, através de “lojas de rua”, ou lojas que se encontram incorporadas na loja do cidadão que fornecem ao cliente um horário de atendimento mais alargado para que estes possam resolver as suas questões.

Como fraqueza será de apontar a liberalização do mercado, uma vez que através desta o Grupo EDP passou a exercer a sua actividade num ambiente de concorrência.

Se por um lado a liberalização de mercado é considerada uma fraqueza, por outro, pode ser considerado como uma oportunidade, uma vez que esta possibilidade de alteração de comercializador pode levar muitos clientes a optarem por comercializadores sobre os quais não têm qualquer conhecimento, podendo não ficar satisfeitos com a prestação de serviço e optando assim por voltar para o Grupo EDP uma entidade que já conhecem e que fornece sempre apoio e esclarecimentos aos clientes.

A aposta em jovens altamente qualificados e a aposta no desenvolvimento tecnológico são uma ferramenta de grande utilidade, uma vez que, com o recrutamento de jovens com qualificações elevadas e em áreas específicas permite assim reforçar a inovação, criando novos sistemas de apoio ao cliente, sistemas inteligentes de contagem de contadores, colaboradores que pertençam a uma equipa interna de melhorias contínuas dos sistemas operacionais utilizados, entre outros.

Outra das oportunidades é a promoção da entidade através de canais de comunicação, uma vez que esta é uma entidade conhecida e que possui vários anúncios televisivos, anúncios nas redes sociais e também promove várias iniciativas culturais que permitem também um grande reconhecimento.

Como ameaças será de salientar a existência de concorrência que certamente fará com que haja quebra no número de clientes mesmo que não seja muito significativa, a instabilidade económica do país e o aumento do IVA de 6% para 23% diminuem cada vez mais os rendimentos, fazendo com que haja um

aumento das dívidas uma vez que os clientes não têm fundos para poder pagar atempadamente, sejam estes clientes quer empresariais como residenciais.

## **Capítulo 4 – Caracterização da Entidade Acolhedora**

Neste capítulo é apresentada a entidade acolhedora EDP Soluções Comerciais, S.A que pertence ao Grupo EDP, o seu objecto, a estrutura, os clientes, a missão, os valores, a estratégia da mesma e as principais actividades desta.

### **4.1. Caracterização do Grupo EDP**

#### **4.1.1. Breve evolução Histórica**

A EDP foi inicialmente constituída como uma empresa pública, em 1976, nos termos do Decreto-lei n.º 502/76, de 30 de Junho, como resultado da nacionalização e fusão das principais empresas portuguesas do sector da electricidade em Portugal continental. Posteriormente, a EDP foi transformada numa sociedade de responsabilidade limitada (sociedade anónima) nos termos do Decreto-lei n.º 7/91, de 8 de Janeiro, e do Decreto-lei n.º 78-A/97, de 7 de Abril.

#### **4.1.2. Estrutura do Grupo EDP**

A EDP – Energias de Portugal, S.A. é uma sociedade emitente de acções que se encontram admitidas à negociação no mercado regulamentado da NYSE *Euronext Lisbon* (denominado *Eurolist by NYSE Euronext Lisbon*). A EDP está estabelecida em Portugal, organizada sob as leis nacionais.

Está registada no registo comercial de Lisboa, sob o número de identificação fiscal 500 697 256.

A sede social está situada na Praça Marquês de Pombal, n.º 12, 1250-162 Lisboa, Portugal.

O Grupo EDP tem por objecto a promoção, dinamização e gestão, por forma directa ou indirecta, de empreendimentos e actividades na área do sector energético, tanto a nível nacional como internacional, com vista ao incremento e aperfeiçoamento do desempenho do conjunto das sociedades do seu Grupo.

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

A sua missão é ser uma empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade.

Enquanto organização atenta às mais actuais correntes da gestão, o Grupo assumiu e divulgou os seus Compromissos, e valores que se traduzem na Cultura EDP, afirmando a sua identidade e confirmando a sua reputação:

**Quadro 4.1.-** Valores e compromissos do Grupo EDP

<b>Valores</b>	<p><b>Confiança</b> nos accionistas, clientes, fornecedores e demais <i>stakeholders</i>.</p> <p><b>Excelência</b> na forma como executamos.</p> <p><b>Iniciativa</b> manifestada através dos comportamentos e atitudes das nossas pessoas.</p> <p><b>Inovação</b> com intuito de criar valor nas diversas áreas em que actuamos.</p> <p><b>Sustentabilidade</b> visando a melhoria da qualidade de vida das gerações actuais e futuras.”</p>
<b>Compromissos</b>	<p><b>Com os Clientes</b> - Colocamo-nos no lugar dos nossos Clientes sempre que tomamos uma decisão, ouvimos os nossos Clientes e respondemos de uma forma simples e transparente. Surpreendemos os nossos Clientes, antecipando as suas necessidades.</p> <p><b>Compromissos com Pessoas</b> - Aliamos uma conduta ética e de rigor profissional ao entusiasmo e à iniciativa, valorizando o trabalho em equipa, promovemos o desenvolvimento das competências e o mérito. Acreditamos que o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é fundamental para sermos bem-sucedidos.</p> <p><b>Compromissos com a Sustentabilidade</b> - Assumimos as responsabilidades sociais e ambientais que resultam da nossa actuação, contribuindo para o desenvolvimento das regiões onde estamos presentes, reduzimos, de forma sustentável, as emissões específicas de gases com efeito de estufa da energia que produzimos. Promovemos activamente a eficiência energética.</p> <p><b>Compromissos com Resultados</b> - Cumprimos com os compromissos que assumimos perante os nossos accionistas, lideramos através da capacidade de antecipação e execução.</p> <p>Exigimos a excelência em tudo o que fazemos</p>

**Fonte:** Adaptado de *Intranet* EDP

Para o Plano Estratégico, a EDP definiu uma estratégia clara, que vem reforçar os seus pilares estratégicos e assenta na definição de três vectores:

Quadro 4.2.- Vectores da estratégia do Grupo EDP

<b>Risco Controlado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão da agenda regulatória;</li><li>• Gestão activa da exposição aos mercados energéticos – <i>hedging</i>;</li><li>• Redução das emissões de CO2 através de investimentos em produção mais limpa;</li><li>• Estrutura de capital sólida – melhoria dos rácios de endividamento.</li></ul>
<b>Eficiência Superior</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política de investimento selectiva – investimentos de maior retorno e baixo risco;</li><li>• Promover mais melhorias de eficiência – todos os negócios e geografias;</li><li>• Promover uma cultura integrada em todas as geografias.</li></ul>
<b>Crescimento Orientado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eólico: enfoque em projectos de elevado retorno e execução do pipeline actual ;</li><li>• Hídricas: aumento gradual de capacidade em Portugal como execução do pipeline actual ;</li><li>• Brasil: execução dos projectos de geração e análise rigorosa de novas oportunidades.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de *Intranet* EDP

Dados obtidos através das demonstrações financeiras do relatório de contas de 2012 mostram que a 31 de Dezembro o grupo EDP apresentava um volume de negócios na ordem dos 16.339.854 milhões de euros, e um Resultado líquido do exercício na ordem dos 1.182.155 milhões de euros.

O Grupo EDP é constituído pelas seguintes empresas:

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

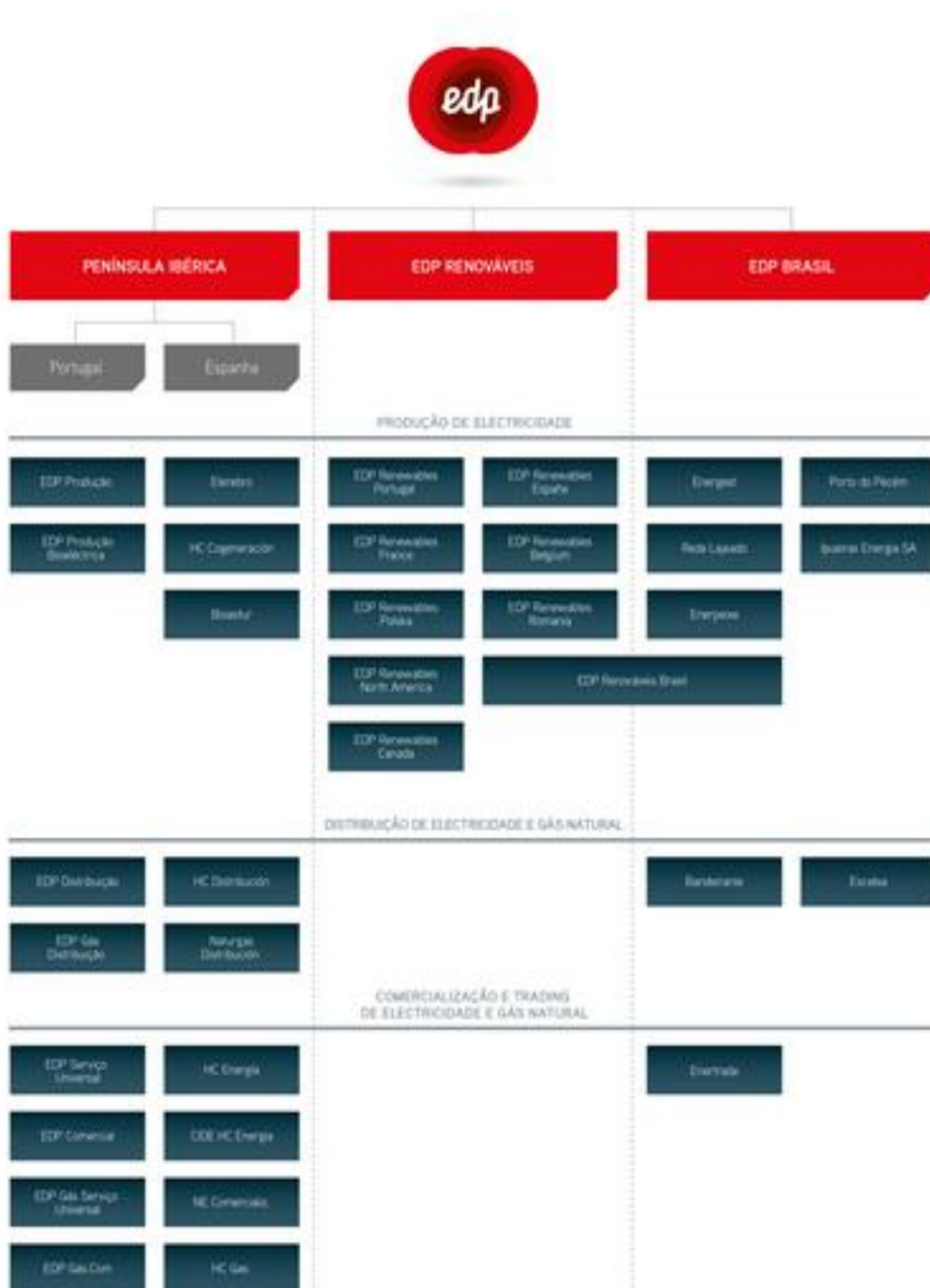


Figura 4.1.- Empresas que constituem o Grupo EDP

Fonte: Adaptado de *Intranet EDP*

As Empresas do Grupo encontram-se orientadas para a execução e gestão operacional dos negócios, actuando de forma homogénea nos diversos sectores de actividade para as quais estão vocacionadas, sendo geridas funcionalmente como Unidades de Negócio/Serviço, o que pressupõe uma articulação entre estas e o Centro Corporativo, no contexto do alinhamento estratégico pretendido.

De acordo com a figura a entidade acolhedora em que a mestranda efectuou o seu estágio de natureza profissional é a EDP Soluções comerciais, S.A que pertence ao Grupo EDP e faz parte das entidades de comercialização e *trading* de electricidade e gás natural.

O Grupo EDP é um Operador de Soluções Energéticas que desenvolve as suas actividades nas áreas de produção, comercialização e distribuição de electricidade e comercialização e distribuição de gás. Encontra-se presente na Península Ibérica, França, Bélgica, Polónia, Roménia, Estados Unidos e Brasil. A EDP está entre os grandes operadores europeus do sector da energia, sendo um dos maiores operadores da Península Ibérica.

O Grupo EDP desenvolve a sua principal actividade num sector vital para o desenvolvimento económico e social: o sector eléctrico. Para além de produzir um bem essencial, a actividade da EDP gera riqueza para a comunidade, do seu papel de empregador e do cumprimento das suas obrigações fiscais. Actuando num sector por excelência tecnológico, as empresas do Grupo EDP são ainda fontes de competência técnica e de Inovação.

Indo de encontro à sua missão, o Grupo procura ser o mais competitivo e eficiente operador de electricidade e gás da Península Ibérica. Para atingir este objectivo, a EDP assume a condução das suas actividades segundo princípios de transparência, respeito pelo ambiente e cumprimento dos mais altos padrões de ética e honestidade, conforme o referenciado no relatório de sustentabilidade do ano de 2012.

No que se refere à marca, ao longo dos tempos têm-se assistido a uma evolução constante da mesma, aproximando a Marca EDP dos valores e cultura adoptada pelo grupo em cada fase da sua história.

Actualmente, a marca EDP é a expressão mais visível e mais simples da sua identidade. Esta posiciona-se de acordo com os valores da confiança, entusiasmo, bem-estar e responsabilidade social. Já do ponto de vista cromático, transmite energia, dinamismo e emoção. O seu *lettering* em caixa baixa e linhas arredondadas sugere uma atitude de maior proximidade e acessibilidade e a sua plástica tridimensional, por sua vez, além de adaptável a ambientes audiovisuais e virtuais, reforça o espírito orgânico e humanista da marca.

### **4.2. EDP Soluções Comerciais, SA**

Como já referenciado no ponto anterior as entidades que pertencem ao Grupo EDP, a EDP Soluções Comerciais, SA é uma delas e pertence à área de negócio de comercialização e *trading* de electricidade e gás natural. Esta foi a entidade acolhedora da mestranda no decorrer do seu estágio de natureza profissional.

#### **4.2.1. Breve evolução histórica**

A EDP Soluções Comerciais, uma das empresas que compõem o Grupo EDP foi criada em 2005, inicialmente denominada EDP Outsourcing Comercial, SA, com os objetivos assentes na inovação e rigor, sempre para servir melhor os seus clientes. No âmbito da liberalização do sector português de energia elétrica, houve uma imposição da ERSE que passava pela necessidade de dissociar as atividades de rede e da área comercial.

Assim, parte das atividades desempenhadas pela EDP Distribuição passaram a ser asseguradas pela EDP SC, capturando assim sinergias operacionais entre as diferentes áreas de negócios do Grupo EDP.

#### 4.2.2. Estrutura da EDP Soluções Comerciais, SA

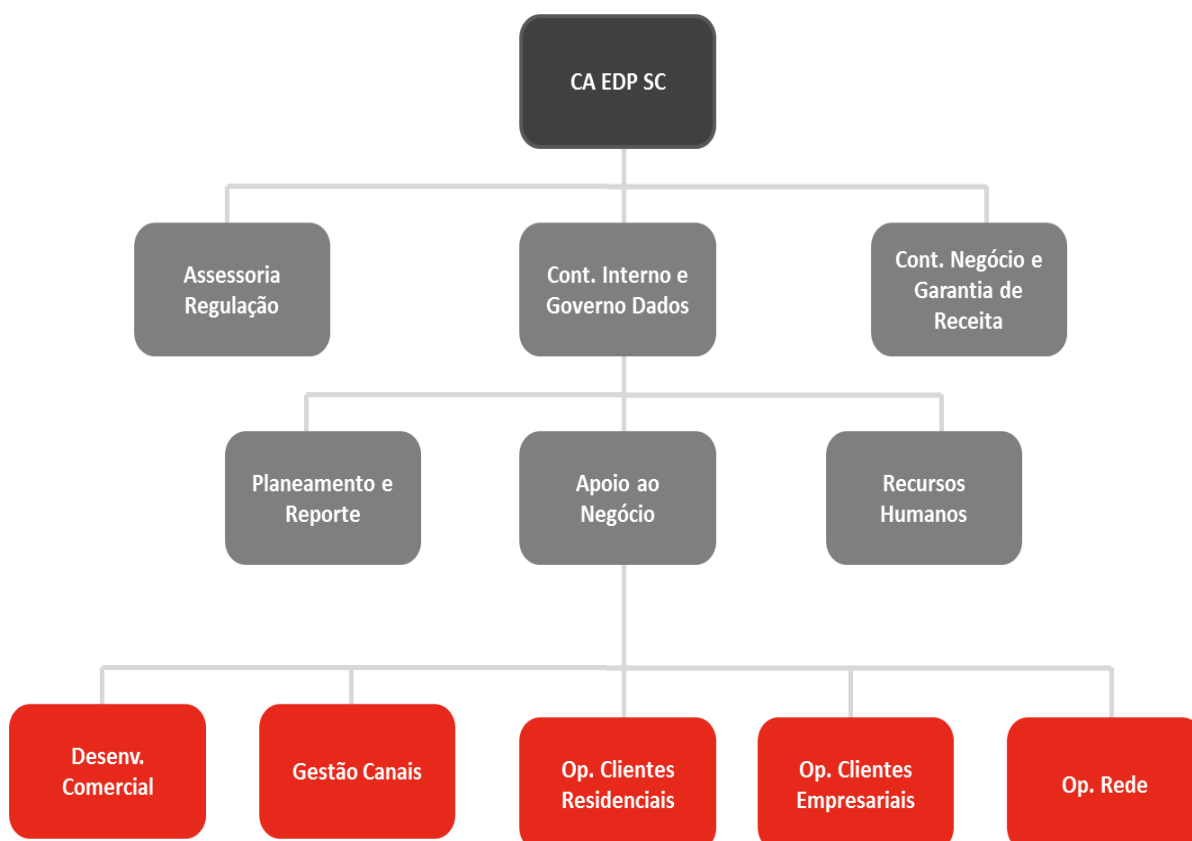
O quadro do modelo organizativo do Grupo EDP, a EDP Soluções Comerciais constitui a Unidade de Serviços Comerciais Partilhados, cuja centralização e gestão otimizada visam a redução de custos e a criação de valor. A EDP SC pretende ser assim uma referência na prestação de serviços comerciais partilhados a *utilities*, em especial nos sectores energéticos, hídrico e de telecomunicações, assegurando a maximização de sinergias, de forma a potenciais o crescimento dos negócios dos seus clientes.

Assim a sociedade pretende dar apoio a todo o processo comercial relativo aos consumidores finais dos seus clientes, nomeadamente na gestão operativa e controlo das operações comerciais, na gestão e processamento administrativo contratual, no atendimento e gestão do relacionamento com o consumidor final e no controle de qualidade dos serviços prestados pelos seus clientes. Ainda poderá prestar consultoria e assessoria aos seus clientes no âmbito das operações de aquisição, distribuição, comercialização, *procurement*, *trading* e gestão de recursos energéticos ou de telecomunicações, águas residuais e afluentes. Bem como na gestão, exploração e manutenção de sistemas informáticos e de tecnologias de informação.

Tanto a redução do *cost to serve* e a optimização da satisfação dos Clientes de energia, como a minimização do risco operacional, o fortalecimento das competências e da motivação do corpo de colaboradores e o desenvolvimento das capacidades de resposta a novos desafios comerciais e de gestão, são principais aspirações estratégicas da EDP SC.

De acordo com o modelo duplo reporte estabelecido, as unidades organizacionais da EDP Soluções Comerciais, para além da dependência, hierárquica ao Conselho de Administração (CA) da empresa, reportam funcionalmente a unidades específicas do centro corporativo. A EDP SC abarca cerca de 640 colaboradores, não contando para este número o CA.

A estrutura organizacional da EDP Soluções Comerciais é composta por 13 Unidades Organizativas, dividida por oito áreas de Suporte ao Negócio e cinco áreas Operacionais ou de Actuação/Negócio, como observamos no organograma da empresa. A figura seguinte apresenta o organograma da EDP Soluções Comerciais, SA:



**Figura 4.2.-** Organograma da empresa EDP, Soluções Comerciais, SA

**Fonte:** Adaptado de *Intranet EDP*

O estágio efectuado pela mestranda foi realizado na Direcção da Direcção de Operações de Clientes Empresariais (DOE). Este departamento engloba as áreas da contratação, facturação, qualidade e melhoria e o departamento de gestão da dívida, unidade organizativa em foco e objecto de análise.

### 4.2.3. Principais serviços e funções na área de negócios

Desde a sua constituição, a EDP SC tem vindo a alargar o âmbito da sua concretização estratégica de negócio do Grupo, através da prestação de serviços comerciais de *front office* e *back office* nas seguintes áreas:

**Quadro 4.3.-** Áreas de prestação de serviços (continua)

<b>Serviços Comerciais de Front e Back Office</b>	<b>Descrição</b>
<b>Gestão de Contactos</b>	Inclui serviços de avarias, tratamento de pedidos de informação, tratamento de reclamações e pedidos de intervenção na rede.
<b>Switching</b>	Inclui entradas diretas, alterações e rescisões de contratos.
<b>Pedidos de Ligação à Rede</b>	Pedidos de ligação à rede BT
<b>Contratação</b>	Integra os serviços de celebração de contrato microprodução e de fornecimento de energia, mas também rescisão de contratos e alterações contratuais.
<b>Leituras</b>	Fornecidas quer por clientes residenciais como empresariais
<b>Faturação</b>	Integra emissão de faturas, gestão de fraudes
<b>Cobrança</b>	Abrange cobranças de faturas de energia e serviços e cobrança de pedidos de ligação à rede
<b>Gestão da Dívida</b>	Integra dívida de energia e serviços e dívida de ligações à rede e Comercializadores.

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 4.3.-** Áreas de prestação de serviços (continuação)

<b>Informação de Gestão / Operacional</b>	Incorpora informação contratualizada e pedidos de informação específica
<b>Implementação de Processos / Sistemas / Serviços</b>	Engloba outros serviços, como a Gestão da Manutenção da Plataforma de VOZ / IP Espanha, a cedência de recursos e acessos a terceiros aos sistemas comerciais.

**Fonte:** Elaboração própria

## Capítulo 5 – Actividades Realizadas

O estágio foi realizado no departamento de Gestão da Dívida (DOE), da EDP Soluções Comerciais, nas instalações da EDP em Coimbra, sob a orientação do Dr. António Gonçalves, de Outubro de 2012 a Abril de 2013. Este estágio foi uma oportunidade de formação e aprendizagem numa Empresa Líder na sua área de negócio, EDP – Energias de Portugal. Com vista à concretização dos objectivos definidos no capítulo segundo do presente relatório, a mestranda desenvolveu tarefas que se repartem em quatro fases e quatro momentos, de acordo com o quadro seguinte:

**Quadro 5.1.-** Fases e momentos das actividades realizadas (continua)

<b>Fase</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Momento</b>
<b>1- Tomada de conhecimento da entidade acolhedora</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer as funcionalidades dos sistemas operativos;</li><li>• Tomada de conhecimento do negócio;</li><li>• Tomada de conhecimento do processo de gestão da dívida</li></ul>	Integração inicial da mestranda na equipa de Gestão da Dívida
<b>2- Tarefas realizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisar dívida dos clientes;</li><li>• Analisar conta corrente dos clientes;</li><li>• Extrair extratos de conta corrente;</li><li>• Impressão de documentos internos;</li><li>• Analisar pedidos de informação dos clientes;</li></ul>	As tarefas descritas foram efectuadas no processo de Gestão da Dívida e estão integradas nos procedimentos seguidos para a execução deste processo.

**Fonte:** Elaboração própria

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

**Quadro 5.1.- Fases e momentos das actividades realizadas (continuação)**

<b>2-Tarefas realizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contactar clientes com dívida vencida telefonicamente e/ou carta;</li><li>• Esclarecer situações aos clientes por telefone;</li><li>• Responder por e-mail e/ou carta a pedidos de informação dos clientes;</li><li>• Fazer compensação na conta dos clientes;</li><li>• Efectuar controlos definidos no processo de GD.</li></ul>	As tarefas descritas foram efectuadas no processo de Gestão da Dívida e estão integradas nos procedimentos seguidos para a execução deste processo.
<b>3- Controlos SCIRF</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar evidências SCIRF;</li><li>• Carregar evidências SCIRF.</li></ul>	Estas tarefas estão consideradas no processo, nos controlos que suportam o processo de GD, os controlos SCIRF.
<b>4- Análise à informação de gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reporte de informação aos responsáveis do DGD.</li></ul>	Esta tarefa está presente na análise à Informação de Gestão que é solicitada, a análise de alguns indicadores que posteriormente são enviados ao CGD.

Fonte: Elaboração própria

### 5.1. Tomada de conhecimento da entidade acolhedora

Com vista à realização dos objectivos do estágio de natureza profissional, numa primeira fase de integração da mestranda na equipa de Gestão da

Dívida, foram dados a conhecer a entidade, o seu negócio, o objectivo a que se propõe, como já definidos no capítulo anterior quatro.

Foram dados a conhecer os sistemas operativos: o *Systems Applications and Products* (SAP) e o *Customer Care and Billing* (CC&B), de uma maneira muito genérica foi explicado o processo de gestão de dívida e finalmente, houve também lugar a uma breve explicação dos controlos efectuados no âmbito das auditorias interna e externa, os designados controlos Sistema de Controlo Interno e Relato Financeiro (SCIRF).

### **5.1.1. Sistemas Comerciais associados à EDP, SC**

Em qualquer uma das áreas de negócios referenciadas no ponto anterior, todos os departamentos existentes na EDP, SC têm por base de funcionamento os mesmos sistemas operativos, apenas diferenciando-se o tipo de aplicação por cada um deles utilizados.

No que concerne ao presente relatório e por uma questão de acessos informáticos apenas é possível fazer a descrição do contributo destes sistemas operativos para o processo de gestão da dívida.

De forma a agilizar o processo de gestão da dívida é importante que existam sistemas de informação adequados ao volume de actividade existentes que permitam de forma rápida e eficaz a execução do mesmo.

Neste sentido existem dois sistemas operativos que são a base deste processo, são eles o *Systems Applications and Products* (SAP) e o *Customer Care and Billing* (CC&B), o quadro seguinte faz uma breve descrição da função a que estes se destinam no âmbito do processo de gestão da dívida:

Quadro 5.2.- Sistemas Operativos

Sistema Operativo	Descrição
<i>Systems Applications and Products (SAP)</i>	Sistema informático de suporte aos processos do ciclo comercial no qual se inclui o processo de Gestão de Dívida dos clientes pertencentes à EDP Serviço Universal e tem um tipo de clientes que pertencem ao grupo empresarial ( clientes tipo 91 e 92).
<i>Customer Care and Billing (CC&amp;B)</i>	Sistema informático de suporte aos processos do ciclo comercial no qual se inclui o processo de Gestão de Dívida. Permite a gestão dos clientes empresariais que pertencem ao mercado livre e que são clientes que podem pertencer à EDP Comercial, EDP Serviços e EDP Gás Com.

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.2. Processo de Gestão da Dívida

De forma a desempenhar de forma eficaz e eficiente a gestão do processo que nos propomos a analisar, existem mecanismos que permitem que os colaboradores tenham acesso a toda a informação de forma homogénea sobre os processos internos. Neste sentido a entidade disponibiliza os sub-processos e os procedimentos necessários a concluir correctamente este processo.

Este processo tem por base alguns conceitos referenciados no capítulo primeiro do presente relatório, como o controlo interno e a gestão de risco, uma vez que desta forma através dos sub-processos e procedimentos pela empresa definidos, avaliação e controlo dos riscos para a correcta conclusão do processo de gestão da dívida. Estes sub-processos e procedimentos definidos permitem que seja efectuada uma prevenção na ocorrência e detecção de falhas.

Face ao exposto o processo de gestão da dívida é único, mas divide-se em vários sub-processos que posteriormente se dividem em procedimentos. Os quadros seguintes apresentam os sub-processos existentes no processo de

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

gestão de dívida em mercado regulado e mercado livre, seguidos de uma caracterização sumária:

**Quadro 5.3.-** Sub-processos de gestão da dívida para Mercado regulado

<b>Sub-processos para Mercado Regulado</b>	<b>Sumário</b>
Gestão da Dívida de Grandes Clientes	Esta tarefa pretende estabelecer regras e procedimentos do processo de gestão da dívida dos clientes com grandes contas, assim designados e agrupados por envolverem individualmente elevados valores de facturação e grande complexidade contratual, descrição dos conceitos e ferramentas disponíveis em <i>SAP IS_U</i> para uma execução mais eficiente das tarefas.
Gestão Preventiva da Dívida de Clientes tipo 91 e 92	Este procedimento estabelece os diferentes estados de uma dívida vencida e o seu adequado tratamento a nível da dívida.
Clientes Não Cortáveis	Esta tarefa pretende estabelecer regras e procedimentos de gestão da dívida dos clientes não cortáveis, descrição dos conceitos e ferramentas disponíveis em <i>SAP IS_U</i> para execução mais eficiente das tarefas.
Análise da Tabela de Cortes	Este procedimento visa uniformizar critérios de actuação e alinhar os utilizadores para a tarefa “Análise da Tabela de Gestão de Cortes”.

**Fonte:** Elaboração própria

Quadro 5.4.- Sub-processos de gestão da dívida para Mercado livre

Sub-Processos Mercado Livre	Sumário
Procedimentos na gestão da dívida de clientes EDP C	Este procedimento estabelece as regras de gestão de dívida para clientes com fornecimento de energia activa para o Mercado Liberalizado. Apresenta os passos base a efectuar em sistema um PPV e os passos a executar em sistema um pedido de interrupção de fornecimento de energia e no processo de restabelecimento de energia.
Procedimentos CC&B segmentos Diamante, Platina, Ouro, Prata e Estado	O procedimento esclarece como executar o processo de PPV, <i>Switching Out</i> por dívida, Consulta de conta-corrente, Consulta de contactos, consulta de casos e criação de acordos de pagamento.
Gestão Da Dívida de PPV'S Alternativos	Este procedimento pretende explicar a gestão de dívida de clientes com dívida vencida cujo processo de <i>Switching Out</i> está concluído.

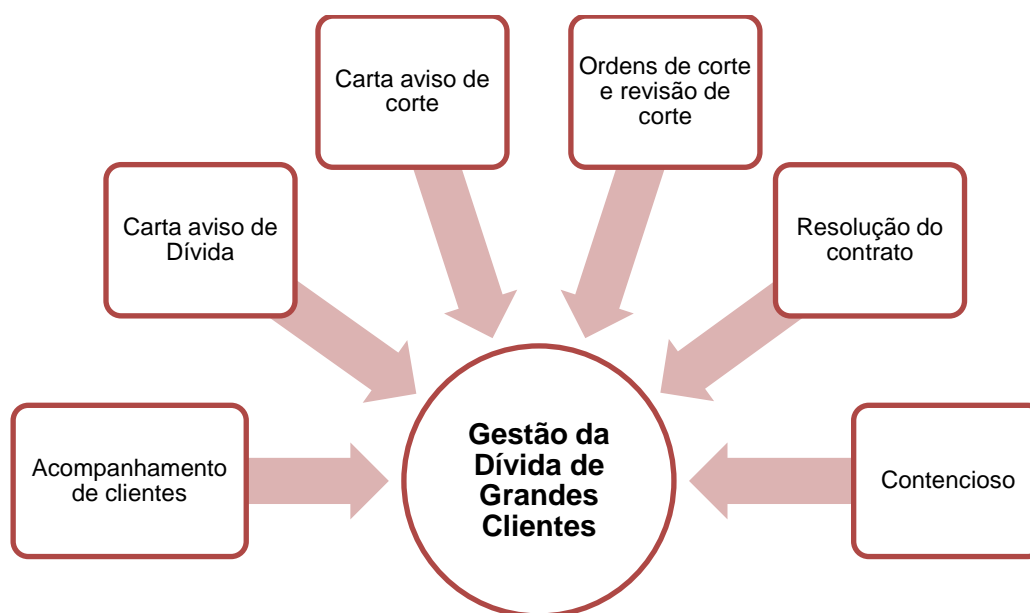
Fonte: Elaboração própria

#### 5.1.2.1. Descrição dos Sub-processos de gestão de dívida em MR

O sistema operativo Systems Applications and Products (SAP) serve de suporte aos clientes pertencentes à EDP Serviço Universal e tem um tipo de clientes que pertencem ao grupo empresarial. Estes clientes pertencem ainda ao Mercado Regulado de Electricidade. Os pontos subsequentes irão focar todos os sub-processos e procedimentos a seguir neste processo.

##### 5.1.2.1.1. Gestão de dívida de grandes clientes

Deste sub-processo já descrito de forma sumária no ponto anterior fazem parte os seguintes procedimentos de acordo com a figura seguinte:



**Figura 5.1.-** Sub-processo de gestão da dívida de grandes clientes

**Fonte:** Elaboração própria

### 5.1.2.1.2. Gestão Preventiva da Dívida de Clientes tipo 91 e 92

Este sub-processo pretende acompanhar a situação dos Clientes, com facturação superior a 100 mil euros, que previamente serão identificados.

Diariamente deverão ser verificados se os pagamentos estão a ser efectuados pelos Clientes dentro do prazo. Se no dia em que se deveria efectuar o pagamento da factura isso não estiver reflectido na conta corrente, o Gestor de Conta deverá apurar as suas causas, através de contactos internos e se necessário o contacto telefónico ao Cliente para esclarecimento da situação e não sendo possível, envio de Fax a solicitar esse mesmo pedido de esclarecimento.

Aos Clientes referenciados no relatório mensal, deverão ser solicitados a adesão à Factura Electrónica e pagamento por SDD. Mensalmente, deverá ser apresentado um mapa com o ponto de situação dos Clientes eleitos em que seja evidenciado o valor da factura do mês, a data de vencimento, o valor da facturação média, a data de pagamento dessa factura, o meio de pagamento utilizado e comentários sobre as não conformidades identificadas.

Caso a situação do não pagamento se mantenha deverá de imediato ser dado conhecimento por mail à hierarquia, de modo a serem tomadas as acções mais convenientes. Em todos os contactos estabelecidos com o Cliente e acções tomadas deverá ser criado em ISU o correspondente contacto com os comentários, embora que sintéticos, que ilustrem o que se passou.

Do sub-processo de Gestão de Gestão da Dívida de Clientes tipo 91 e 92 fazem parte os seguintes procedimentos:



**Figura 5.2-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de clientes tipo 91 e 92

Fonte: Elaboração própria

### 5.1.2.1.3. Clientes Não Cortáveis

O vencimento de uma factura em clientes BTN decorre 19 dias de calendário, contados a partir da data de emissão. O vencimento de uma factura em clientes NT decorre 30 dias, contados a partir da data de emissão.

Sempre que o pagamento se verifique para além da data de vencimento da factura, qualquer que seja a forma utilizada, há sempre lugar à contagem de Juros de Mora.

Tendo em conta que estes clientes são especiais, o que justifica a sua classificação de “Não Cortáveis”, o gestor de dívida ao abordar cada dívida, tem de ponderar o procedimento mais adequado, desde o contacto telefónico até à eventualidade de interrupção de fornecimento de energia eléctrica, salvaguardando sempre a hipótese de prescrição.

Deste sub-processo fazem parte os seguintes procedimentos:



**Figura 5.3.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de clientes não cortáveis

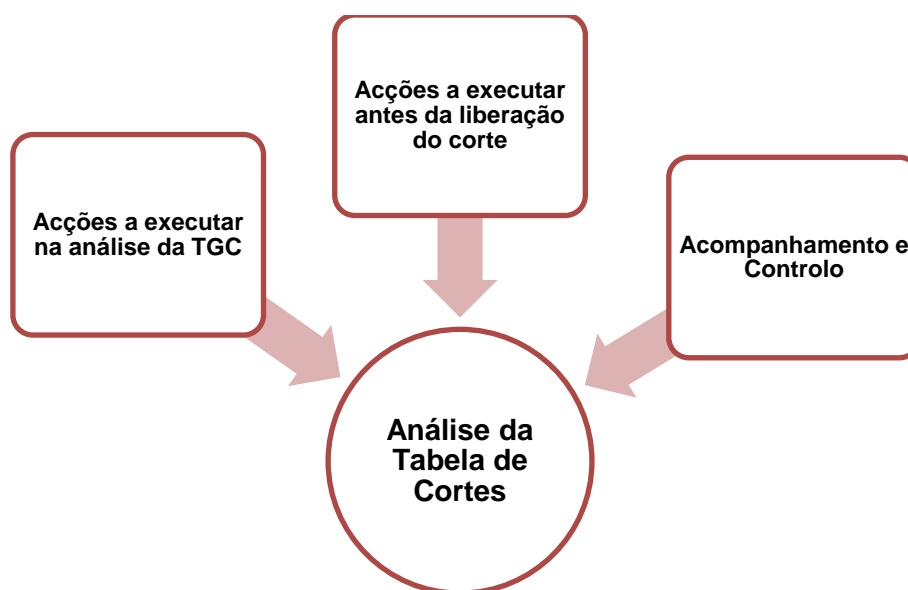
**Fonte:** Elaboração própria

#### 5.1.2.1.4. Análise da Tabela de Cortes

Ultrapassados os prazos de reclamação de dívida, são gerados documentos internos de suspensão, 3 dias após a data limite indicada no respectivo aviso de corte. Ao 4º dia são criados em ISU, os registos por Nível de Tensão BTE e MT/AT/MAT e por Região Comercial (RACRC, RACRN e RACRS), numa Tabela de Gestão de Cortes, os quais evoluirão para a geração de ordens de serviço de corte.

Na referida Tabela, os registos de Níveis de Tensão MT/AT e MAT, ficam automaticamente Impedidos (I), em campo apropriado. Quanto aos registos de Nível Tensão BTE, ficam automaticamente na situação de “Sem marca impedimento” ou “Corte Prioritário (X)”, em campo apropriado.

Do procedimento de Análise da Tabela de Cortes fazem parte os seguintes elementos:



**Figura 5.4.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de análise de tabela de cortes

Fonte: Elaboração própria

#### 5.1.2.2. Sub-processos de Gestão da Dívida de Clientes de ML

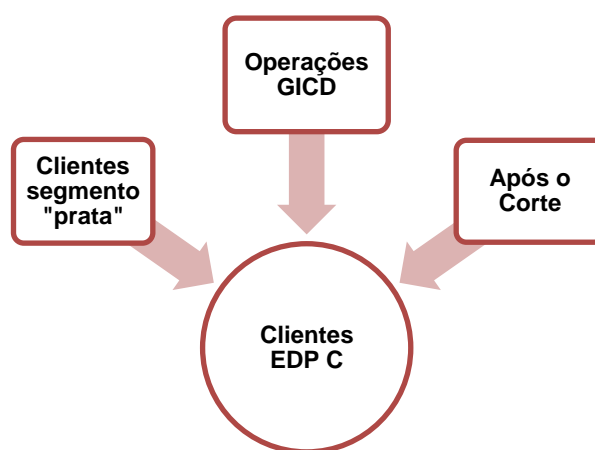
O sistema operativo *Customer Care and Billing* (CC&B) faz a gestão dos clientes empresariais que pertencem ao mercado livre e que são clientes que podem pertencer à EDP Comercial, EDP Serviços e EDP Gás Com.

Estes são igualmente clientes empresariais e encontram-se divididos em segmentos sendo eles: o segmento diamante, platina, ouro, prata e estado.

Os pontos subsequentes apresentam os sub-processos e os procedimentos seguidos.

#### 5.1.2.2.1. Sub-processo da gestão da dívida de clientes

Este sub-processo apresenta os procedimentos base a efectuar em sistema, na gestão de PPV e os passos a executar em sistema no pedido interrupção de fornecimento de energia e no processo de restabelecimento de energia. A figura seguinte apresenta os procedimentos que fazem parte deste sub-processo e em seguida a sua explicação:



**Figura 5.5.-** Procedimentos do sub-processo da gestão da dívida de clientes

Fonte: Elaboração própria

#### 5.1.2.2.2. Sub-processo CC&B exemplo do Segmento Prata

Neste sub-processo é esclarecida a forma como se executa o procedimento de PPV'S e *Switching Out*, conforme o quadro-resumo seguinte:

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

**Quadro 5.5.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida CC&B exemplo do Segmento Prata (continua)

<b>Fases do processo de PPV'S, <i>Switching Out</i></b>	<b>Descrição</b>
<b>Consulta de dívida de um cliente</b>	É necessário ter acesso à dívida global do cliente (Pessoa), através do NIF, consultar o Relatório Geral para Análise de Dívida.
<b>Análise de um cliente</b>	Entrar na conta do cliente através do NIF, Id da Conta ou CPE.
<b>Validar <i>Switching Out</i></b>	Verificar a existência de alerta de <i>Switching Out</i> . Existindo <i>switching out</i> em curso, pedido pela EDPC, acompanhar a evolução até o CPS de ML ficar parado e cancelar PPV.
<b>Consulta carta aviso de corte</b>	Entrar no alerta do PPV e visualizar a carta aviso de corte.
<b>Consulta histórico pagamento de facturas</b>	Consultar o Histórico de Facturas/Pagamentos da Conta e verificar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Existência de créditos por compensar na conta corrente;</li><li>• Quais as factura (s) incluídas no aviso de corte;</li><li>• Anomalias de cobrança.</li></ul> Se o valor do aviso de corte estiver liquidado, cancelar PPV e tarefa associada (comentário de cancelamento). Se o valor do aviso de corte não estiver liquidado, continuar análise.

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5.5.- Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida CC&B  
exemplo do Segmento Prata (continuação)**

<b>Análise de casos e contacto do cliente</b>	<p>Analisar Casos e Contactos do cliente, na lista de Casos verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Casos em aberto com comprovativos de pagamentos não actualizados em conta (se for o valor do aviso de corte, cancelar PPV); Casos em aberto de pedidos de pagamentos parciais;</li><li>• Casos em aberto a reclamar facturas incluídas no aviso de corte;</li><li>• Casos encerrados (posteriores à data do aviso de corte), com informação de datas para pagamento.</li><li>• Insolvência/Injunção e acordo com contencioso no seguimento de injunção (a existir acordo, verificar quais as facturas incluídas no mesmo; apenas se pode interromper fornecimento por dívida posterior).</li></ul>
<b>Vencimento da carta de corte</b>	<p>Se a dívida do aviso de corte se mantiver e não existir informação de data para pagamento, colocar em comentário no GICD o valor do corte (guardar comentários) e desbloquear registo. Acompanhar diariamente no GICD o estado do pedido de interrupção, pesquisando no separador 'Listar' por CPE. Se o cliente enviar comprovativo de pagamento do valor em corte, validar se o registo passa a 'Pedido Restabelecimento Aceite' (se ainda estiver em 'Pedido Interrupção Aceite' ou 'Fornecimento Interrompido', clicar em 'Pedir restabelecimento'), e vice-versa. Depois de o registo passar a 'Pedido Restabelecimento Aceite' e, tendo sido enviado comprovativo de pagamento do valor em corte, cancelar PPV.</p>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 5.5.- Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida CC&B exemplo do Segmento Prata (continuação)**

<p><b>Processo de <i>Switching Out</i> por dívida</b></p>	<p>Enviar Carta de Denúncia e criar <i>Switching Out</i> , para enviar carta de denúncia, concluir a tarefa DIV-Carta de Denuncia à espera de aprovação.</p> <p>Efectuar contacto com o cliente até ao 15º dia, por telefone ou e-mail, a informar da situação da dívida e efectiva resolução do contrato.</p> <p>Verificando-se o pagamento até ao 18º dia, anular <i>Switching Out</i> e pedir restabelecimento no GICD.</p> <p>Para anular <i>Switching Out</i>, verificando-se o pagamento após o 18º dia, possibilidade de efectuar novo contrato, encaminhando o assunto para a EDPC.</p>
---	---

Fonte: Elaboração própria

#### 5.1.2.2.3. Gestão de dívida de PPV'S Alternativos

Os SVA'S são serviços prestados pela EDP, como sendo por exemplo a colocação de painéis fotovoltaicos, como tal é necessário registar esta situação no sistema. Assim a gestão destes é feito da seguinte forma:

**Quadro 5.6.- Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de PPV'S Alternativos (continua)**

Gestão da Dívida de PPV'S Alternativos	Descrição
<p><b>Análise individual de cada registo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar em sistema a factura em conta-corrente;</li> <li>• Visualizar contactos e casos em sistema;</li> <li>• Ver antiguidade da dívida;</li> <li>• Ver se a dívida está em Contencioso.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 5.6.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de PPV`S  
Alternativos (continuação)

<b>Energia – analisar status do PPV</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar em conta corrente se a dívida se mantém;</li><li>• Verificar se o contrato de fornecimento de energia está encerrado;</li><li>• Verificar se as facturas que originam o valor em dívida foram emitidas;</li><li>• Mediante o status actual PPV deve-se verificar se o mesmo se encontra correcto.</li><li>• Verificar contactos do cliente e se houver informação de processo de contencioso (ex: injunção, acção declarativa, etc.), avançar para carta de advogado (CA) e posteriormente actualizar status PPV para início de contencioso;</li><li>• Antes de se avançar para a Carta de Advogado (CA) contactar o cliente de que se não pagar o processo vai para Contencioso.</li></ul>
---	---

**Fonte:** Elaboração própria

## 5.2. Tarefas Realizadas

A mestranda no decorrer do seu estágio ficou com uma bolsa de clientes que incluía, autarquias, ministérios, agrupamentos de escolas e museus. Neste sentido a mestranda exemplificará as tarefas realizadas em MR e ML nos vários sub-processos apenas de uma forma genérica, uma vez que estes se encontram explicados detalhadamente no ponto anterior.

### 5.2.1. Tarefas desempenhadas em MR

O sistema operativo *Systems Applications and Products* (SAP) serve de suporte aos clientes pertencentes à EDP Serviço Universal e tem um tipo de clientes que pertencem ao grupo empresarial e o objecto de análise será um cliente do Sector Público, em seguida são apresentadas as tarefas pela

mestranda desempenhadas em cada um dos sub-processos de gestão da dívida em MR.

#### **5.2.1.1. Sub-processo de Gestão da Dívida de Grandes Clientes**

Neste sub-processo a mestranda começou por efectuar o acompanhamento dos clientes que lhe foram destinados, neste sentido começava por verificar caso-a-caso se os pagamentos estavam a ser efectuados ou não, por meio de análise à conta-corrente do cliente.

Se o valor estivesse em dívida e o prazo limite de pagamento ultrapassado, se já tivesse sido emitida a carta de aviso valor em dívida e a carta aviso de corte a mestranda teria contactar o cliente telefonicamente.

Ao contactá-lo a mestranda questionava em primeiro lugar se o pagamento tinha sido efectuado, porque por vezes com grandes clientes há a hipótese de os pagamentos serem mal efectuados e assim estes podiam estar na tabela de anomalias, se fosse essa a situação a mestranda solicitava o envio do pagamento do comprovativo via fax ou email para que posteriormente pudesse efectuar a compensação na conta-corrente do cliente.

Se por um lado o cliente afirmasse não ter verba disponível para a liquidação de valores na sua totalidade, então a mestranda reportava a situação superiormente para que pudesse ser negociado um acordo de pagamento com o cliente.

Por outro cliente afirmasse que o pagamento não tinha sido efectuado então a mestranda tinha de reportar a situação superiormente, para que lhe fosse dada a permissão para enviar carta personalizada ao cliente a dar um prazo de dois dias para efectuar o pagamento e que findado esse prazo se o pagamento não fosse efectivado, entrava em processo de interrupção de fornecimento de energia eléctrica para a instalação sem qualquer aviso adicional.

Durante este processo a mestranda tinha de verificar os registos criados automaticamente na tabela de cortes, uma vez que este tipo de clientes têm cortes impedidos, tendo que reportar a situação superiormente para que os mesmos pudessem ser desbloqueados e houvesse conclusão do processo de interrupção do fornecimento de energia eléctrica.

Posteriormente a mestranda entrava em contacto com a contratação para solicitar o acionamento da caução de acordo com os seguintes moldes:

- pelo valor da dívida, se o valor da caução for superior ao crédito;
- pelo valor da caução, se esta for inferior ao valor da dívida reclamando-se o restante em contencioso.

Seguidamente a mestranda enviava um email para o contencioso com os dados do cliente e os documentos internos que suportam a dívida, para que estes procedessem a uma acção judicial que levasse à cobrança dos valores em débito.

É de notar ainda que no decorrer deste sub-processo tinha de criar em *SAP\_ISU* contactos que ficavam ligados à ficha do cliente a reportar as várias acções que executou com o cliente.

### **5.2.1.2. Sub-Processo de Gestão Preventiva da Dívida de clientes**

A mestranda efectuava diariamente o controlo da tabela de gestão de cortes criada no sistema e analisava os registos que poderiam evoluir para a geração de ordens de corte.

No tratamento destes registos a mestranda tinha em primeiro lugar de analisar as datas das cartas de aviso de dívida/corte, e preparar-se para efectuar contacto com o cliente, reunindo o máximo de informação possível relativamente à dívida e ao cliente, verificar os contactos anteriores criados em sistema para ver se existiam reclamações pendentes ou pedidos de informação, verificar se esta situação de corte é uma situação pontual ou

recorrente, verificar a que se deve o valor da dívida em corte através da análise da conta-corrente.

Caso a mestranda não conseguisse estabelecer contacto com o cliente após várias tentativas, então reportava a situação superiormente para que lhe fosse permitido avançar com a liberação do corte.

No mês seguinte a mestranda ao ter acesso ao mapa de controlo relativo às ordens de serviço pendentes, tinha de verificar se algum dos casos por ela acompanhados se encontravam nesta situação, para depois reportar ao seu superior afim de poder resolver a situação da forma mais conveniente.

A mestranda tinha ainda acesso à tabela de gestão integrada da dívida, nesta verificava os clientes que apresentavam contratos em baixa com valores em débito.

Ao tratar estes clientes a mestranda tinha de efectuar uma pesquisa da toda a informação referente ao cliente e a dívida em causa através dos dados do cliente; tinha de verificar se o valor da TIGD continha o valor total da dívida (se já incluía a factura de rescisão); confirmar se a dívida em questão já se encontrava bloqueada a juros e caso não estivesse se se deveria proceder ao bloqueio.

Após a pesquisa dos dados referentes ao cliente e à dívida, a mestranda realizava um contacto telefónico com o objectivo de perceber se o cliente estava ou não a par da situação, e caso não estivesse, deveria informar devidamente o cliente da situação em causa.

Em alguns casos foi solicitado pelos clientes, com o objectivo de liquidarem os valores de uma forma parcelar a criação de um plano de pagamento. Desta forma a mestranda tinha de analisar a situação com o seu superior a fim de definir o número de prestações e a inclusão ou não de juros.

Ao criar o acordo de pagamento a mestranda ia substituir o valor da conta-corrente por valores parcelares com a mesma totalidade, era necessário

posteriormente o acompanhamento destas situações uma vez que se alguma prestação não fosse cumprida era necessário proceder à anulação manual do acordo de pagamento, ficando em débito na conta-corrente a soma total das prestações em falta.

Se ao verificar na TGID que existiam cliente cuja dívida era já incobrável, a mestranda tinha de elaborar uma lista que os incluísse e fornecê-la ao seu superior para que este pudesse elaborar os relatórios de antiguidade de saldos de contas a receber para classificação de dívidas de cobrança duvidosa e proposta para incobráveis de acordo com as normas contabilísticas da empresa.

### **5.2.1.3 Clientes não Cortáveis**

A mestranda tinha na sua carteira de clientes que eram classificados como não cortáveis, no entanto estes ao se verificar o pagamento dentro do prazo estabelecido recebiam uma carta de aviso de dívida lançada automaticamente e que estabelecia um prazo adicional de pagamento de 12 dias.

Ao passar este prazo a mestranda tinha de na TGID alterar a definição do cliente para cortável para que fosse automaticamente enviada uma carta de aviso de corte, que tem como objectivo informar o cliente dos valores em dívida e da eventual situação de interrupção do fornecimento de energia eléctrica. Esta situação tinha de ser acompanhada de uma forma contínua uma vez que mesmo tendo passado os clientes para cortáveis e já terem sido emitidas ordens de corte, a mestranda tinha de fazer uma última tentativa de recuperação da dívida entrando em contacto com o cliente.

Se não sendo possível o contacto com o cliente a mestranda tinha de enviar a designada carta a pedido, esta é uma carta de dívida total em que o cliente é informado do valor global em dívida, salientando que o valor em dívida não inclui possíveis planos de pagamento firmados relativos a outros contratos, o cliente é ainda informado que se a regularização do valor em débito não se verificar até à data estipulada na mesma o processo de reclamação do débito será efectuado por via judicial.

Se dez dias após o envio desta carta a mestranda verifica-se que se encontravam esgotadas todas as possibilidades de recuperação dos créditos sem encerramento do contrato, o mesmo por ordem superior tinha de ser encerrado originando a interrupção do fornecimento de energia, se tal ainda não se tiver verificado.

Após este encerramento e mestranda tinha de enviar um email no qual deveriam constar a identificação do cliente, o valor de dívida a recuperar e os documentos que suportam a dívida.

#### **5.2.1.4. Análise da Tabela de Cortes**

A mestranda na sua carteira de clientes possuía clientes com instalações em BTE, MT/AT e MAT, cujos registos se encontravam na Tabela de Gestão de Cortes (TGC), a mestranda tinha de analisar a situação atendendo aos prazos de pagamento das cartas de aviso de dívida/corte, reunir o máximo de informação possível sobre o cliente e a sua capacidade de pagamentos, se existem reclamações ou pedidos de informação.

A mestranda tinha de verificar a que se devia o valor da dívida em corte e caso fosse referente a juros de mora ou caução o corte era somente utilizado como último recurso, verificar a existência de créditos na conta corrente e nesse caso analisar a sua procedência e se necessário efectuar o encontro de contas.

Antes de efectuar a liberação para o corte a mestranda tinha de entrar em contacto com o cliente afim de apurar a situação e esclarecer alguma dúvida mantendo sempre os prazos estabelecidos nas cartas, caso o Cliente insistisse que o prazo dado para regularização era manifestamente curto, era informado que deveria comunicar, por escrito, a proposta de dilatação de prazo, para posterior análise e resolução.

Toda a informação recolhida dos contactos e as acções tomadas pela mestranda tinham de ser inseridos no contacto criado para o efeito e também

nas listagens de corte que deverão ser impressas e arquivadas diariamente, por um período de 60 dias, findo os quais poderão ser destruídas.

A mestranda diariamente elaborava um ficheiro com a indicação dos cortes gerados nesse dia, contactos telefónicos estabelecidos, contactos pendentes e cortes liberados.

### **5.2.2. Tarefas desempenhadas em ML**

O sistema operativo *Customer Care and Billing* (CC&B) faz a gestão dos clientes empresariais que pertencem ao mercado livre e que são clientes que podem pertencer à EDP Comercial, EDP Serviços e EDP Gás Com.

Estes são igualmente clientes empresariais e encontram-se divididos em segmentos sendo eles: o segmento diamante, platina, ouro, prata e estado, esta divisão prende-se com os valores de facturação dos mesmos, mas os sub-processos são iguais para todos.

#### **5.2.2.1. Sub-processo da gestão da dívida de clientes**

A mestranda analisou no decorrer do estágio um ficheiro Excel extraído pela GD-PC, que continha prazos de pagamentos vencidos (PPV'S), focando-se apenas nos clientes que lhe foram atribuídos, a mestranda numa primeira fase tinha de verificar a existência de cartas de aviso de corte/pré-denúncia.

Nos casos em que se verificava entrada em processo de corte, era necessário verificar a data de alteração de estado de passagem para o GICD.

Os PPV'S que se encontravam neste estado eram analisados no âmbito da Gestão da Dívida de acordo com as funções definidas, podiam existir situações que impediam a alteração do estado dos PPV'S, como exemplo a existência de créditos, ou situações de reclamação sobre o valor da factura.

Os PPV'S que estavam em estado de geração de mensagem de corte, era necessário verificar as datas de alteração do estado de passagem para o GICD, neste estado podiam existir alterações que impedissem a alteração do

estado do PPV'S como por exemplo a existência de e-mail em duplicado no ID Pessoa - Separador Correspondência, ausência de contrato-quadro, correcção do código-postal, créditos em conta-corrente.

A mestranda analisava a conta-corrente dos clientes antes do desbloqueio para interrupção de fornecimento. Na análise feita devia validar-se o valor em dívida do momento, analisar se o valor do aviso de corte estava incluído, bem como o estado dos Casos e Contactos (abertos e fechados) e verificar a existência de pagamentos por alocar.

No caso dos clientes dos segmentos prata e ouro no momento da análise a mestranda devia enviar um e-mail para o coordenador, para confirmação ou não do corte.

#### 5.2.2.2. Sub-processo CC&B exemplo do Segmento Prata

O quadro que se segue mostra de forma sucinta todos as tarefas que a mestranda realizou neste sub-processo:

**Quadro 5.7.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida CC&B exemplo do Segmento Prata (continua)

<b>Fases do processo de PPV'S, Switching Out</b>	<b>Descrição</b>
<b>Consulta de dívida de um cliente</b>	A mestranda acedia à dívida global do cliente (Pessoa), através do NIF, consultar o Relatório Geral para Análise de Dívida.
<b>Análise de um cliente</b>	Entrava na conta do cliente através do NIF, Id da Conta ou CPE.
<b>Validar <i>Switching Out</i></b>	Verificava a existência de alerta de <i>Switching Out</i> . Existindo <i>switching out</i> em curso, pedido pela EDPC, tinha de acompanhar a evolução até o CPS de ML ficar parado e cancelar PPV.

**Fonte:** Elaboração própria

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

**Quadro 5.7.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida CC&B exemplo do Segmento Prata (continuação)

<b>Consulta carta aviso de corte</b>	Era necessário entrar no alerta do PPV e visualizar a carta aviso de corte.
<b>Consulta histórico pagamento de facturas</b>	<p>A mestranda consultava o Histórico de Facturas/Pagamentos da Conta e verificava as possíveis situações:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• existência de créditos por compensar na conta corrente;</li><li>• quais as factura (s) incluídas no aviso de corte;</li><li>• anomalias de cobrança.</li></ul> <p>Se o valor do aviso de corte estivesse liquidado, cancelava PPV e tarefa associada (comentário de cancelamento).</p> <p>Se o valor do aviso de corte não estivesse liquidado, continuava a análise.</p>
<b>Análise de casos e contacto do cliente</b>	<p>A mestranda analisava Casos e Contactos do cliente para verificar a existência de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• casos em aberto com comprovativos de pagamentos não actualizados em conta (se for o valor do aviso de corte, cancelar PPV); Casos em aberto de pedidos de pagamentos parciais;</li><li>• casos em aberto a reclamar facturas incluídas no aviso de corte;</li><li>• casos encerrados (posteriores à data do aviso de corte) com informação de datas para pagamento.</li><li>• insolvência/Injunção e acordo com contencioso no seguimento de injunção</li></ul>
<b>Vencimento da carta de corte</b>	<p>Se a dívida do aviso de corte se mantivesse e não existisse informação de data para pagamento, a mestranda tinha de colocar em comentário no GICD o valor do corte (guardar comentários) e desbloquear o registo. Era necessário fazer um acompanhamento diário no GICD o estado do pedido de interrupção , pesquisando no separador 'Listar' por CPE. Se o cliente enviasse comprovativo de pagamento do valor em corte, era necessário fazer a validação do registo se passava a 'Pedido Restabelecimento Aceite'. Depois de o registo passar a 'Pedido Restabelecimento Aceite' e, tendo sido enviado comprovativo de pagamento do valor em corte, a mestranda cancelava o PPV.</p>

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5.7.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida CC&B exemplo do Segmento Prata (continuação)

<p><b>Processo de <i>Switching Out</i> por dívida</b></p>	<p>A mestranda enviava Carta de Denúncia e criava <i>Switching Out</i>;</p> <p>Efectuava contacto com o cliente até ao 15º dia, por telefone ou e-mail, a informar da situação da dívida e efectiva resolução do contrato.</p> <p>Se verifica-se a existência do pagamento até ao 18º dia, anulava <i>Switching Out</i> e pedia restabelecimento no GICD.</p> <p>Para anular <i>Switching Out</i>, verificando-se o pagamento após o 18º dia, havia a possibilidade de efectuar novo contrato, encaminhando o assunto para a EDPC.</p>
---	--

**Fonte:** Elaboração própria

### 5.2.2.3. Gestão de dívida de PPV'S Alternativos

Os SVA'S são serviços prestados pela EDP, como sendo por exemplo a colocação de painéis fotovoltaicos, como tal é necessário registar esta situação no sistema. Assim a gestão destes foi efectuada pela mestranda da seguinte forma:

**Quadro 5.8.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de PPV'S Alternativos (continua)

Gestão da Dívida de PPV'S Alternativos	Descrição
<p><b>Análise individual de cada registo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mestranda visualizava em sistema a factura em conta-corrente;</li> <li>• Visualizava contactos e casos em sistema;</li> <li>• Analisava a antiguidade da dívida;</li> <li>• Verificava se dívida estava em Contencioso.</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5.8.-** Procedimentos do sub-processo de gestão da dívida de PPV S  
Alternativos (continuação)

<b>Energia – analisar status do PPV</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A mestranda verificava em conta-corrente se a dívida se mantinha;</li><li>• Verificava se o contrato de fornecimento de energia estava encerrado;</li><li>• Verificava se as facturas que tinham originado o valor em dívida tinham sido emitidas;</li><li>• Mediante o status actual PPV verificava se o mesmo se encontra correcto.</li><li>• Verificava contactos do cliente e se houvesse informação de processo de contencioso (ex: injunção, acção declarativa, etc.), avançava para carta de advogado (CA) e posteriormente actualizava status PPV para início de contencioso;</li><li>• Antes de se avançar para a Carta de Advogado (CA) contactava o cliente, no sentido de lhe dar a conhecer que se não pagasse o valor em débito o processo iria para Contencioso.</li></ul>
---	---

**Fonte:** Elaboração própria

A mestranda extraía mensalmente um relatório de dívida deste sistema operativo que informava quais deles se encontravam em incumprimento.

Este processo de recuperação de dívida é suportado por um automatismo designado de processo de pagamento vencido (PPV) com as seguintes fases:

- vencimento da factura;
- emissão de carta de interrupção de fornecimento;
- após o vencimento da carta de interrupção de fornecimento cria registo de corte;
- posteriormente é solicitado ao operador de rede de distribuição a geração da ordem de corte;
- segue-se então a confirmação ou não da efectivação do corte;
- emissão de carta de denúncia de contrato;

- após o vencimento da carta de denúncia de contrato (20 dias) é iniciado o processo de *switching out* (prende-se com o fim do vínculo contratual por motivo de dívida).
- início de contencioso.

Este era um sub-processo automático, com o *timeline* seguia automaticamente para as fases seguintes. No entanto a mestranda ao efectuar a análise destes clientes através da conta-corrente, análise de documentos internos, contactava os clientes, uma vez que se houvesse negociação de planos de pagamento da dívida em diferentes fases era sempre possível suspender o processo que estava em curso.

### **5.3. Controlos de Sistemas de Controlo e Relato Financeiro**

A gestão da dívida do Grupo EDP é suportada por Controlos de Sistemas de Controlo e Relato Financeiro (SCIRF). Por controlo SCIRF entende-se todas as actividades de suporte ao processo global que podem ter impacto na actividade financeira da empresa.

No capítulo primeiro foi abordada a área de controlo interno bem como tecnologias da informação, que são bases fundamentais para o desenvolvimento dos controlos objectos de análise.

O grupo EDP tem como compromisso o de manter um sistema de controlo interno que esteja associado ao reporte financeiro, visto ser necessário manter uma estrutura de responsabilidades do controlo interno, bem como a continuação do envolvimento e empenho dos colaboradores, que são a chave da implementação e manutenção dos SCIRF (*Intranet EDP*, 2013).

Desta forma os controlos SCIRF são implementados para que haja uma melhoria na eficácia e eficiência dos processos, numa perspectiva operacional de controlo interno; melhoria no reporte da informação financeira quer interna quer externamente e o reforço da credibilidade e confiança de todos os interessados na informação financeira (*Intranet EDP*, 2013).

Este modelo tem por objectivo fornecer garantias razoáveis no que respeita à fiabilidade da preparação e divulgação de informação financeira da empresa ao mercado, em conformidade com os procedimentos, políticas e normas adoptadas, assegurando, que as transacções são registadas de forma adequada e que todas as despesas são autorizadas, ao nível competente, pela administração e responsáveis pela gestão, a manutenção de registos que reflectem com precisão as transacções e natureza dos activos da empresa. Uma confiança razoável relativamente à prevenção ou detenção atempada de qualquer situação de fraude por uso indevido de activos da empresa ou que afecte materialmente as suas demonstrações financeiras.

Os modelos de referência que são utilizados para o desenvolvimento dos SCIRF são os modelos apresentados no capítulo primeiro;

- o modelo de Controlo Interno definido pelo COSO, que tem como finalidade dar garantias relativamente à capacidade da entidade conseguir atingir as suas metas e objectivos garantindo a eficácia e eficiência das operações; a fiabilidade da informação; e assegurar o cumprimento com obrigações legais e regulamentares;
- o modelo de governação de tecnologias de informação, definido pelo COBIT que permite investigar, desenvolver, publicitar e promover um modelo de governação de tecnologias de informação robusto, que esteja actualizado e que seja internacionalmente aceite para ser aplicado nas entidades e utilizado diariamente pelos gestores e profissionais das TI e de segurança.

A manutenção e coordenação dos SCIRF encontram-se sob responsabilidade da DAI, no entanto existem algumas divisões, uma vez que cada uma das empresas do grupo é responsável pelos seus SCIRF, bem como cada departamento.

Desta forma ao nível da empresa do grupo existe um gestor local do SCIRF que é quem está em contacto directo com a DAI, tem a responsabilidade na

implementação, planeamento de actividades e elaboração de relatórios para a gestão.

Ao nível de departamento estão os Donos dos grupos de Processos, estes são os responsáveis pelos SCIRF que estão associados ao seu grupo de processos, têm como função a consolidação do processo, respectiva documentação, identificação de melhorias, elaboração e implementação de processos de acção.

Estes devem nomear os Donos do Processo que operacionalizam as actividades para o seu processo, nomeiam também os Donos de controlos, que implementam e documentam os controlos e garantem que estes são efectuados pelos executantes (Rocha, 2009).

No processo de gestão da dívida a mestranda foi a executante de alguns destes controlos, quer em mercado regulado quer em mercado livre que seguidamente se encontram descritos:

**Quadro 5.9.-** Controlos SCIRF efectuados no Mercado Regulado (continua)

<b>Controlos SCIRF – Mercado Regulado</b>	<b>Descrição</b>
Dívida vencida por tipo de cliente	O sistema verifica os documentos não pagos dentro do prazo de pagamento e emite carta e aviso de corte a todos os clientes nestas condições.
Verificar cumprimento do plano de pagamento	O sistema procede a uma verificação automática dos planos de pagamento. Existindo situações de incumprimento, ou seja, prestação vencida e não paga o sistema procede ao cancelamento do referido acordo no prazo de 10 dias.
Verificar procedência bloqueio de <i>dunning</i> e juros	Existindo documentos em sistema bloqueados procede-se manualmente a uma extração de uma listagem de todos os documentos com o bloqueio verificando a veracidade do mesmo. De referir que o bloqueio do documento impede o processo normal de recuperação da dívida.

**Fonte:** Elaboração própria

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

**Quadro 5.9.-** Controlos SCIRF efectuados no Mercado Regulado (continuação)

Verificar antiguidade dívida superiores a 150 dias	Mensalmente são verificados e justificados os motivos pelos quais documentos em dívida com uma antiguidade superior a 150 dias não estão com processo de contencioso.
Verificar cortes impedidos	Existindo registos de corte por desbloquear com uma antiguidade superior a 30 dias, estes casos são analisados e justificado o motivo pelo qual o processo não seguiu. Se o registo não estiver devidamente justificado deve desbloquear-se o corte.
Autorizar Acordos de Pagamento	Trimestralmente é verificado se os acordos de pagamento criados no trimestre estão autorizados superiormente.

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5.10.-** Controlos SCIRF efectuados no Mercado Livre

<b>Controlos SCIRF – Mercado Livre</b>	<b>Descrição</b>
Verificar dívida vencida no segmento prata	O sistema verifica os documentos não pagos para clientes segmento prata dentro do prazo de pagamento e emite carta e aviso de corte a todos os clientes nestas condições. Apenas este segmento é acompanhado pelo departamento de gestão da dívida.
Autorizar acordo de pagamento do segmento prata	Trimestralmente verifica-se se os acordos de pagamento criados no trimestre estão autorizados superiormente.
Verificar procedência bloqueio de juros	Trimestralmente verificam-se os documentos bloqueados para cálculo de juros de mora. Existindo situações com antiguidade de bloqueio superior a três meses são devidamente justificados os motivos.
Verificar cumprimento plano de pagamento	O sistema procede a uma verificação automática dos planos de pagamento. Existindo situações de incumprimento, ou seja, prestação vencida e não paga o sistema procede ao cancelamento do referido acordo no prazo de 15 dias.
Verificar dívida vencida até ao processo de contencioso	Mensalmente são verificados e justificados os motivos pelos quais documentos em dívida com uma antiguidade superior a 150 dias não estão com processo de contencioso. Aqui a incidência é sobre os clientes prata.

**Fonte:** Elaboração própria

É de referenciar que os controlos utilizados em Mercado Livre se referem ao produto gás e electricidade.

#### **5.4. Análise à informação de Gestão**

No que concerne à análise à informação de gestão os conceitos referidos no capítulo primeiro sobre o BSC estavam directamente ligados com as actividades a realizar no decorrer do estágio.

Numa fase inicial havia sido delineado que a mestranda iria ter acesso aos indicadores financeiros e não financeiros que são tratados e realizados pelo departamento da DOE onde esteve inserida, mapas estratégicos para que pudesse analisar as relações causa-efeito das variáveis que compõem cada perspectiva, para poder ter a noção de como estes são elaborados, e também fazer parte do processo de elaboração do BSC uma vez que pelo departamento em causa é feita a interligação entre os objectivos estratégicos delineados para o departamento e também a elaboração de alguns indicadores.

No entanto esta análise foi limitada uma vez que foi apenas facultado à mestranda alguns indicadores e sobre os quais foi elaborada uma análise bastante limitada.

Os quadros seguintes ilustram a evolução da dívida vencida para clientes de Mercado Livre, EDP C:

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

**Quadro 5.11.- Antiguidade de saldos**

<b>Antiguidade de Saldos (M €)</b>				
	<b>Abr-12</b>	<b>Dez-12</b>	<b>Jan-13</b>	<b>Abr-13</b>
<b>&lt; 60 dias</b>	9,1	10	5,55	10,05
<b>0 - 30 dias</b>	7,8	8	4,5	9
<b>31 - 60 dias</b>	1,3	2	1	1,05
<b>&gt; 60 dias</b>	12	13,3	11,9	11,7
<b>61 - 90 dias</b>	1,5	1,6	0,45	0,4
<b>91 - 180 dias</b>	1,65	1,75	1,2	1
<b>181 - 365 dias</b>	1,9	2,3	1,75	1,7
<b>&gt; 365 dias</b>	6,95	7,65	8,5	8,6

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5.12.- Indicadores de eficácia**

<b>Indicadores de Eficácia</b>					
		<b>Abr-12</b>	<b>Dez-12</b>	<b>Jan-13</b>	<b>Abr-13</b>
<b>Dívida Vencida / Facturação 12 Meses</b>	%	2,35%	2,25%	1,65%	2,00%
<b>Dívida Vencida 12 Meses / Facturação 12 Meses</b>	%	1,60%	1,50%	0,85%	1,20%
<b>Dívida Vencida &gt; 60 dias / Dívida Vencida</b>	%	28,40%	28,55%	34,15%	26,90%
<b>Dívida Vencida &gt; 180 dias / Dívida Vencida</b>	%	20,95%	21,35%	29,50%	23,65%
<b>Dívida em Contencioso / Vencida &gt; 120 dias</b>	%	n/d	n/d	n/d	n/d
<b>Dívida Vencida em AP / Dívida Vencida Global</b>	%	n/d	n/d	n/d	n/d
<b>Prazo Médio de Recebimentos</b>	dias	28	30	26	
<b>Valor Médio em Dívida Vencida por Cliente devedor</b>	€	n/d	n/d	n/d	n/d

**Fonte:** Elaboração própria

Quadro 5.13.- Facturação

Facturação e Provisões		Abr-12	Dez-12	Jan-13	Abr-13
Facturação Acumulada Ano	M €	157,5	363	97	111,5
Média Facturação (Acumulado Ano)	M €	31,5	30,5	24	22,5
Facturação 12 Meses	M €	191,5	363	325,5	317
Média Facturação (Acumulada 12 Meses)	M €	35	30,5	27	26,5
Provisões Cobrança Duvidosa	M €	31	30,5	31	31

Fonte: Elaboração própria

As principais conclusões retiradas pela mestrandia ao analisar os dados apresentados são as seguintes, em relação a Abril do corrente ano:

- a dívida vencida(47 M€), aumentou 4,3 M€, face a Janeiro de 2013, por aumento de 4,55 M€ no prazo <60 dias e de uma redução de 0,2 M€ no prazo > 60 dias.
- dívida Vencida / Facturação Acumulada de 12 meses = 2%, este indicador deve tender para zero, traduzindo a percentagem de dívida vencida que tem impacto na facturação dos últimos 12 meses, permitindo perceber as oscilações da dívida face aos valores facturados.
- ao comparar o indicador da dívida total a mais de 60dias / dívida vencida, podemos auferir que neste período homólogo existe uma variação negativa de 1,5 pontos percentuais, o que significa que em Abril de 2013 o peso das dívidas com prazo superior a 60 dias tem um peso menor sobre o valor total da dívida vencida do que em período homólogo.
- ao comparar o indicador da dívida total a mais de 180 dias / dívida vencida, podemos auferir que neste período homólogo existe uma variação positiva de 2,7 pontos percentuais, o que significa que em Abril

## O PROCESSO DE GESTÃO DA DÍVIDA

de 2013 o peso das dívidas com prazo superior a 180 dias tem um peso maior sobre o valor total da dívida vencida do que em período homólogo.

Os quadros seguintes ilustram a evolução da dívida vencida para clientes de Mercado Regulado, EDP SU:

**Quadro 5.14.- Antiguidade de saldos**

<b>Antiguidade de Saldos (M €)</b>				
-	Abr-12	Dez-12	Jan-13	Abr-13
<b>&lt; 60 dias</b>	8	6	6,5	9,5
<b>0 - 30 dias</b>	5	4,5	4	4,5
<b>31 - 60 dias</b>	3	1,5	2,5	5
<b>&gt; 60 dias</b>	42	37,5	37,5	37,5
<b>61 - 90 dias</b>	4	1,5	1,5	1,5
<b>91 - 180 dias</b>	3,5	3	3,5	3,5
<b>181 - 365 dias</b>	3,5	3	3	3
<b>&gt; 365 dias</b>	31	30	30	30

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5.15.- Indicadores de eficácia**

<b>Indicadores de Eficácia</b>					
		Abr-12	Dez-12	Jan-13	Abr-13
<b>Dívida Vencida / Facturação 12 Meses</b>	%	5,95%	6,00%	6,75%	7,40%
<b>Dívida Vencida 12 Meses / Facturação 12 Meses</b>	%	2,25%	1,85%	2,15%	2,70%
<b>Dívida Vencida &gt; 60 dias / Dívida Vencida</b>	%	42,10%	43,25%	42,65%	40,05%
<b>Dívida Vencida &gt; 180 dias / Dívida Vencida</b>	%	34,65%	38,10%	37,25%	34,75%
<b>Dívida em Contencioso / Vencida &gt; 120 d</b>	%	n/d	n/d	n/d	n/d
<b>Dívida Vencida em AP / Dívida Vencida Global</b>	%	0,40%	0,20%	0,10%	0,15%
<b>Prazo Médio de Recebimentos</b>	Dias	21,5	20	23	21,5
<b>Valor Médio em Dívida Vencida por devedor</b>	€	n/d	1.113	1.042	1.018

**Fonte:** Elaboração própria

**Quadro 5.16.- Facturação**

Facturação e Provisões		Abr-12	Dez-12	Jan-13	Abr-13
Facturação Acumulada Ano	M €	157,5	363	97	111,5
Média Facturação (Acumulado Ano)	M €	31,5	30,5	24	22,5
Facturação 12 Meses	M €	419	363	325,5	317
Média Facturação (Acumulada 12 Meses)	M €	35	30,5	27	26,5
Provisões Cobrança Duvidosa	M €	31	30,5	31	31

**Fonte:** Elaboração própria

As principais conclusões retiradas pela mestranda ao analisar os dados apresentados são as seguintes, em relação a Abril do corrente ano:

- A dívida vencida (47 M€), aumentou 3 M€, face a Janeiro de 2013, por aumento de 3 M€ no prazo inferior a 60 dias uma vez que os prazos de pagamento superior a 60 dias se mantiveram.
- Dívida Vencida / Facturação Acumulada de 12 meses = 7,40%, este indicador deve tender para zero, traduzindo a percentagem de dívida vencida que tem impacto na facturação dos últimos 12 meses, permitindo perceber as oscilações da dívida face aos valores facturados.
- Ao comparar o indicador da dívida total a mais de 60dias / dívida vencida, podemos auferir que neste período homólogo existe uma variação negativa de 2,05 pontos percentuais, o que significa que em Abril de 2013 o peso das dívidas com prazo superior a 60 dias tem um peso menor sobre o valor total da dívida vencida do que em período homólogo.
- Ao comparar o indicador da dívida total a mais de 180 dias / dívida vencida, podemos auferir que neste período homólogo existe uma

variação positiva de 0,1 pontos percentuais, o que significa que em Abril de 2013 o peso das dívidas com prazo superior a 180 dias tem um peso maior sobre o valor total da dívida vencida do que em período homólogo, embora este valor não seja muito significativo nas alterações existentes.

## **Conclusão**

O presente relatório descreve o estágio realizado pela mestranda no âmbito da componente não lectiva do Mestrado em Gestão Empresarial. Através deste, a mestranda cumpriu os seus objectivos de aquisição de conhecimentos técnicos nas áreas de gestão, controlo interno e gestão do risco.

A mestranda foi parte activa em todo o processo de gestão da dívida, controlos SCRIF e na breve análise à informação de gestão, tendo sido bem aceite por todos os colaboradores da vasta equipa, bem como pelos clientes com quem trabalhou neste período de tempo.

A experiência de trabalhar na EDP aprimorou e aprofundou competências não só profissionais como pessoais. Durante este período de tempo, foi inculcida a cultura EDP, a aprendizagem de novos conceitos e metodologias de trabalho numa empresa de referência nacional mas também internacional no sector energético.

O conhecimento que foi passado e o apoio incondicional da equipa foi enriquecedora e foi importante para o sucesso do estágio.

Foi conseguido o objetivo de contribuir positivamente para otimizar os resultados produzidos pelo Departamento de Gestão de Dívida, criando valor para todo o Grupo, tentando sempre superar os objectivos e desafios que foram propostos.

Findado este período, o balanço é extremamente positivo e enriquecedor, uma vez que os objectivos foram alcançados, foram adquiridos conhecimentos técnicos, comportamentais e pessoais que vêm consolidar todos os anos de vida académica.

## Bibliografia

- Castanheira, N. (2007). *Auditoria Interna baseada no risco: estudo do caso português*. Dissertação de Mestrado pela Universidade do Minho.
- COSO e PwC, LLP, *Internal Control over Financial Reporting - Guidance for Smaller Public Companies*, COSO, Jersey City, 2006.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), *Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Internal Control – Integrated Framework*. 1992.
- DGEG- Direcção Geral de Geologia e Energia, web site: [www.dgeg.pt](http://www.dgeg.pt), acedido em Abril 2013.
- EDP – Energias de Portugal, *Manual do Sistema de Controlo Interno de Relato Financeiro* (2008).
- EDP- Energias de Portugal, web site: [www.edp.pt](http://www.edp.pt), acedido em Abril 2013
- EDP- Energias de Portugal, *Intranet*, acedido em Abril de 2013.
- EDP- Energias de Portugal, *Manual da Organização Grupo EDP*, 2013
- EDP- Energias de Portugal, *Manual da organização da EDP Soluções Comerciais*, 2013.
- ERSE- Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos, web site: [www.erse.pt](http://www.erse.pt), acedido em Abril 2013
- Ferreira, M. P. Santos, J. C. Reis, N. Marques, T. *Gestão Empresarial*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda, 2010.
- Gomes, Carlos, *O triângulo da eficácia: avaliação da performance das empresas portuguesas*. Vida Económica.

Gonçalves, H. (2011). A Gestão do Risco Operacional. Universidade Católica Editora, Lisboa, 2011.

IT Governance Institute (2007), CobiT 4.1 – Framework, Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models (2007).

Porter, Michael E.; Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 18ª ed. 1989.

Robert S. Kaplan, David P. Norton; Putting the Balanced Scorecard to Work Harvard Business Review, Sep 01, 1993.

Robert S. Kaplan, David P. Norton; Having Problem With Your Strategy? Then Map It; Harvard Business Review, Oct 01, 2000.

Robert S. Kaplan, David P. Norton; Managing Alliances with The Balanced Scorecard; Harvard Business Review, Jan/Feb 2010, vol.88; issue ½, pp.114-20.

Robert S. Kaplan, David P. Norton; Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System; Harvard Business Review; Jan/Feb1996, Vol. 74 Issue 1, p75-85

Rocha, L., Sistema de Controlo Interno de Reporte Financeiro (SCIRF) no Grupo EDP- Energias de Portugal, projecto de mestrado em contabilidade (2009).

Rochette, M., From Risk Management to ERM; Journal of Risk Management in Financial Institutions; Feb, 2009.

*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, with David Norton. Harvard Business School Press, 1996.

Uriona Maldonado, Maurício; Jorge Vieira, Renata; Integrando Técnicas de Simulação com Balanced Scorecard na Gestão de Operações de Serviços; Revista Ingenieria Industrial; issue 1, pp.29-40, 2011.

Yin, R. *Case Study Research: Design and Methods*. 4.ed. Los Angeles: Sage Publications, 2009.