

Cristiana Filipa Lopes Sá

Processo de captação de potenciais clientes

O caso do setor bancário

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

Agosto de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Cristiana Filipa Lopes Sá

Processo de captação de potenciais clientes

O caso do setor bancário

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: Millennium bcp

Orientador FEUC: Professor Doutor Mário Augusto

Orientador da Entidade de Acolhimento: Doutor Luís Miguel Cerveira Conceição

Agosto 2015

Agradecimentos

O presente trabalho representa o terminar de mais uma etapa da minha vida, na qual foi necessário ultrapassar muitas dificuldades e obstáculos impostos ao longo destes cinco anos.

Tenho a consciência que sem o apoio e ajuda de várias pessoas que contribuíram de forma decisiva para a sua realização a elaboração deste relatório não seria possível.

Em primeiro lugar, manifesto o meu mais profundo agradecimento à minha família, em especial ao meus pais, à minha irmã, e aos meus avós sem o vosso encorajamento e apoio não teria conseguido ultrapassar todas as barreiras colocadas durante todo o meu percurso académico.

Ao Millennium bcp e a todos os colaboradores, agradeço a oportunidade de realização deste estágio, bem como todas as condições de trabalho proporcionadas.

Ao meu tutor, Dr. Luís Conceição o meu muito obrigada por todos os ensinamentos e conselhos, com certeza que vão ser muito úteis na minha futura vida profissional.

À restante equipa de Coimbra Empresas, ao Dr. Francisco Silva, ao Dr. Joaquim Lapo, à Dr.^a Eunice Mendes, à Dr.^a Márcia Pereira, ao Sr. Paulo Xavier e ao Sr. Carlos Gil, agradeço a forma como fui recebida e como me trataram, bem como a total disponibilidade que sempre demonstraram para me ensinarem e esclarecerem as minhas dúvidas. Foi sem dúvida um prazer partilhar estes quatro meses com esta equipa constituída por excelentes profissionais.

E por último mas não menos importante, não posso deixar de expressar o meu mais profundo agradecimento ao Doutor Mário Augusto, meu orientador académico, pela total disponibilidade para a leitura do relatório e pelos seus conselhos e sugestões.

Muito obrigado a todos.

Resumo

O presente relatório é o resultado do trabalho desenvolvido durante a realização de um estágio curricular que decorreu entre 9 de Fevereiro de 2015 e 15 de Junho do mesmo ano, no Millennium bcp, mais especificamente na sucursal de Empresas, localizada em Coimbra.

Face às alterações significativas que têm ocorrido no sistema financeiro em geral, e em particular no setor bancário Português, a procura e conquista de novos clientes traduz-se numa prioridade.

No entanto, esta atividade de captação de novos clientes está cada mais dificultada, não só pela mudança de postura dos clientes, como também pela elevada quantidade de informação a que hoje as pessoas no geral têm acesso.

A pertinência deste tema, nos dias de hoje, bem como o facto de ter sido o foco principal do meu estágio fez com que a escolha do assunto a desenvolver no presente relatório incidisse sobre a captação de novos clientes. Será apresentado de forma detalhada como nesta instituição esta atividade é desenvolvida, desde a identificação e análise dos potenciais clientes, passando pela sua sinalização até ao objetivo último, a abertura de conta.

Esta apresentação contará ainda, com a exposição de alguns exemplos ilustrativos relativos a cada caso concreto de forma a permitir ao leitor um maior entendimento de cada situação.

Palavras-chave: Sinalização; Exclusão; Indicadores Económico-Financeiros.

Abstract

This report is the result of work done during the course of a traineeship held from February 9, 2015 and June 15 of that year, in the bank Millennium bcp, specifically in the corporate branch located in Coimbra.

Given the significant changes that have occurred in the financial system, particularly in the Portuguese banking sector, the search for new customers becomes a priority.

However, the new client acquisition activity is becoming more difficult, not only by the change in customer attitude, but also by the high amount of information that the general public today has access.

The relevance of this issue, these days, and the fact that it was the main focus of my internship made the subject of choice to develop in this report focusing on attracting new customers. It will be presented in detail how in this institution this activity is developed from identification and analysis of potential customers, through its signaling to the ultimate goal, to open an account.

This presentation will also with the demonstration of some illustrative examples for each case in order to enable the reader to a better understanding of each case.

Keywords: Signalling; Exclusion; Economic and Financial Indicators.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Apresentação da entidade de acolhimento	3
I. 1. Breve evolução histórica	3
I.2. Missão, visão e valores.....	5
I.3. Posicionamento competitivo	6
I.4. Organização interna da instituição	7
Capítulo II – Enquadramento do tema.....	9
II. 1. Captação de novos clientes	9
II. 1.1. Breve contextualização: evolução do setor bancário em Portugal.....	9
II. 1.2. Os clientes e a sua importância.....	10
II. 1.3. Captação de clientes.....	13
II. 1.4. Constituição do setor empresarial Português.....	14
II. 2. Sinalização de potenciais clientes	16
II. 2.1. Análise quantitativa	16
II. 2.1.1. Análise pelo método dos rácios ou indicadores.....	17
II. 2.1.2. Indicadores Económico-Financeiros.....	18
a) Volume de Negócios	18
b) Resultado Líquido	19
c) EBITDA	19
d) Indicador de solvabilidade.....	20
e) Indicador de Autonomia Financeira	20
f) Valor dos financiamentos obtidos	21
g) Indicador de risco da DUN.....	22
II. 2.2. Vantagens e desvantagens do uso dos indicadores	23
II. 2.3. Análise Qualitativa.....	24
II. 2.3.1. Fatores de natureza qualitativa.....	25
a) Central de Responsabilidades de Crédito do Banco de Portugal.....	25
b) Certificação Legal das Contas	27

Processo de captação de potenciais clientes	Índice
c) Características da Empresa.....	29
i. Características intrínsecas	29
ii. Tipo de atividade/indústria em que se insere	30
d) Ligações empresariais.....	30
e) Conceitos Comerciais	31
Capítulo III – Estágio Curricular	33
III. 1. Apresentação	33
III. 2. Tarefas desenvolvidas.....	33
III. 2.1. Conhecimento da oferta do Millennium bcp para o segmento empresas ..	34
III. 2.2. Acompanhamento dos assistentes	34
III. 2.3. Acompanhamento dos Gestores de cliente.....	35
III. 2.4. Apoio à equipa/outras atividades.....	36
III. 2.5. Captação de novos clientes.....	37
1.ª Etapa: Identificação de empresas	38
2.ª Etapa: Análise das empresas	40
3.ª Etapa: Sinalização da empresa	48
4.ª Etapa: Contato	50
5.ª Etapa: Reunião.....	52
6.ª Etapa: Abertura de conta	53
III. 3. Análise crítica.....	53
Conclusão	57
Bibliografia.....	61
Webgrafia	64
Anexos.....	66
Anexo I: Número de Nascimentos por cada encerramento ocorrido por distrito, nos últimos 12 meses (maio 2014 a abril 2015).....	66
Anexo II: Número de Empresas por setor de atividade (em %).....	66
Anexo III: Volume de negócios das empresas não financeiras: total e por sector de atividade económica	67
Anexo IV: Questionário para potenciais clientes	68

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura do Grupo BCP	3
Figura 2: Evolução histórica do Millennium bcp	4
Figura 3: Valores do Millennium bcp.....	6
Figura 4: Organograma do modelo de governo corporativo da sociedade.....	7
Figura 5: Sistema Financeiro.....	9
Figura 6: Propensão dos clientes para mudar de entidade na situação atual (% de entidades).....	12
Figura 7: O processo de desenvolvimento de clientes.....	13
Figura 8: Distribuição das Empresas por Volume de Negócios (%).....	14
Figura 9: Indicador de Risco da DUN	22
Figura 10: Tipos de opiniões do ROC face às DF.....	28
Figura 11: Etapas para a captação de potenciais clientes	38
Figura 12: Comunicações de crédito vencido ao BP.....	44
Figura 13: Certificação Legal de Contas	45

Índice de Tabelas

Tabela 1: Valores mínimos aceitáveis dos indicadores económico-financeiros	41
Tabela 2: Resultados obtidos relativos às empresas identificadas	50
Tabela 3: Resultados relativos às empresas já identificadas	50

Lista de siglas e acrónimos mais utilizadas

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

BCP – Banco Comercial Português

CGD – Caixa Geral de Depósitos

VN – Volume de Negócios

DEC – Direção de Empresas do Centro

APB – Associação Portuguesa de Bancos

PME – Pequenas e Médias Empresas

D&B – *Dun & Bradstreet*

ENI's – Empresários em Nome Individual

DF – Demonstrações Financeiras

DR – Demonstração de Resultados

EBITDA – *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

SNC – Sistema de Normalização Contabilístico

V – Vendas

PS – Prestações de serviços

RL – Resultado Líquido

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

AF – Autonomia Financeira

CRC – Central de Responsabilidades de Crédito

BP – Banco de Portugal

CSC – Código das Sociedades Comerciais

EOROC - Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

ROC - Revisor Oficial de Contas

SROC - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas

CAE – Classificação das Atividades Económicas

NCRF – Norma Contabilística e de Relato Financeiro

CCC – Contas Correntes Caucionadas

DP – Depósitos a Prazo

NIF – Número de Identificação Fiscal

Introdução

No prosseguimento dos meus estudos sempre me atraiu muito mais tudo o que fosse vocacionado para o contato direto com o mercado de trabalho, ou seja, a perspectiva de estar inserida numa organização, poder experienciar toda a rotina de trabalho e colocar em prática os ensinamentos adquiridos nos “bancos” da Faculdade. Quando me foi proposta uma escolha para a conclusão da minha formação académica esta recaiu, sem qualquer espaço para dúvidas, na realização de um Estágio Curricular.

A elaboração do presente relatório surge no âmbito do cumprimento desse estágio com o objetivo da obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC).

O meu Estágio Curricular decorreu entre 9 de Fevereiro e 15 de Junho de 2015 e realizou-se no Millennium bcp, mais especificamente na sucursal dedicada ao segmento de Empresas localizada em Coimbra.

O tema central deste trabalho é a captação de potenciais clientes (desde a sua identificação e análise, passando pela sinalização até à abertura de conta). A escolha deste tema foi ao encontro das atividades desenvolvidas durante o estágio, uma vez que o foco principal foi a área de captação fazia todo o sentido que também este relatório incidisse sobre esse tema.

A atividade de qualquer empresa é sustentada, não só pelos clientes existentes, como também pelos novos clientes – eles são o motor desencadeador de qualquer empresa, sem os quais nenhuma empresa consegue sobreviver.

O sistema financeiro, e em particular o setor bancário Português tem sido alvo de alterações significativas, entre elas podemos destacar o aparecimento das novas tecnologias, a elevada concorrência que “não olha a meios para atingir os fins” e a forte internacionalização, não só dos bancos portugueses para o exterior, como também dos bancos estrangeiros a operar em Portugal. Todos estes fatores conjugados têm tornado decisivo que as empresas em geral, e em particular as instituições bancárias, apoiem a sua atividade centrada no cliente indo ao encontro das suas necessidades e preocupações, traduzindo-se como prioridade a procura e a conquista de novos clientes.

O mundo tem vindo a alterar-se rapidamente pelo que, os clientes estão cada vez mais exigentes e têm acesso a uma enorme quantidade de informação que não

disponham até há bem pouco tempo atrás. Nesse sentido, os clientes de hoje exigem uma mudança de atitude, impõem novos desafios à banca e já não se contentam apenas com um atendimento de excelência, buscando sempre mais.

Neste momento, a captação de novos clientes é uma das prioridades, não só do Millennium bcp, como também da rede de Empresas. Nesse sentido, recentemente foi incluído no cálculo do Índice de *Performance* dos Gestores e das sucursais um indicador referente ao número de empresas captadas, tendo sido imposto um número mínimo de quatro novos clientes por ano.

Como se pode observar a procura e conquista de novos clientes neste setor, tem vindo a ganhar cada vez mais importância pelo que importa refletir um pouco sobre ele.

Este relatório está dividido em três grandes capítulos. O primeiro apresenta o Grupo BCP, onde será referido um pouco da sua história, o seu posicionamento face aos concorrentes, bem como a sua organização interna.

No capítulo dois será apresentado o referencial teórico que me orientou na persecução do cumprimento dos objetivos do meu estágio. Este capítulo é dividido em duas partes.

Numa primeira, será feita a introdução ao tema central onde será também incluído uma breve contextualização relativa à evolução do setor bancário em Portugal, finalizando com uma análise relativa à constituição do setor empresarial, mais especificamente no que diz respeito à área onde a sucursal atua. Na segunda parte serão apresentados os indicadores que fazem parte da análise quantitativa e qualitativa considerados no estudo das empresas identificadas por parte do banco.

No capítulo três serão apresentados os objetivos pelo qual se orientou o meu estágio, bem como as tarefas desenvolvidas ao longo dos quatro meses em que tive no Millennium bcp. É ainda apresentado uma análise crítica à experiência com alguns apontamentos relativamente à forma como as tarefas são realizadas.

Capítulo I - Apresentação da entidade de acolhimento

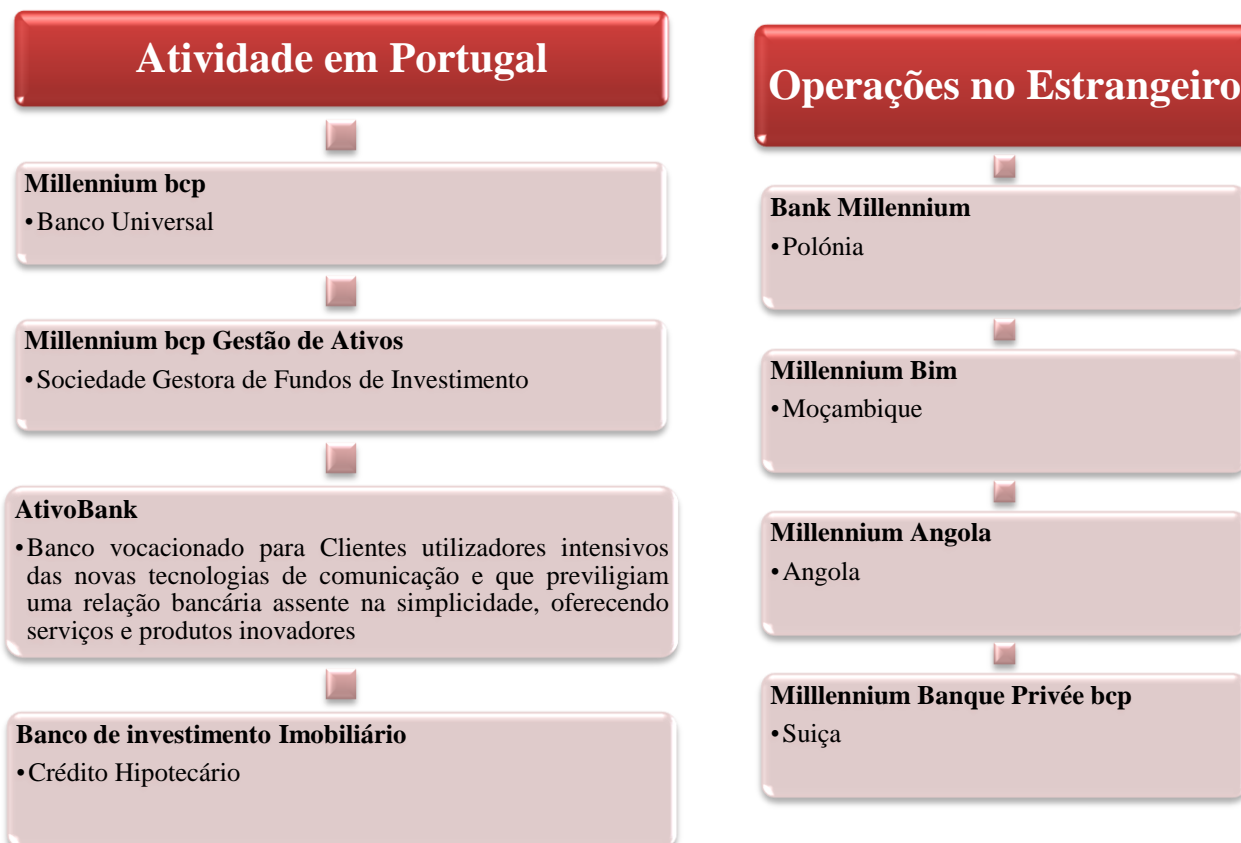
I. 1. Breve evolução histórica

Nos últimos anos, o setor bancário português sofreu diversas alterações significativas, como a globalização, a internacionalização dos bancos e o papel desempenhado pelas novas tecnologias. O grupo BCP (Banco Comercial Português) participou nos ciclos de maior mudança e hoje pode dizer-se que é uma instituição de referência, não só a nível nacional como internacional.

Esta organização afirma-se como sendo “o maior banco privado português com centro de decisão em Portugal” e “o segundo maior banco” após a Caixa Geral de Depósitos (CGD). Assume um papel determinante no mercado português, mas não só, é “também uma instituição de referência na Europa e em África, através das suas operações bancárias na Polónia, Moçambique, Angola e Suíça” (Millennium bcp, 2015).

Atualmente o Grupo apresenta a estrutura que se expõe na Figura 1:

Figura 1: Estrutura do Grupo BCP

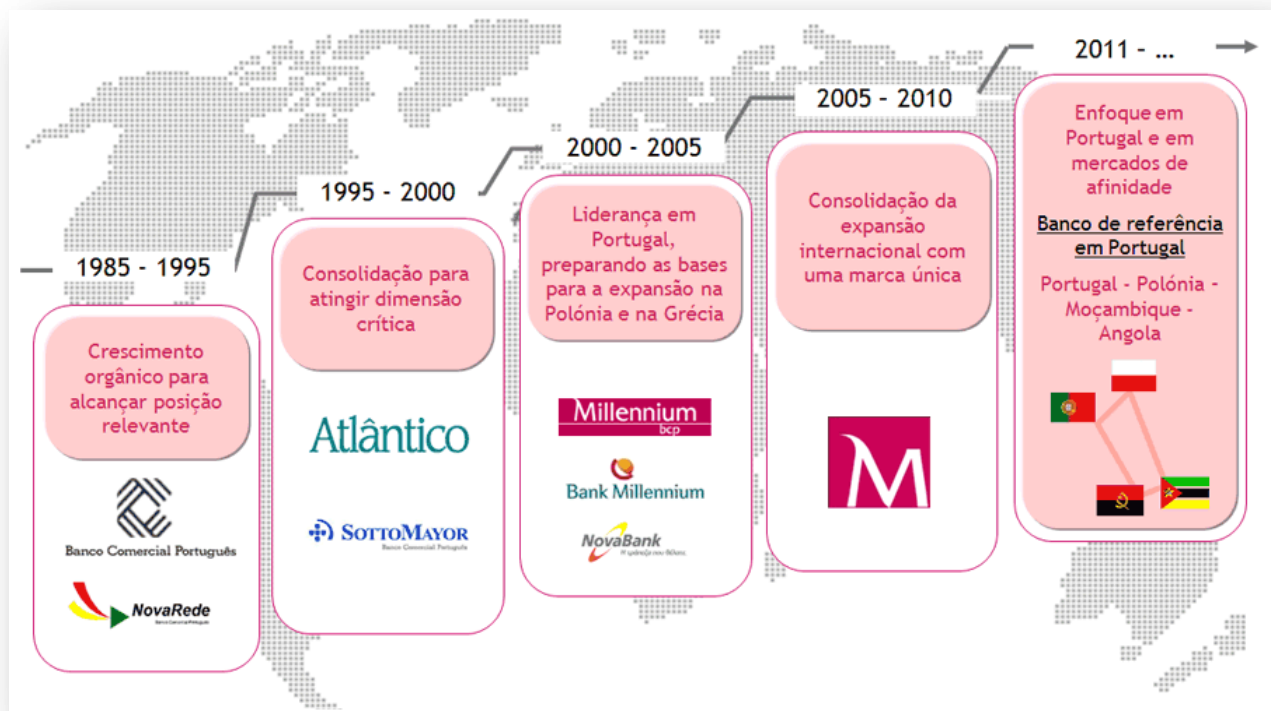


Fonte: Adaptado de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx> (Millennium bcp, 2015) [consultado em 23/03/2015]

No entanto, até chegar a esta configuração, a história do Millennium bcp é traçada por marcos importantes que interessa referir.

A assinatura da escritura da sua constituição, em 1985, surgiu no seguimento da liberalização e desenvolvimento do mercado bancário português e marcou o início da banca comercial privada em Portugal, após quase uma década de controlo estatal. Estes quase 30 anos de história podem ser agrupados em cinco fases de desenvolvimento, tal como é demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Evolução histórica do Millennium bcp



Fonte: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx> (Millennium bcp, 2015) [consultado em 23/03/2015]

A primeira e segunda fase de desenvolvimento do banco, compreendidas entre 1985 e 2000, caracterizaram-se, sobretudo, pelo crescimento orgânico e pelo aumento da presença no mercado português. Nesse período, o banco assentou o seu crescimento essencialmente através da aquisição de bancos domésticos com complementaridade de

negócio por forma ganhar e consolidar, não só, a sua quota no mercado bancário, como também, nos seguros e em outros serviços financeiros relacionados. Assim sendo, adquiriu, em 1995, o Banco português Atlântico, que era à época o maior banco privado em Portugal, e, em 2000, o Banco Mello e o Banco Pinto & SottoMayor.

Após alcançar uma posição de referência no mercado português, o banco deu início à terceira fase do seu desenvolvimento. Esta baseou-se particularmente na expansão do negócio de retalho para novas geografias com o objetivo de se assumir também em mercados emergentes na Europa e em África um papel de referência no desenvolvimento do setor bancário, designadamente através de operações bancárias na Polónia, Grécia e Moçambique.

A quarta fase assentou o seu enfoque no crescimento orgânico, na criação de valor e na consolidação da expansão internacional com a criação de uma marca única, (Millennium).

A última fase, onde se encontra o banco neste momento, teve como objetivo principal passar por afirmar-se como líder, não só em Portugal, como também nos mercados de afinidade (como Moçambique e Angola), assumindo-se como uma instituição de referência nas diversas áreas onde atua.

I.2. Missão, visão e valores

Tem como visão ser “o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras” e “atingir um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital e de custos” (Millennium bcp, 2015).

A sua missão passa por,

Criar valor para o Cliente através de produtos e serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa e crescendo com rendibilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa (Millennium bcp, 2015).

Os valores do Millennium bcp (conforme se apresenta na Figura 3) traduzem a forma como o banco pauta a sua atuação na relação com os diferentes *stakeholders*.

Figura 3: Valores do Millennium bcp

Respeito pelas pessoas e pelas Instituições	Enfoque no cliente	Vocação de excelência	Confiança	Ética e Responsabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • O respeito pelos outros, pelas pessoas e instituições é um princípio que nos inspira. • Assumimos um papel responsável na sociedade e acreditamos que a nossa existência só faz sentido se contribuir para o bem comum. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procuramos ver o mundo pelos olhos do Cliente, porque ambicionamos satisfazer todas as necessidades e contribuir para a concretização plena dos seus sonhos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditamos no valor da excelência. Estamos vocacionados para desenvolver os melhores produtos e serviços e persistimos na procura do que é novo, sempre que o novo seja melhor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Queremos desenvolver relações com o futuro. • A confiança dos nossos Clientes é o ativo mais valioso que temos à nossa guarda, o único verdadeiro tributo ao nosso desempenho e aquele que nos motiva permanentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuamos com a consciência e consequência. • O Millennium bcp está ciente de que a ética nos negócios só está completa se garantir a sustentabilidade empresarial, a melhoria das condições de vida de todos e o futuro do planeta.

Fonte: Adaptado de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx> (Millennium bcp, 2015) [consultado em 03/04/2015]

I.3. Posicionamento competitivo

O facto de estarmos perante um grupo que se rege, não só pelo enfoque no cliente, como também pela aposta na crescente expansão nos países em que detém operações, com destaque para os mercados africanos de afinidade, leva a que esteja presente nos cinco continentes através de operações bancárias, escritórios de representação e/ou através de protocolos comerciais. Dados relativos ao final do ano de 2014, mostram que este Grupo conta já com 1373 sucursais e mais de 17550 colaboradores nas mais diversas geografias, que dão resposta a 5,5 milhões de clientes espalhados pelo mundo (Millennium bcp, 2014).

Em Portugal é a maior instituição bancária privada nacional, dispõe da segunda maior rede de sucursais (695) e atingiu em 2014 uma quota de mercado de 16%.

No final de 2014, as operações em Portugal representavam 74% do total dos ativos, 77% do total de crédito a clientes (bruto) e 75% do total de recursos a clientes. O banco detinha mais de 2,3 milhões de clientes em Portugal e uma quota de mercado de

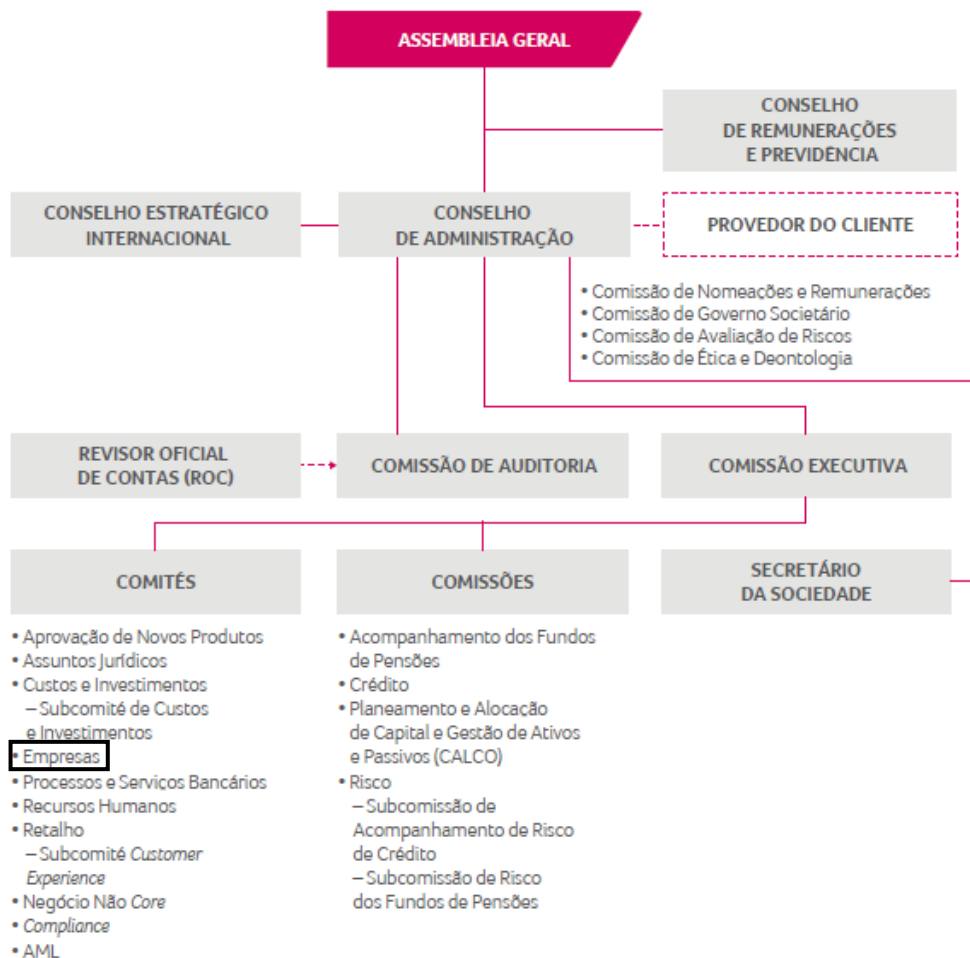
18,9% e 18,6% em crédito a clientes e depósitos de clientes, respetivamente, em dezembro de 2014 (Millennium bcp, 2014).

Quanto aos seus principais concorrentes são mais do que conhecidos: CGD, com uma quota de mercado de 24%, sendo o maior banco português, e o Santander Totta, o BPI e o Montepio com quotas de mercado mais baixas.

I.4. Organização interna da instituição

Tal como se pode visualizar na Figura 4, o banco segue um modelo de administração e fiscalização monista, composto por um Conselho de Administração, que inclui a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria e, ainda, um Conselho Estratégico Internacional criado com o objetivo de assegurar o desenvolvimento da estratégia de expansão internacional do Banco e do Grupo.

Figura 4: Organograma do modelo de governo corporativo da sociedade



Fonte: Relatório e Contas de 2014 (Millennium bcp, 2014, p. 22)

Com o objetivo de promover uma melhor articulação das decisões de gestão, a Comissão Executiva nomeou múltiplos -Comités, Comissões e Subcomissões. A rede de Empresas encontra-se no Comité das Empresas (conforme é destacado na Figura 4).

A segmentação de clientes nesta área específica está decomposta de acordo essencialmente com um único critério:- o Volume de Negócios (VN), entre os 2,5 milhões de euros e os 50 milhões de euros encontra-se a área das Empresas. Acima do limite superior temos a área do *Corporate* e abaixo do limite inferior encontra-se a área dos Negócios.

A área de empresas encontra-se dividida em três grandes zonas: Norte (Direção de Empresas do Norte), Centro (Direção de Empresas do Centro) e Sul (Direção de Empresas do Sul). É responsável por cada zona um diretor coordenador, que dirige as sucursais que estão incluídas nessa Direção de Empresas.

A sucursal Coimbra Empresas, onde realizei o meu estágio cujo diretor coordenador é o Dr. Henrique Cernache, pertence à Direção de Empresas do Centro (DEC) onde estão incluídas as Beiras, o Ribatejo, Leiria, São João da Madeira, Aveiro, Torres Vedras e Açores.

Apesar de não existirem fronteiras bem definidas entre o território abarcado por cada sucursal, pode dizer-se que quanto à sua abrangência Coimbra Empresas inclui a quase a totalidade do distrito de Coimbra e ainda uma fração mais residual do distrito de Aveiro e Leiria.

No que diz respeito à sua composição, tem quatro gestores, dois assistentes e um diretor comercial. Existe muita entreajuda e cooperação entre todos, bem como muito apoio das diversas áreas mais específicas de cada um dos produtos, que se mostram sempre disponíveis para esclarecer qualquer dúvida que estes tenham, seja por telefone ou presencialmente.

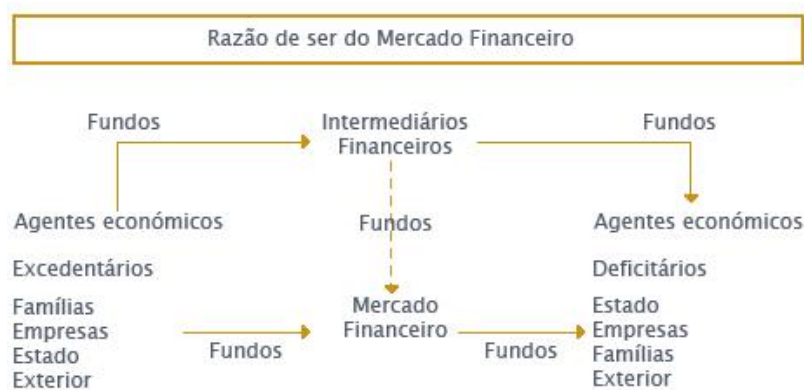
Capítulo II – Enquadramento do tema

II. 1. Captação de novos clientes

II. 1.1. Breve contextualização: evolução do setor bancário em Portugal

De acordo com a definição apresentada no *site* da Associação Portuguesa de Bancos (APB, 2015) “O sistema financeiro compreende o conjunto de instituições financeiras que asseguram, essencialmente, a canalização da poupança para o investimento nos mercados financeiros, através da compra e venda de produtos financeiros”. Estas instituições atuam como intermediárias dos agentes que num determinado momento têm escassez de moeda e aqueles que têm excesso, ou seja, têm a incumbência de canalizar os fundos dos agentes que têm excesso para os que têm escassez de fundos (tal como é mostrado na Figura 5).

Figura 5: Sistema Financeiro



Fonte: http://www.apb.pt/sistema_financeiro/o_que_e (APB, 2015) [consultado em 20/06/2015]

Nas últimas décadas o sistema financeiro, e em particular o setor bancário Português, foi objeto de alterações significativas. Vários foram os fatores que estiveram na origem dessas alterações, entre elas pode-se destacar a nacionalização dos bancos ocorrida em 1975, tendo tido como consequência direta a elevada regulamentação, em finais dos anos 80 e início dos anos 90 esta tendência inverteu-se completamente e assistiu-se a uma lenta liberalização do setor e no início deste novo século as

concentrações e as incorporações entre as instituições dominaram completamente o setor (Mendes, 2002; Martins, 2013).

Estas alterações significativas verificadas condicionaram de forma decisiva como se encontra hoje arquitetado todo o mercado financeiro. Os bancos deixaram de ter apenas atribuído o tradicional papel de intermediação e passaram a prestar um alargado leque de serviços (Martins, 2013).

A concorrência proporcionada pela elevada cobertura bancária em Portugal agilizada pela influência cada vez mais decisiva das novas tecnologias neste setor, aliada também ela, à forte internacionalização, não só dos bancos portugueses para o exterior, como também dos bancos estrangeiros a operar em Portugal, torna decisivo que os bancos apoiem a sua atividade centrada no cliente indo ao encontro das suas necessidades e preocupações. Assim, a procura e a conquista de novos clientes tem-se tornado absolutamente prioritário (Martins, 2013).

II. 1.2. Os clientes e a sua importância

A atividade de qualquer empresa é sustentada, não só pelos clientes existentes, como também pelos novos clientes. Indo ao encontro do que disse Kotler (1998) *apud* Polidoro (2006), “Sem clientes não há negócios” (p. 29), eles são o motor desencandador da atividade de qualquer empresa.

Neste sentido, a literatura apresenta diversas definições sobre este conceito tantas vezes pronunciado pelas empresas, Nickels & Wood (1990) define cliente como: “indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa” (p. 421).

De um modo geral, Kotler (2010) assegurou naquele que é designado por muitos a bíblia do marketing que “os clientes de hoje são mais difíceis de agradar” (p. 153). Hoje em dia, estes são “mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores” (Kotler, 2010, p. 153).

Especificamente em relação ao setor bancário, Nóbrega (2014) também partilha da mesma ideia afirmando que “o cliente se tornou mais maduro, mais lúcido e informado, e por isso, menos influenciável” (p. 14). Se por um lado a fidelização diminuiu, por outro os clientes ampliaram o número de bancos com quem trabalham, o

passa-a-palavra e os conselhos dos amigos e dos *blogs*, são apontados como os fatores considerados decisivos na decisão de compra (Nóbrega, 2014).

O Dr. Nuno Amado (presidente da Comissão Executiva do Millennium bcp) afirmou numa entrevista dada à Inforbanca (IFB/APB, 2014) que é necessário alterar o modo de atuação da banca como um todo, para que esta reflita a realidade atual dos seus clientes. “É essencial que percebamos que o mundo mudou, que os clientes hoje têm novas preocupações, novos desafios e novos comportamentos” (IFB/APB, 2014, p. 4).

Acrescenta, ainda, que no que diz respeito ao Millennium bcp este já percebeu esta alteração e já se encontra a abordar os clientes no sentido de saber quais as suas necessidades, os seus desejos e os seus problemas, para assim poderem ser considerados como um parceiro, ouvindo-os e percebendo como podem ajudar a servi-los melhor. Destaca ainda a importância que neste banco é dada à formação profissional dos seus colaboradores, apontada como essencial numa área tão técnica e que nestes últimos anos tem sofrido grandes alterações (IFB/APB, 2014). O facto de em 2014 os colaboradores terem tido 580 300 horas de formação, uma média de trinta e três horas por colaborador, vai de encontro ao compromisso assumido pelo banco, em manter os seus colaboradores sempre atualizados face aos desafios atuais do setor (Millennium bcp, 2014).

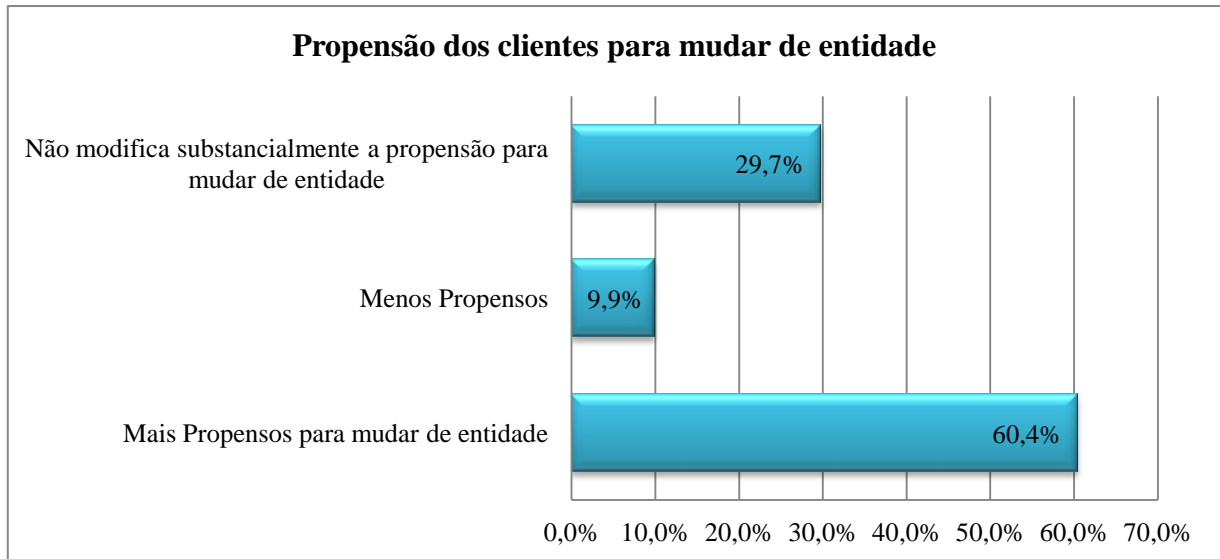
Nesse sentido, e indo ao encontro daquilo que é a prática desta entidade, Kotler (2010) afirma que as empresas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca de novos clientes pois só assim conseguirão ver os seus lucros e vendas aumentados. Definiu como possíveis clientes “todas as pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou o serviço da empresa, mas talvez não possuam meios ou a intenção real de comprá-lo” (Kotler, 2010, p. 153).

No entanto, à que ressaltar, que para as empresas não basta atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, uma vez que a conquista de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes (Kotler, 2010).

Um estudo realizado no âmbito da gestão de clientes no setor da banca pela Everis (2010) com a ajuda de oitenta diretores representantes de entidades bancárias de oito países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Espanha, Itália, México e Portugal), mostra que 60,4% dos clientes apresentava elevada propensão para mudar de entidade enquanto que apenas 29,7% não apresentavam vontade em mudar de entidade e 9,9%, estavam menos inclinados para permutar de banco, tal como é ilustrado na Figura 6. Apesar de ser um estudo realizado em 2010, contendo ainda alguns efeitos da crise,

permite-nos concluir que, no geral, os clientes estão muito suscetíveis a mudar de banco.

Figura 6: Propensão dos clientes para mudar de entidade na situação atual (% de entidades)



Fonte: Adaptado de Everis. (2010). *Excelência na gestão de clientes. Estudo everis global de executivos de entidades financeiras, Consulting, IT & Outsourcing Professional Services*, p. 21.

Neste estudo foi ainda calculado a probabilidade de fuga, ou seja, a probabilidade de um cliente sair. Para isso houve a necessidade de ser definido o conceito de fuga, uma vez que, dadas as características associadas a este setor, existem muitos clientes que nunca chegam a fechar as suas contas, por isso neste cálculo foi também incluído um indicador que permitisse medir os meses de inatividade a partir dos quais um cliente é considerado como desvinculado. Para a globalidade dos países analisados obteve-se um valor de 80%, no que diz respeito à Europa este valor é menor rondando os 56% (Everis, 2010).

Estes valores tão elevados obtidos para a propensão a mudar de banco e para a probabilidade de fuga podem ser vistos, de acordo com duas perspetivas diametralmente opostas. Se por um lado, pode ser encarado como uma oportunidade para captar novos clientes, por outro, é visto como uma ameaça, se observarmos na perspetiva contrária, os nossos clientes também estão pressionados por uma concorrência feroz e que fará tudo para que mudem de banco, oferecendo um melhor serviço e condições superiores.

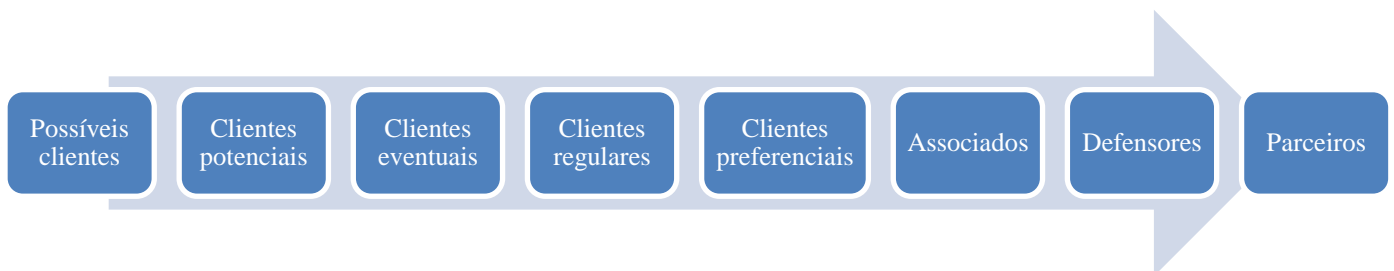
Em suma, embora do ponto de vista financeiro, a retenção de clientes atuais seja consideravelmente mais “barata”, o investimento na captação de novos clientes não deve ser descuidado, a empresa não pode estar constantemente a “bater à porta” dos mesmos clientes, é nos potenciais que estão as grandes oportunidades de crescimento – são estes que irão proporcionar ganhos adicionais para a empresa.

II. 1.3. Captação de clientes

A atividade de captação de novos clientes está cada vez mais dificultada, não só em virtude concorrência, como também pelo facto de estarmos perante clientes cada vez mais exigentes, com acesso a uma panóplia de informação que não disponham até há bem pouco tempo. O desafio segundo Gitomar *apud* Kotler (2010) já não passa só por deixá-los satisfeitos, “o desafio é conquistar clientes fiéis” (p. 153).

No que diz respeito ao processo de atrair e manter clientes, Kotler (2010) mais uma vez deu o seu contributo relativamente a esta matéria (tal como é ilustrado na Figura 7) afirmando que o ponto de partida para este processo tem necessariamente de ser os possíveis clientes, ou seja, todos aqueles que se pressupõe que poderão comprar o produto ou serviço. Após a sua identificação, a empresa deve determinar os que têm mais probabilidade de serem clientes potenciais, que espera converter em clientes eventuais, depois em clientes regulares e então em clientes preferenciais. O desafio seguinte passa por transformar estes em associados, e posteriormente conseguir que se transformem em defensores (em clientes que recomendem, não só a empresa, como também os seus produtos e serviços) chegando mesmo em última fase a parceiros.

Figura 7: O processo de desenvolvimento de clientes



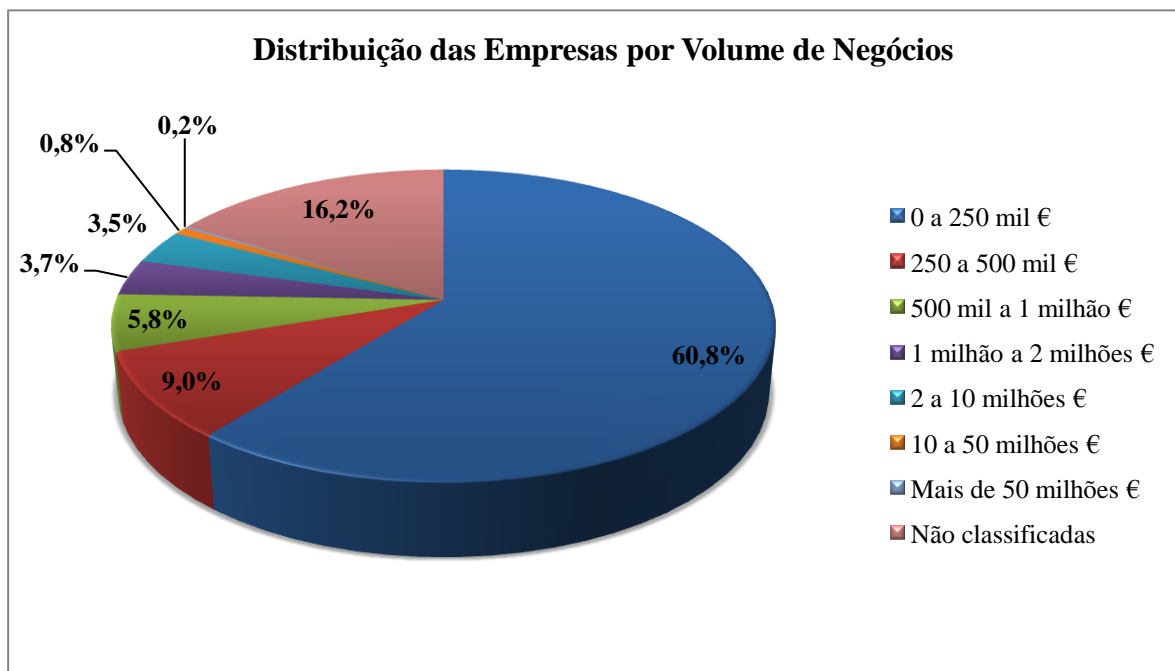
Fonte: Adaptado de Kotler, P. (2010). *Administração de Marketing* (12.^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, p. 154.

II. 1.4. Constituição do setor empresarial Português

Como já foi mencionado, nenhuma empresa consegue sobreviver sem clientes, por isso a captação de novos clientes tem de ser uma das suas prioridades. O setor bancário não é exceção, especificamente a área de Empresas onde se realizou o meu estágio. Nesse sentido, torna-se essencial a análise do setor empresarial português, não só numa ótica de carácter mais global, como também na ótica regional, centrando-me apenas nas empresas distrito de Coimbra uma vez que as restantes representam uma pequena minoria (parte do distrito Leiria e Aveiro).

O setor empresarial português é maioritariamente constituído por Pequenas e Médias Empresas (PME), representando 99,9% da totalidade das empresas. Um estudo realizado com o objetivo de analisar a distribuição do número de empresas por Volume de Negócios efetuado pela *Dun & Bradstreet* (D&B) em 2013, publicado no *site* da Fundação Manuel dos Santos (2015), dá conta que aproximadamente 3/4 das empresas analisadas têm um VN abaixo de 1 M€ e que apenas uma pequena minoria apresenta vendas superiores a este valor, conforme ilustra a Figura 8.

Figura 8: Distribuição das Empresas por Volume de Negócios (%)



Fonte: <http://www.conhecera crise.com/indicador/201/empresas-por-volume-de-negocio#tab-0-0>
(Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2015) [consultado em 19/06/15]

Há que ressaltar que neste estudo apenas estão incluídas as empresas com atividade no ano e informação financeira publicada, bem como todas as sociedades comerciais e financeiras, -privadas e públicas. Foram excluídas as empresas da área dos seguros e da banca tal como, -todas as organizações coletivas (onde estão incluídas as associações, cooperativas e administração pública), as pessoas singulares e os Empresários em Nome Individual (ENI's).

A atividade económica parece, cada vez mais estar a dar sinais de melhoria, no que diz respeito ao rácio entre o número de nascimentos e encerramentos calculado pela D&B (2015) tendo em conta os últimos doze meses (vide anexo 1), por cada empresa que encerra nascem 2,5 empresas a nível nacional, especificamente no distrito de Coimbra este rácio é superior rondando 2,8 empresas, o que significa que surgem aproximadamente três novas empresas por cada uma que encerra.

Um pouco à semelhança do que acontece a nível nacional, também este distrito se caracteriza por uma forte incidência de empresas de serviços, na medida em que uma grande percentagem do total das empresas ativas com sede no distrito desenvolve a sua principal atividade no sector terciário (vide anexo 2). Mais concretamente empresas de comércio por grosso e a retalho (34,9%), restauração e similares (12,2%), promoção imobiliária (9,2%) e atividades de saúde humana (8,6%) (Racius, 2015).

No que respeita ao Volume de Negócios agregado por tipo de atividade respeitante ao distrito em causa (vide anexo 3) dados da PORDATA (2015) mostram que 34,9% do VN total pertence ao comércio por grosso e a retalho, 35,1% dizem respeito às indústrias transformadoras, a construção e as atividades de saúde humana e apoio social apresentam 6,8% e 8,2% do total, respetivamente.

Na perspetiva de uma sucursal de Empresas, este distrito apresenta elevado potencial de novos clientes para o Banco, não só pelo facto de por cada encerramento surgirem aproximadamente três novas empresas, como também em virtude do elevado VN agregado para cada um dos diferentes setores de atividade que constituem o distrito (sendo no comércio por grosso e a retalho e nas indústrias transformadoras onde se encontra o valor mais elevado de vendas).

II. 2. Sinalização de potenciais clientes

Na sinalização de potenciais clientes existe todo um trabalho que é desenvolvido antes e que tem como objetivo a análise das empresas que foram identificadas pelo banco numa primeira fase. Essa análise representa uma investigação, não só de cariz quantitativo, como também pretende estudar alguns fatores de natureza mais qualitativos.

O objetivo desta análise dual é conseguir que a empresa seja avaliada de uma forma mais justa sem que nos foquemos apenas nos “números” que derivam da contabilidade, olhando também para a envolvente da empresa, como os seus sócios, atividade a que se dedica, ligações a outras empresas, etc.

II. 2.1. Análise quantitativa

De acordo com Securato (2002) *apud* Eifert (2003),

A análise quantitativa procura obter indicadores de desempenho e da situação financeira da empresa com base em demonstrativos financeiros passados; indica a tendência da empresa e da adequação das estratégias financeiras, permitindo apontar, em condições *ceteris paribus*, qual a perspetiva, em futuro próximo, do desempenho da empresa (p. 14).

A técnica mais utilizada no estudo das Demonstrações Financeiras (DF) é a análise de indicadores ou também vulgarmente designada por método dos rácios construídos a partir do estabelecimento de relações entre contas e agrupamentos de contas do balanço, da Demonstração de Resultados (DR) e da Demonstração dos Fluxos de Caixa, ou ainda entre outras grandezas económico-financeiras (Neves, 2012). Estas relações podem ser expressas sob a forma de um quociente ou percentagem (Nabais, 2005).

Neste âmbito, existem um número infinito de indicadores que pode ser construído, no entanto a sua utilização vai depender principalmente dos objetivos que orientam a análise. O risco de se incorrer numa *overdose* de rácios é algo que se deve ter em atenção, o seu excesso pode condicionar as conclusões, pois o risco do analista se “perder” no meio da informação que dispõe é muito elevado (Moreira, 1999).

Uma vez que a partir de uma determinada altura o aumento do número de rácios não constitui qualquer aumento de informação, pelo que as leituras que proporcionam e as questões que suscitam tendem a repetir-se. Moreira (1999) apresenta uma solução aos analistas menos experientes. O analista deve começar por analisar 2 ou 3 rácios julgados como os mais importantes em cada categoria, e a partir daí deve ir acrescentando outros rácios, até ao ponto em que um rácio adicional deixe de trazer contributo positivo para apreensão da situação da empresa.

II. 2.1.1. Análise pelo método dos rácios ou indicadores

Moreira (1999) define um rácio como “um quociente (uma razão) entre duas grandezas” (p. 97). No entanto, importa ressaltar que o conceito de indicador é bem mais abrangente do que o de rácio. De acordo com Nabais (2005) “ele abrange para além das relações entre grandezas, sob a forma de quocientes ou percentagem, outras que comparam elementos considerados significativos: margem bruta de vendas, fundo de manuseio...” (p. 57). Ao longo deste trabalho será usado o termo de indicador, uma vez que representa uma versão mais abrangente do conceito.

Os indicadores tal como escreveu Nabais (2005) “não são uma bola de cristal, mas tão só um instrumento de apoio para sintetizar uma quantidade abundante de dados e comparar o desempenho económico-financeiro das empresas e a sua evolução no tempo” (p. 113).

Em suma, o motivo principal pelo qual este tipo de análise constitui uma das principais técnicas no âmbito da análise financeira, reside no facto de permitir reduzir grandes quantidades de informação relevante constante num complexo conjunto de informações financeiras, a um conjunto limitado de indicadores económico-financeiros, possibilitando a análise da evolução económico-financeiro da empresa sem grande esforço e a partir daí retirar conclusões relevantes. Este tipo de análise revela-se cada vez mais importante para a sociedade envolvente, uma vez que se encontra na base da decisão das várias entidades envolvidas e é vista, neste contexto, como um elemento redutor de incertezas (Almeida, 2011).

II. 2.1.2. Indicadores Económico-Financeiros

Neste relatório apenas serão estudados os indicadores económico-financeiros que do ponto de vista da análise do banco mostram, não só o desempenho da empresa no período de referência investigado, como também ao traduzirem informações passadas da sua evolução, podem ajudar a perspetivar o futuro no médio/longo prazo.

Neste sentido, no que diz respeito à análise quantitativa apenas serão focados os seguintes indicadores: Volume de Negócios, Resultados Líquidos, EBITDA, indicador de solvabilidade e de autonomia financeira, valor dos financiamentos obtidos e indicador de risco da DUN.

a) Volume de Negócios

Segundo Moreira (1999), o VN corresponde ao montante das vendas de bens (mercadorias ou produção própria) e da prestação de serviços efetuados pela empresa durante o decorrer de um determinado exercício económico, são excluídos o Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) e outros impostos diretamente relacionados. Na prática, corresponde ao somatório das contas de rendimentos 71 e 72 do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) (Borges, 2010).

$$\text{VN} = \text{Vendas (V)} + \text{Prestações de serviços (PS)}$$

Para poder quantificar o crescimento da empresa é conveniente usar-se não só, este indicador como também a sua respetiva variação.

$$\text{Variação do Volume de Negócios} = \frac{(\text{VN}_n - \text{VN}_{n-1})}{\text{VN}_{n-1}}$$

De uma forma geral é vantajoso para as empresas ter um VN que apresente uma evolução positiva ao longo do tempo, uma vez que isso significa que a sua atividade está em expansão e lhes permite ter acesso a uma melhor classificação do nível de *rating* (Moreira, 1999).

b) Resultado Líquido

O Resultado Líquido (RL) de acordo com a terminologia contabilística representa o que a empresa, enquanto unidade produtiva, obteve da sua atividade principal durante um determinado exercício (geralmente um ano) (Moreira, 1999).

$$\text{Resultado Líquido} = \text{Total dos Rendimentos} - \text{Total dos gastos e perdas}$$

este indicador é encarado por muitos, como chave, na avaliação da situação económica de uma entidade, uma vez que traduz a sua *performance* económico-financeira relativamente a esse período de tempo (Moreira, 1999; Alves & Costa, 2013).

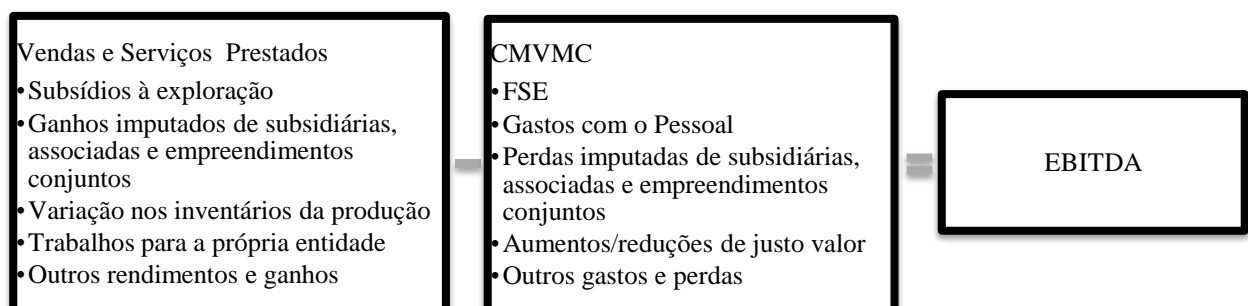
O valor deste indicador resulta da diferença entre todos os rendimentos obtidos pela entidade e todos os gastos e perdas por ela suportados, durante um determinado exercício económico.

Como foi mencionado, o valor deste indicador dá-nos informação muito relevante do ponto de vista da análise económico-financeira, sobretudo quando analisado em termos evolutivos, daí que também seja tido em conta a sua respetiva variação.

c) EBITDA

O acrónimo EBITDA corresponde à expressão *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja, representa o resultado antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Mota & Custódio, 2012).

O EBITDA apresenta os “rendimentos dos negócios (operacionais) menos todos os gastos operacionais incorridos nesse mesmo negócio mas que vão originar um pagamento”, ou seja, o valor deste indicador traduz o resultado operacional da empresa retirando os gastos com amortizações e depreciações (Mota & Custódio, 2012, pp. 67-68). Retira-se diretamente da DR pelo que se apresenta abaixo a forma de o calcular:



No entanto, ao ser usado isoladamente pode ser enganador, uma vez que o diagnóstico da saúde económico-financeira pode estar incompleto, há que ter em conta, não só a envolvente da empresa, como também o uso de outros indicadores que nos permitam em conjunto com o EBITDA retirar conclusões mais fundamentadas (Santos, 2012).

Comummente este indicador é analisado tendo em conta também a sua evolução, permitindo-nos avaliar o estado da situação da entidade sem ser tido em conta apenas o valor para o ano em estudo.

Um EBITDA sistematicamente negativo indica que a empresa não está a conseguir gerar um nível de atividade suficiente para conseguir liquidar os pagamentos inerentes a essa mesma atividade, é uma empresa que verá a sua situação económico-financeira deteriorada ao longo do tempo (Mota & Custódio, 2012).

d) Indicador de solvabilidade

O indicador de solvabilidade mede a relação entre os capitais próprios e os capitais alheios (designado maioritariamente por passivo) de uma entidade. O seu principal objetivo é avaliar a capacidade da empresa em fazer face aos compromissos para com terceiros a médio e longo prazo (Nabais, 2005; Fernandes et al., 2013).

$$\text{Indicador de solvabilidade} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo}}$$

A solvabilidade, e por conseguinte a estabilidade financeira da entidade, será tanto maior quanto maior for o valor deste indicador. Um valor muito baixo inferior a 0,5 aponta uma elevada dependência da empresa com os seus credores, podendo indiciar uma fraca viabilidade da empresa no futuro e uma elevada fragilidade económico-financeira (Nabais, 2005).

e) Indicador de Autonomia Financeira

O indicador de Autonomia Financeira (AF) permite avaliar a capacidade da entidade em financiar os ativos através dos seus capitais próprios, sem necessidade de recorrer a financiamentos externos. Mede a relação entre os capitais próprios e o ativo de uma empresa proporcionando informações importantes sobre a (in)dependência da empresa face a capitais alheios (Nabais, 2005; Fernandes et al., 2013).

$$\text{Indicador de Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$$

O seu valor varia entre 0 e 1, quanto mais perto estiver de 1 menos dependente a empresa se encontra de capitais alheios; pelo contrário, valores mais baixos deste rácio significam grande dependência da empresa em relação aos seus credores e um maior risco.

Apesar de não existir um valor de referência universal, Nabais (2005) refere que a maioria dos analistas considera aceitáveis situações em que a $AF \geq 0,35$, ou seja, que o Ativo Líquido seja financiado, pelo menos em, 35% com Capital Próprio. Embora este valor seja aceitável para uma grande maioria, deve ser tida em conta também a natureza da atividade da empresa, as políticas adotadas e deverá ser analisado conjuntamente com outros indicadores.

f) Valor dos financiamentos obtidos

As necessidades de capital - investimento em instalações e equipamento, constituição de inventários, pagamentos a fornecedores, entre outras - tendem a aumentar à medida que o negócio da empresa cresce, sendo necessário definir quais as fontes de financiamento adequadas para que a entidade consiga prosseguir com a sua atividade.

Genericamente o financiamento das empresas é assegurado através de duas vias: fontes de financiamento internas ou externas. As internas como o próprio nome indica, têm haver sobretudo com o autofinanciamento através da retenção pela própria empresa dos resultados por ela gerados. Entre as fontes de financiamento externas podemos ter as que são obtidas junto dos sócios e as que resultam do recurso a terceiras entidades (Alves & Costa, 2013).

Analisando apenas o financiamento com recurso a terceiras entidades (como os bancos), os empréstimos de acordo com o prazo de vencimento, podem ser classificados de curto prazo (até a um ano), de médio prazo (de um a cinco anos) e de longo prazo (superior a cinco anos) (Alves & Costa, 2013).

No que concerne aos financiamentos de curto prazo podemos ter os descobertos bancários, contas caucionadas, desconto de letras e de livranças, créditos documentários, entre outros. Os financiamentos de médio longo prazo têm como origem principal os empréstimos (Alves & Costa, 2013).

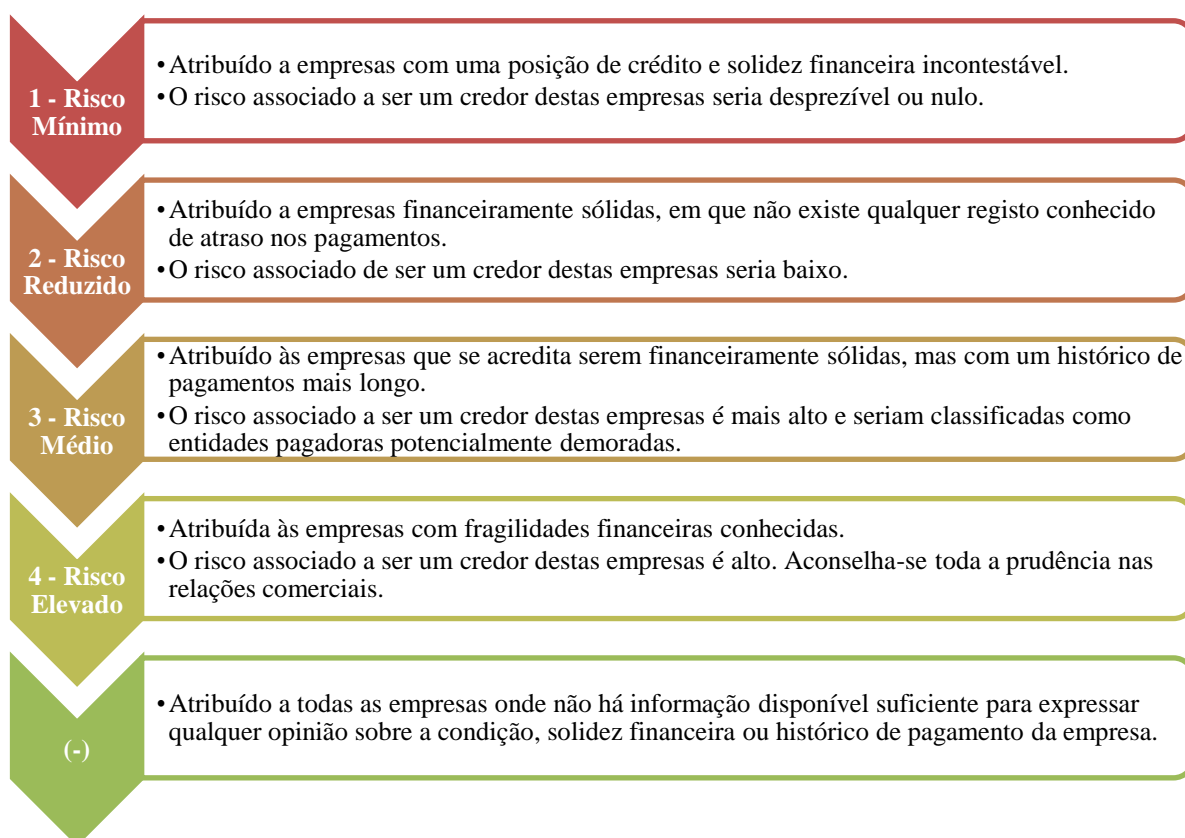
g) Indicador de risco da DUN

A Informa D&B é a empresa que, em Portugal e Espanha, lidera a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, servindo mais de 450 mil utilizadores.

O modelo de avaliação de risco da DUN obedece aos critérios de classificação definidos a nível internacional pela D&B recorrendo a robustas metodologias de desenvolvimento estatístico (Dun & Bradstreet, 2015).

Este indicador segmenta o universo de entidades, em quatro grandes grupos de risco, conforme ilustrado na Figura 9. As empresas classificadas com notação 1 são as que apresentam o menor risco de crédito. Por outro lado, no grupo das empresas com notação 4, encontram-se os casos de elevado risco de crédito (Dun & Bradstreet, 2015).

Figura 9: Indicador de Risco da DUN



Fonte: Adaptado de <http://www.dnbla.com/pt/dnb-rating> (Dun & Bradstreet, 2015) [consultado em 17/06/15]

Apesar da classificação atribuída se basear em metodologias de desenvolvimento estatístico, que asseguram elevado rigor e qualidade na avaliação, não se dispensa a análise da situação de cada entidade.

II. 2.2. Vantagens e desvantagens do uso dos indicadores

Como já foi mencionado anteriormente esta técnica constitui um importante instrumento de apoio à análise e gestão das empresas, constituindo a base de decisão para um elevado conjunto de entidades que pelas suas diversas motivações tem elevado interesse no conhecimento das informações de carácter económico e financeiro de uma empresa. Importa por isso enumerar algumas das vantagens mais evidentes deste tipo de análise (Almeida, 2011):

- ❑ Fornecem uma visão ampla da situação económica e financeira da empresa;
- ❑ A sua versatilidade, quer na construção, quer na utilização;
- ❑ Permitem a redução de toda a informação relevante (constante nos mais diversos documentos contabilísticos) a um conjunto limitado de indicadores económico-financeiros;
- ❑ A análise de certas relações ou percentuais são mais significativas do que a observação de valores absolutos;
- ❑ Incluem ainda a possibilidade de realizar um estudo comparativo das informações financeiras de uma ou várias empresas num determinado momento no tempo e/ou evolução e tendências dessas informações ao longo do tempo;
- ❑ Facilitam o acompanhamento da evolução histórica da empresa.

Apesar de ser uma técnica utilizada com frequência para quase todos os fins, é necessário que o analista esteja desperto para algumas limitações inerentes ao seu uso, sob pena de tirar conclusões, com pouco significado ou mesmo incorretas, para isso e recorrendo à literatura existente (Moreira, 1999; Neves, 2000; Nabais, 2005; Fernandes et al., 2013), são enunciadas de seguida algumas delas:

- ❑ O facto de não serem considerados quaisquer factos qualitativos torna o poder explicativo dos rácios limitado, uma vez que tratam apenas de dados quantitativos;
- ❑ A ausência de uma definição normalizada, tanto a nível nacional como internacional, na construção de cada indicador, variando esta consoante o analista. Neste contexto, dois analistas podem calcular o mesmo rácio para a mesma empresa com valores diferentes;
- ❑ O facto de serem completamente influenciados pela sazonalidade da atividade ou por alterações nos métodos contabilísticos utilizados (critérios de valorimetria e critérios de amortização);
- ❑ A sua interpretação está condicionada pelo setor e pela conjuntura económica em que a empresa se insere, por isso é necessário ter em conta a natureza e a especificidade da atividade da empresa, bem como a evolução setorial e macroeconómica verificadas;
- ❑ O facto de um indicador individualmente não valer por si mesmo, necessitando sempre de um padrão de comparação ainda que seja interno;
- ❑ A comparação de indicadores com empresas similares ou com médias do setor pode ser falseada pelas diferenças das práticas contabilísticas utilizadas.

II. 2.3. Análise Qualitativa

As empresas não devem apenas ser avaliadas em termos de dados quantitativos, a vertente qualitativa tem de ser também ela analisada, uma vez que constitui um importante mecanismo de controlar aspetos que não são considerados nos “simples números da contabilidade”.

A análise qualitativa passa pela análise de diversos fatores, nomeadamente aqueles que estão diretamente ligados ao funcionamento da mesma (como a qualidade da gestão, sócios que a constituem, entre outros), e aqueles que estão conectados de uma forma indireta (onde se incluem todos os que dizem respeito à envolvente externa que rodeia a empresa: análise da indústria, atratividade do setor, etc.).

Neste sentido, no que diz respeito à análise qualitativa serão focados as seguintes características: Central de Responsabilidades de Crédito (CRC), Certificação Legal de Contas, características da empresa, ligações empresariais e conceitos comerciais.

II. 2.3.1. Fatores de natureza qualitativa

a) Central de Responsabilidades de Crédito do Banco de Portugal

O Banco de Portugal (BP) além de todas as funções que lhe são atribuídas, nomeadamente de supervisão e fiscalização do sistema financeiro nacional, assegura no cumprimento da sua missão estatutária, também um conjunto de serviços ao público entre elas a Central de Responsabilidades de Crédito.

A CRC não é mais que,

Um sistema de informação, gerido pelo Banco de Portugal, constituído por informação recebida das entidades participantes sobre responsabilidades efetivas ou potenciais decorrentes de operações de crédito e por um conjunto de serviços relativos ao seu processamento e difusão (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011, p. 5).

O seu principal objetivo é apoiar as instituições de crédito na avaliação do risco da concessão de crédito, uma vez que estas entidades podem aceder à informação agregada das responsabilidades de crédito de cada cliente ou de um potencial cliente no conjunto do sistema financeiro. A CRC visa também fornecer informação útil às companhias de seguros que exploram seguros de crédito e de caução, de elementos que permitam apoiar as suas decisões no âmbito da concessão desses seguros (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

Nesta base de dados encontramos informação, não só sobre as responsabilidades de crédito efetivas assumidas por qualquer particular, empresa ou outra entidade perante as entidades participantes, como também sobre responsabilidades de crédito potenciais que representem compromissos irrevogáveis no sistema financeiro (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

Quanto à natureza da informação esta pode ser de natureza positiva ou negativa. Na grande maioria dos casos, a informação contida corresponde a informação positiva, comprovando a capacidade de pagamento e a pontualidade do cliente de crédito na data a que se refere essa mesma informação; no entanto, em alguns casos, contém também

informação sobre situações em incumprimento de pagamento. Em suma, a “lista negra” do BP, como é geralmente mais conhecida, não é mais do que uma base de dados na qual consta não só informação negativa como positiva (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

As entidades participantes são na sua grande maioria instituições financeiras que concedem crédito: bancos, caixas económicas, instituições financeiras de crédito, sociedades de locação financeira, entre outras (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011). Estas estão obrigadas, por lei, a enviar ao BP mensalmente “informação relativa aos saldos das operações de crédito realizadas com particulares, empresas ou outras entidades, residentes ou não residentes em Portugal, desde que o valor de cada saldo seja igual ou superior a 50 Euros” (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

Quando o BP recebe a informação dos saldos de cada entidade participante agrega esses valores individuais para cada cliente, obtendo assim as responsabilidades totais desse cliente perante o sistema financeiro. Posteriormente à centralização, são enviados mensalmente às entidades participantes os montantes relativos às responsabilidades totais de cada cliente sem nunca mencionar as entidades que lhe concederam crédito nem o local onde foi concedido (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

No âmbito de empréstimos contraídos no estrangeiro foi celebrado um protocolo de intercâmbio de informação entre a CRC do BP e as CRC de Bancos Centrais de países europeus permitindo receber informação sobre responsabilidades de crédito contraídas junto de instituições de crédito situadas naqueles países (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

A *posteriori* esta informação é divulgada às entidades participantes na CRC do BP bem como as restantes responsabilidades de crédito dos clientes, ou potenciais clientes de crédito, contraídas junto do sistema financeiro em Portugal. Atualmente, apenas são abrangidas por este protocolo as responsabilidades de crédito de empresas ou outras entidades que ultrapassem o valor de 25 000 euros (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

Todos os dados mensais comunicados pelas entidades participantes relativamente às responsabilidades de crédito dos seus clientes são guardados na CRC do BP por um período de dez anos, findo o qual são apagados. A partir do momento em que um cliente de crédito é comunicado ao CRC irá permanecer registado nessa central

durante todo o período correspondente ao prazo de guarda da informação mesmo que em alguns meses não apresente qualquer endividamento efetivo ou potencial (Departamento de Estatística do Banco de Portugal, 2011).

b) Certificação Legal das Contas

No âmbito do artigo 65º do Código das Sociedades Comerciais (CSC) é exigido a apresentação de um conjunto de documentos com vista à apresentação das contas anuais, entre eles destaca-se a Certificação Legal de Contas. Um documento de grande importância e no qual se irá focar a minha análise seguidamente.

De acordo com o art. 44º, n.º2 do Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (EOROC),

A Certificação Legal das Contas exprime a opinião do Revisor Oficial de Contas (ROC) de que as Demonstrações Financeiras apresentam ou não, de forma verdadeira e apropriada, a posição financeira da empresa ou de outra entidade, bem como os resultados das suas operações, relativamente à data e ao período a que as mesmas se referem.

Neste âmbito, a Certificação Legal de Contas não é mais do que um documento, que pode ser elaborado por um ROC ou por uma Sociedade de Revisores Oficiais de Contas (SROC), que expressa a opinião independente sobre se as DF de uma entidade se encontram ou não elaboradas de acordo com o normativo aplicável (Aleixo & Carreira, 2004).

De acordo com o art. 262º da CSC estão obrigadas por lei a requerer a auditoria das suas contas a um ROC todas as sociedades anónimas, bem como as sociedades por quotas quando estas não tiverem Conselho Fiscal e durante dois anos consecutivos duas das três condições seguintes sejam ultrapassadas:

- ✓ Volume de vendas anual superior a 3,000,000€;
- ✓ Valor total do Balanço acima de 1,500,000€;
- ✓ Número total de empregados excede 50.

A certificação das contas assume um papel de grande importância, é vista como uma forma da empresa sinalizar a qualidade da sua informação permitindo que esta traduza de forma clara e inequívoca a realidade económica e financeira. É também um documento relevante para a confiança dos analistas financeiros e do mercado em geral

(banca, clientes, etc.) uma vez que é vista por eles como um elemento redutor de risco e incerteza (Lopes & Pinheiro, 2012).

No caso de estarmos perante uma empresa em que existe uma elevada probabilidade de a informação não traduzir de forma verdadeira a realidade económica e financeira o Banco exigirá um prémio por suportar este risco adicional, que por sua vez se traduzirá num maior custo de financiamento para a empresa. Ao passo que se estivermos perante uma empresa em que esta questão não se coloca, terá acesso a melhores condições de financiamento através de uma redução das taxas de juro (Carmo et al., 2010).

De acordo com Neves (2000), e no seguimento do que é apresentado no Manual do ROC, em consequência da análise das contas, o ROC deve emitir documento de Certificação Legal de Contas, que nos termos da lei vai ao encontro daquilo que é apresentado na Figura 10.

Figura 10: Tipos de opiniões do ROC face às DF

Opinião sem reservas nem ênfases

- Também designada muitas vezes por “opinião limpa”, é emitida sempre que forem usadas as normas contabilísticas geralmente aceites e, por isso, as DF representem de forma verdadeira a posição financeira, os resultados e os fluxos de caixa da empresa em causa;

Opinião sem reservas mas com ênfases

- Este tipo de certificação surge quando o revisor pretende destacar algumas matérias que possam afetar as DF, mas que não afetam a sua opinião, uma vez que o seu tratamento e divulgação no Anexo ao Balanço e à DR merecem a sua concordância;

Opinião com reservas por desacordo

- Esta certificação, pode resultar de erros ou omissões detetados, bem como das discordâncias relativamente aos princípios contabilísticos adotados e também da forma imprópria de divulgação dos mesmos, afetando de forma significativa os resultados e posição financeira;

Opinião adversa

- A sua emissão resulta de um total desacordo com a prática da empresa, esse desacordo é tão profundo e significativo que impede que as DF traduzam de forma verdadeira e apropriada a situação económica e financeira da entidade induzindo em erro os seus utilizadores.

Fonte: Adaptado de Neves, J. C. (2000). *Análise Financeira* (12.^a ed., Vols. I -Técnicas Fundamentais). Lisboa: Texto Editora, p. 68.

Uma Certificação Legal de Contas sem reservas deve conferir uma maior credibilidade, do que uma outra com reservas, no entanto não significa que se elimine por completo o risco das DF estarem distorcidas na ausência de reservas (Lopes & Pinheiro, 2012). Citando Baptista (2004) *apud* Sousa (2012) “o risco existirá sempre e a probabilidade de ele existir é maior nos casos em que a informação é deficiente” (p. 32)

c) Características da Empresa

No processo de análise de uma empresa é necessário ter em atenção, não só a análise das características intrínsecas à empresa de natureza qualitativa, como também se torna relevante fazer um estudo da sua envolvente externa sobretudo relativamente ao tipo de atividade e indústria onde se insere.

i. Características intrínsecas

No que diz respeito à gestão, Nunes (2009) *apud* Sousa (2012) defende que: “compete à gestão de uma empresa desenvolver todos os esforços necessários para maximizar o valor económico dos ativos da empresa. Isto significa que a gestão da empresa é responsável pela sua evolução e a sua avaliação” (p. 23).

De acordo com Cruz (1998), a atitude de gestão é determinada pela capacidade de gestão da empresa e pelo carácter dos seus responsáveis.

A capacidade de gestão é apontada como uma das maiores causas de falência. (Cruz, 1998). Mesmo que se encontre outra causa, ainda que externa à empresa, como a concorrência ou a recessão económica, a responsabilidade pode ser sempre atribuída à gestão que não soube reagir aos problemas, fazendo os ajustamentos necessários e encontrando uma solução adequada por forma a evitar o “desmoronamento” da empresa (Cruz, 1998). Tal como refere Nunes (2009) *apud* Sousa (2012), “uma equipa de gestão cujo desempenho não mereça a confiança do banco deve ser motivo para rejeição” (p. 23).

O carácter dos responsáveis das empresas é, ainda, uma das componentes mais difíceis de avaliar, no entanto é imprescindível a sua análise. “É necessário conhecer os gestores da empresa, ao nível da sua idoneidade quer individual quer da sua capacidade de gestão” (Nunes, 2009 *apud* Sousa, 2012, p. 23), uma vez que no caso das empresas, estas são o reflexo das pessoas que as representam, os bancos precisam conhecer a integridade dos seus sócios/administradores para se poder estabelecer um nível de confiança que permita a assunção de compromissos futuros.

ii. Tipo de atividade/indústria em que se insere

A empresa não flutua no espaço, ela faz parte de um setor, que por sua vez está inserido numa economia, ou seja, a empresa está rodeada de uma envolvente dinâmica, que a influencia e que também sofre a sua influência (Moreira, 1999).

“Cada indústria é influenciada por fatores externos, cujo impacto deve ser avaliado. A indústria pode ser influenciada por fatores políticos, geográficos e climáticos, culturais, macroeconómicos, demográficos, legais e tecnológicos” (Nunes, 2009 *apud* Sousa, 2012, p. 24).

O setor económico em que a empresa se insere apresenta características próprias que determinam os riscos, as oportunidades e as pressões de todas as empresas incluídas nesse ramo de atividade (Cruz, 1998).

O facto de estarmos perante setores de atividade que apresentam diferentes níveis de risco de negócio e níveis distintos de complexidade técnica e económica está diretamente relacionado com o risco de incumprimento e com o esforço de monitorização dos bancos, sendo por isso uma característica qualitativa da máxima importância (Carmo et al., 2010).

Por exemplo, durante a crise económica e financeira que abalou recentemente Portugal o Millennium bcp esteve e está impedido por restrições superiores de conceder crédito a empresas com códigos de Classificação da Atividade Económica (CAE) diretamente ligados à construção civil.

d) Ligações empresariais

As empresas não atuam isoladamente no mercado, interagem com outras empresas, quer seja por intermédio da própria empresa, quer seja através dos seus sócios ou acionistas que também eles têm interações com outras entidades.

Uma vez que estas relações de cooperação entre empresas são frequentes e no processo de análise à empresa é relevante o conhecimento aprofundado de todas essas ligações, necessitamos de ter informação sobre alguns aspetos enunciados seguidamente:

- Empresa-mãe: Corresponde à “entidade que detém uma ou mais subsidiárias” (§ 4, 3 da NCRF 15¹). É fundamental que seja investigada uma vez que tem influência direta na entidade em estudo.
- Grupo: “é constituído por uma empresa-mãe e todas as suas subsidiárias” (§ 4, 4 da NCRF 15¹), ou seja, corresponde a todas empresas ligadas financeira e economicamente dependentes da empresa-mãe. No caso da empresa pertencer a algum grupo económico é necessário investigá-lo e saber, não só quais as empresas que fazem parte dele, como também a sua situação económica e financeira
- Participações noutras empresas: A entidade em análise pode deter participações noutras empresas, que no caso de serem superiores a 50% designam-se de participações maioritárias, ou se forem inferiores a este valor estamos perante uma participação minoritária. Se estivermos perante um caso destes há que avaliar também as empresas que são alvo dessa participação.
- Bancos: Esta informação é meramente de carácter informativo, apenas serve como base orientadora relativamente aos bancos com quem a empresa se relaciona, dando em última análise também uma ideia do número de entidades financeiras com o qual a empresa interage.

e) **Conceitos Comerciais**

Os conceitos comerciais são mais uma forma de se obter informação sobre a empresa em análise. Podemos defini-los como informações adicionais recolhidas pelo banco junto de bancos onde as empresas são clientes, ou seja, são opiniões fundamentadas de outros bancos sobre uma determinada empresa em virtude do relacionamento histórico com a entidade.

Não existe nenhum *guide line* relativamente às informações que os outros bancos nos devem fornecer, no entanto, pode dizer-se as que informações que normalmente estão contidas nesses conceitos comerciais dizem respeito ao histórico da relação da empresa com o banco, a existência de algum incidente e se estamos perante uma empresa cumpridora.

¹NCRF 15 – Norma Contabilística e de Relato Financeiro 15: Investimentos em Subsidiárias e Consolidação

É importante ter em atenção estes conceitos, uma vez que nos dão uma ideia de como é o relacionamento com os outros bancos e se é um cliente com interesse para poder ser sinalizado.

Capítulo III – Estágio Curricular

III. 1. Apresentação

O primeiro contato com o mercado de trabalho nunca é um processo fácil para ninguém, de repente deparamo-nos com uma nova realidade com a qual nunca tivemos contato, novos colegas de trabalho, nova rotina, novas responsabilidades, tudo diferente daquilo a que estávamos habituados até então.

Como já foi mencionado anteriormente (vide Capítulo 1), o meu estágio foi realizado na sucursal de Empresas do Millennium bcp localizada em Coimbra. Esta sucursal está inserida na DEC e é composta por quatro Gestores, dois assistentes e um diretor comercial.

O meu estágio foi traçado de acordo com os seguintes objetivos:

- ❖ Conhecer os principais produtos oferecidos pela rede de Empresas;
- ❖ Identificar o processo de avaliação e gestão de risco de crédito;
- ❖ Conhecer o processo de decisão de *pricing*;
- ❖ Contatar com a realidade das Empresas na zona de Coimbra, identificando aspetos transversais ao nível da sua situação económico-financeira, necessidades e desafios;
- ❖ Compreender quais os principais desafios e oportunidades na Banca de Empresas.

III. 2. Tarefas desenvolvidas

Ao longo deste período de quatro meses tive oportunidade de desempenhar diversas tarefas. De seguida irei mencionar algumas delas mais pormenorizadamente.

III. 2.1. Conhecimento da oferta do Millennium bcp para o segmento empresas

A minha primeira semana de estágio foi orientada no sentido de observar a realidade diária de uma sucursal de Empresas, conhecer o modo de trabalhar, bem como os produtos oferecidos às Empresas.

No que diz respeito aos produtos que compõe a oferta específica para este segmento, uma vez que muitos deles eram-me completamente desconhecidos, e alguns apenas conhecia o seu nome, foi-me proposto a leitura dos manuais do produto referentes a cada um deles (entre os quais posso destacar Contas Correntes Caucionadas (CCC), desconto sobre o estrangeiro e abonos, *factoring*, *confirming*, linhas de crédito protocolado, etc.).

Tive ainda a oportunidade de complementar a leitura dos diversos manuais, não só através da exploração do *site* do Millennium bcp, como também por via de alguns esclarecimentos adicionais proporcionados pelos colegas de trabalho.

Foi-me ainda aconselhado a leitura do regulamento deontológico considerado da máxima importância na atividade desenvolvida pelo Banco bem como, os manuais de competências operacionais e de *pricing*, sendo este último encarado pelos Gestores como uma “bíblia” no desenvolvimento do seu trabalho.

III. 2.2. Acompanhamento dos assistentes

Nas duas semanas que se seguiram estive mais dedicada ao acompanhamento dos assistentes que integram a equipa da sucursal.

Estes fornecem uma ajuda imprescindível aos Gestores permitindo assim que estejam mais libertos para aquilo que é a sua função principal que é “procurar negócio”.

As suas funções estão diretamente relacionadas com o apoio à atividade da sucursal, ou seja, todas as atividades de carácter mais administrativo. Exemplos disso são a realização de transferências nacionais e internacionais, aberturas de conta, acompanhamento das candidaturas a PME Crescimento, entre outras.

Estas semanas serviram para entender mais aprofundadamente o funcionamento da sucursal e do Banco, esclarecimento de alguns conceitos relacionados com a atividade e principalmente para aprender a trabalhar com o programa informático utilizado pelo Banco.

III. 2.3. Acompanhamento dos Gestores de cliente

Após ter estado a acompanhar os assistentes seguiu-se a vez dos Gestores, como já mencionei nesta sucursal existem quatro e por isso as semanas que se seguiram foram orientadas por forma a estar equitativamente com cada um deles.

Na área de Empresas privilegia-se o acompanhamento individualizado através de Gestores personalizados. Em consequência disso, cada um dos Gestores de cliente tem afeto a si um determinado número de clientes (que neste caso são empresas), cabendo-lhes responder a todas as solicitações colocadas por cada uma das Empresas bem como apresentar-lhes as soluções mais adequadas às necessidades dos seus negócios.

Como forma de ajudar os Gestores na orientação dos clientes incluídos em cada uma das carteiras, o banco têm à sua disposição o GPS Comercial. Esta é uma ferramenta que tem como principal objetivo o apoio à atividade comercial através planificação sistematizada das visitas a clientes e a identificação e prossecução de oportunidades de negócio nas suas variadas vertentes (como sejam financiamentos, tesouraria, investimento, entre outras), permitido o reforço do relacionamento entre o Banco e as Empresas.

Diariamente, iniciam o seu dia a ver o mapa de descobertos autorizados e não autorizados, o mapa dos movimentos de montante mais significativo realizados pelas empresas que acompanham e a validarem ou não, alguns movimentos que estão pendentes da sua autorização. Neste sentido, por vezes é necessário ligar a alguns clientes alertando-os para o facto de a sua conta se encontrar a descoberto ou para solicitar algum esclarecimento.

Estas são as tarefas ditas “obrigatórias” que são realizadas diariamente logo no início da manhã. O resto do seu dia, cada Gestor, em função das tarefas que tem que desempenhar, dispõe de autonomia para o organizar conforme considerar mais eficiente.

Normalmente para além de responder às habituais solicitações dos clientes que acompanham, os Gestores necessitam de fazer um acompanhamento do mapa dos vencimentos dos Depósitos a Prazo (DP) e ainda monitorizar o mapa do crédito vencido.

É também atribuído às funções do Gestor a elaboração das mais variadas tipologias de propostas, como sejam revisão, pré-atribuição e prorrogação de limites de crédito, operações pontuais, crédito de médio longo prazo, entre outras.

A acrescentar a todas estas tarefas, uma vez que esta é uma área em que se privilegia, não só o gestor personalizado, como também a ida do Gestor à empresa, é exigido aos Gestores o mínimo de dez visitas a cada duas semanas, ou seja, em média uma visita por dia. Esta obrigatoriedade vai de encontro à ideia de que se um cliente não for visitado pode esquecer facilmente a entidade e perder-se a ligação com a empresa.

A contabilização do número de visitas realizadas por cada um dos Gestores é controlada superiormente, através do envio regular de mapas onde são detalhadas as visitas agendadas e as visitas efetuadas, não só dos Gestores da sucursal, como também da DEC.

III. 2.4. Apoio à equipa/outras atividades

Ao longo do meu estágio tive ainda oportunidade de realizar tarefas que não estavam inicialmente previstas e que puderam enriquecer ainda mais esta minha nova experiência.

Posso destacar o atendimento telefónico, a resolução de algumas questões colocadas pelos clientes (como sejam, a consulta de saldos e movimentos, envio de extratos, etc.), apoio aos gestores através do tratamento de alguns assuntos relacionados com a sua atividade, possibilidade de falar com colegas de outras áreas e de outras sucursais e elaboração e atualização de mapas (mapa de *trade finance*, de *confirming* e *factoring*, Portugal 2020, contas abertas, entre outros).

III. 2.5. Captação de novos clientes

A captação de novos clientes neste momento afirma-se como um dos objetivos estratégicos do Banco e da rede de Empresas, pelo que este ano, pela primeira vez, irá ser incluído no cálculo do Índice de Performance dos Gestores e das sucursais. Para isso, o banco irá incluir no cálculo desse índice um indicador referente ao número de empresas captadas por Gestor, tendo imposto a *priori* um objetivo mínimo de quatro empresas por ano, representando uma média de um novo cliente, por trimestre, por Gestor.

Como forma de auxiliar os Gestores na concretização deste objetivo, a atividade de captação conta desde março do ano corrente com a ajuda de uma nova ferramenta – o Motor de Captação. Esta ferramenta foi criada com o objetivo de possibilitar a captação de novos clientes de forma mais rápida e eficiente. É uma plataforma única onde estão incluídos todos os potenciais clientes Empresa do Banco tendo sido a *priori* já analisados e excluídos todos os que não tem interesse, passando a constar apenas dessa base as empresas que cumprem os critérios (que veremos mais à frente) para serem captadas.

A introdução desta nova ferramenta conduziu a várias melhorias: o Banco consegue ter uma base mais alargada de Empresas disponíveis para captar, a pesquisa de potenciais clientes é feita de forma muito mais rápida (qualquer Gestor através do Número de Identificação Fiscal (NIF) pode efetuar a pesquisa de uma empresa de forma a saber se está listada para captação, e a que Gestor, sucursal e rede foi atribuída) e o processo de introdução de novos potenciais clientes também está mais facilitado podendo ser solicitada através de um clique.

Antes da minha chegada, a sucursal já tinha recebido anteriormente um outro estagiário pelo que as empresas identificadas, já se encontravam todas organizadas numa base de dados elaborada pelo estagiário com o auxílio do diretor da sucursal. Esta base de dados foi constituída de forma a que para além da informação relativa ao nome e ao NIF das empresas, tivéssemos também acesso ao seu VN, ao histórico dos contatos já efetuados anteriormente bem como, dados em relação ao Gestor ao qual a empresa estava atribuída. Quanto à sua organização, as empresas foram segmentadas em função do ponto de situação em que se encontravam (ou seja, se se encontravam na fase de

análise, se já tinham sido contactadas ou até visitadas, ou, se por outro lado, foram excluídas apresentando nas observações da respetiva entidade a razão dessa exclusão).

Esta base de dados permite-nos através de um clique observar quais as empresas atribuídas a cada um dos Gestores, o ponto de situação em que se encontram, bem como o histórico de todos os contatos efetuados.

Com a posterior introdução do motor de captação o meu tutor optou por manter a base de dados que tinha, adicionando a esta, os potenciais clientes identificados nesta nova ferramenta.

Uma vez que a atividade de captação foi onde se focou a maior parte do tempo do meu estágio, passando totalmente a ser da minha responsabilidade. Antes de iniciar esta tarefa houve necessidade de perceber como a base de dados da sucursal se encontrava organizada e como era realizado este trabalho.

No que concerne à organização da base de dados dos clientes potenciais haviam algumas arestas que precisavam de ser limadas e, por isso, foi-me incumbida a tarefa de alterar esta lista para que se tornasse mais simples e compreensível por todos. Com algumas sugestões minhas e em cooperação com o diretor da sucursal, esta foi alterada para um modelo mais acessível, organizado e principalmente mais claro para todos.

A captação de clientes pressupõe uma atitude de persistência e determinação, desistir jamais pode ser a solução. Nesta instituição é realizada de acordo com as etapas que constam na Figura 11.

Figura 11: Etapas para a captação de potenciais clientes



Fonte: Elaboração Própria

1.ª Etapa: Identificação de empresas

Na primeira etapa procuramos dar resposta à questão principal que é: “Onde procurar as empresas?”. O objetivo desta primeira fase é identificar empresas que ainda não sejam clientes do Millennium bcp e que tenham um VN compreendido entre 2,5M€ e 50 M€.

Para proceder à identificação destas empresas recorreremos às mais diversas fontes, quer seja o conhecimento próprio, empresas vistas na rua, recolha das empresas que se encontram nas zonas industriais ou listagens/rankings de empresas, como sejam, rankings das maiores empresas, listas das empresas PME Líder e PME Excelência, entre outras.

O exemplo apresentado pelo diretor comercial da sucursal, quando iniciei este trabalho foi algo que nunca mais me saiu da cabeça e que ilustra bem a máxima de que tudo conta para identificar uma empresa que não seja cliente. Esse exemplo diz respeito a uma empresa que hoje é cliente do banco, e que foi identificada porque um dos colaboradores viu uma carrinha de distribuição na rua com o seu logótipo, confirmou que não era cliente do banco, foi analisada, avançaram para o contato e este, resultou na abertura de conta. Como este exemplo existem outros, empresas que foram identificadas num jornal, outras mencionadas por clientes do banco, etc.

Esta tarefa de busca de novas empresas é um tema para o qual todos os colaboradores necessitam de estar despertos e perceberem que é uma prioridade do Banco, nesta sucursal definitivamente já todos perceberam isso, pelo que toda a equipa dá uma ajuda.

A identificação de empresas é executada da seguinte forma:

- ✓ 1.º Procura de *sites* onde se encontrem rankings de empresas que ainda não tenham sido analisados bem como, bases de dados de empresas onde se encontram todas as empresas que existem em determinada região;
- ✓ 2.º É necessário confirmar as empresas uma a uma através do sistema informático do Banco de forma a comprovar se já são clientes, normalmente esta confirmação é feita por via do seu NIF uma vez que pelo seu nome por vezes é mais demorada;
- ✓ 3.º Identificação de todas as empresas que não sejam clientes e tenham um VN entre 2,5M€ e 50 M€, através da sua inclusão na base de dados.

Durante a minha estadia na sucursal tive oportunidade de verificar sete mil quatrocentas e quarenta e quatro empresas (7444), das quais apenas identifiquei oitenta e cinco (85). Considero uma tarefa que por vezes se torna maçadora e inglória, uma vez que o esforço e o tempo necessário para a sua realização não é compatível com os resultados. No entanto é uma tarefa que tem de ser executada e é da máxima importância para o Banco.

2.ª Etapa: Análise das empresas

Após a identificação efetuada num primeiro momento, segue-se a sua análise. Esta é uma fase essencial para posteriormente se poder sinalizar a empresa como potencial cliente, e caracteriza-se por ser uma tarefa equiparada ao trabalho de um investigador, como o meu tutor referia inúmeras vezes.

A atividade de análise é realizada, não só com base em indicadores económico-financeiros, como também em critérios de natureza qualitativa.

Na análise quantitativa os indicadores económico-financeiros que são tidos em conta são: o Volume de Negócios, os Resultados Líquidos, o EBITDA, o indicador de solvabilidade e de autonomia financeira, o valor dos financiamentos obtidos e o indicador de risco da DUN.

A escolha destes indicadores, como indicadores chave na análise quantitativa da empresa, deve-se ao facto de todos em conjunto traduzirem do ponto de vista do banco, o desempenho atual da empresa podendo também dar indicações sobre a sua evolução futura.

A captação não é um assunto novo para o Banco, no entanto, a forma como tem vindo a ser executada tem sofrido algumas alterações. Até a minha chegada ao banco, não existia uma definição clara dos patamares mínimos aceitáveis para os valores dos indicadores económico-financeiros. No entanto, numa das reuniões com o meu orientador de estágio referiu que seria importante definir esses limites mínimos, não só do ponto de vista do Banco, como também para o meu relatório seria uma mais-valia.

Para isso, recorri aos relatórios da DUN de uma amostra considerável de empresas já analisadas em que algumas delas tinham sido excluídas e outras sinalizadas, com o objetivo principal de encontrar um padrão que me permitisse descobrir para cada um dos indicadores um valor mínimo a partir do qual uma empresa passasse de excluída para sinalizada.

Após essa análise, foi possível a definição desses patamares. No entanto, tendo em conta que é o diretor da sucursal quem tem a última palavra, apresentei-lhe os valores a que cheguei para cada um dos indicadores económico-financeiros, e em conjunto chegamos a um consenso relativamente aos limites aceitáveis que passo a apresentar na Tabela 1.

Tabela 1: Valores mínimos aceitáveis dos indicadores económico-financeiros

Características quantitativas	Valor Mínimo	Valor Máximo
Volume de Negócios	2.500.000,00 €	50.000.000,00 €
Taxa de Crescimento VN	-5%	
Resultados Líquidos	10.000,00 €	
Taxa de Crescimento RL	-5%	
EBITDA	20.000,00 €	
Taxa de Crescimento do EBITDA	-3%	
Indicador de Solvabilidade	15%	
Indicador de Autonomia Financeira	15%	
Valor Financiamentos obtidos	0 €	
Indicador de Risco - DUN	4	

Fonte: Elaboração própria.

- **Volume de Negócios:** Uma vez que estamos inseridos numa rede de empresas onde o fator preponderante de segmentação das empresas é o VN, faz todo o sentido que este seja incluído na análise quantitativa das empresas. Para que uma empresa esteja no nosso segmento é necessário que o valor das suas vendas se situe entre os 2,5M€ e os 50 M€.
O crescimento do volume de negócios também é tido em conta uma vez que nos dá uma ideia de evolução do negócio da empresa, normalmente são sinalizadas empresas com um valor mínimo para este indicador até -5%, uma vez que se considera que abaixo deste valor se encontram apenas empresas sem interesse.
- **Resultados Líquidos:** Na perspetiva do Banco, uma empresa que não acrescente valor e que não apresente Resultados Líquidos positivos terá pouco ou nenhum interesse para ser captada. Olhamos também para o valor do crescimento destes como forma de nos dar uma ideia de evolução dos mesmos. Os tetos mínimos fixados para os Resultados Líquidos ronda os 10 000€ e para o crescimento dos mesmos -5%.
- **EBITDA:** Como já foi visto no capítulo anterior, o indicador EBITDA é fundamental no estudo do desempenho de qualquer organização e do ponto de vista do banco faz ainda mais sentido a sua análise uma vez que é visto como uma forma

de analisar o processo como um todo permitindo saber quanto a empresa gera de recursos apenas tendo em conta as suas atividades operacionais. Os valores mínimos aceitáveis para EBITDA e para a respetiva taxa de crescimento são 20 000€ e -3%.

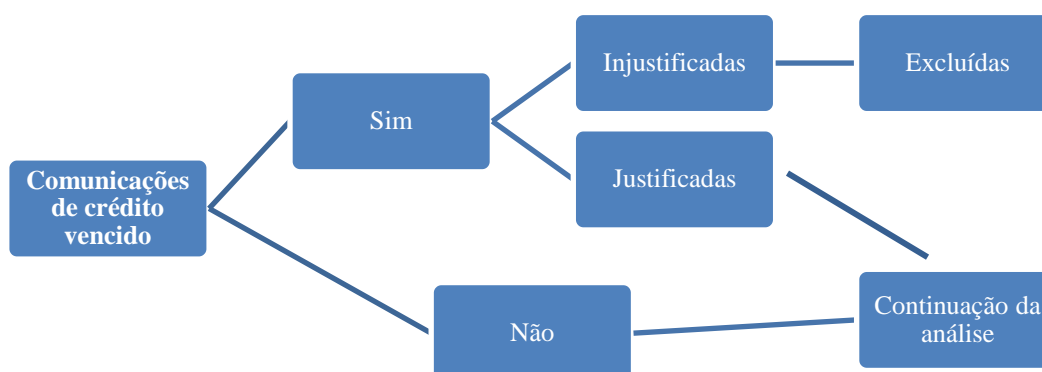
- **Indicador de Solvabilidade:** Para o Banco é essencial a sua análise, uma vez que este avalia a capacidade da empresa em pagar os seus compromissos a médio e longo prazo. Quanto mais elevado for mais estável financeiramente será a empresa em questão, pelo contrário valores mais baixos simbolizam uma maior vulnerabilidade financeira. Nesse sentido e apesar de existir quem defenda como patamar aceitável para este indicador o valor de 35% (vide Capítulo 2), o banco define como valor mínimo admissível 15%.
- **Indicador de Autonomia Financeira:** Sendo este um indicador que nos dá uma imagem imediata da estrutura financeira da empresa através da avaliação da empresa face à dependência dos capitais alheios é fundamental que seja também ele tido em conta. O valor mínimo aceitável para este rácio é 15%.
- **Valor dos Financiamentos Obtidos:** Este indicador é usado com o objetivo de termos uma ideia do crédito que a empresa tem sobre a banca, uma vez que o principal objetivo na captação é a concessão de crédito à potencial empresa, este indicador torna-se importante ser tido em conta nesta etapa de análise.
- **Indicador de risco da DUN:** Apesar de ser um indicador calculado por uma entidade externa é também ele muito importante na análise das empresas identificadas. O facto desta entidade externa ser de grande credibilidade e confiança faz com este indicador tenha ainda mais relevância na fase de análise.

As características de natureza qualitativa que são tidas em conta são: comunicações de crédito vencido ao BP, Certificação Legal de Contas, características da empresa, ligações empresariais e conceitos comerciais.

- **Comunicações de crédito vencido ao BP:** Um dos fatores mais decisivos na análise das empresas diz respeito ao facto de já ter tido alguma comunicação ao BP por crédito vencido. Como foi visto anteriormente (vide Capítulo 2), as entidades

participantes estão obrigadas a comunicar os saldos das operações de crédito sempre que esse valor seja igual ou superior a 50 Euros. Nesse âmbito, pode afirmar-se que as comunicações ao BP não tem associado qualquer “carimbo” negativo, apenas significa que a empresa em questão tem algum tipo de crédito junto de uma entidade. As comunicações por crédito vencido correspondem a créditos em situação de incumprimento de pagamento, ou seja, cujos prazos de amortização não foram respeitados pelo devedor e por isso a entidade participante enviou essa informação ao BP. Estas sim estão embutidas de um “selo negativo” e por isso a empresa em questão é considerada pelo banco um devedor com incidentes, com o qual é necessário ter alguma precaução na hora de conceder crédito. Dentro das comunicações de crédito vencido podemos distinguir dois tipos: i) as justificadas, aquelas para as quais a responsabilidade do crédito vencido não é atribuída diretamente à empresa, por exemplo, todas aquelas que derivaram de erros operacionais e, ii) as injustificadas, ou seja, todas as que a responsabilidade do crédito vencido é atribuído à empresa e por isso em virtude de não ter procedido ao pagamento atempado o banco correspondente comunicou essa informação ao BP.

Tal como se observa na Figura 12, neste âmbito distinguem-se três tipos de empresas: as que não possuem qualquer comunicação de crédito vencido junto do BP, e as que dentro daquelas que já tiveram alguma comunicação desse tipo, umas foram a *posteriori* justificadas e as outras não apresentaram nenhuma justificação. Do ponto de vista do banco todas as empresas que não apresentem justificação para a comunicação são excluídas (conforme se evidencia na Figura 11), -são empresas que já falharam aos seus compromissos junto da banca e por isso não apresentam qualquer interesse. As que não possuem qualquer tipo de comunicação por crédito vencido e as que tendo, estas estão justificadas, é necessário que as restantes características sejam analisadas. Uma vez que nestes casos, não é possível tomar uma decisão apenas com base nesta característica.

Figura 12: Comunicações de crédito vencido ao BP

Fonte: Elaboração Própria

- **Certificação Legal de Contas:** O primeiro “contato” que temos com cada uma das empresas identificadas é através do relatório elaborado pela DUN onde consta todo o tipo de informação pública sobre cada uma das empresas. Uma vez que a análise de natureza quantitativa se baseia fundamentalmente na DR e no Balanço, importa saber se podemos confiar nestas informações, se a qualidade da informação nos permite tomar decisões acertadas. Uma forma de sabermos a resposta a esta questão é avaliar se as contas foram submetidas à avaliação de um ROC externo à empresa e qual a sua opinião acerca da construção das diferentes peças contabilísticas.

A Figura 13 mostra esquematicamente o que vulgarmente se obtém após a análise em relação a este critério. Apesar de ser visto como um importante documento redutor de incerteza, não é considerado imprescindível na análise das empresas. Daí que a prática do banco passe por não excluir nenhuma empresa apenas pela razão de não ter as suas contas certificadas ou no caso de as ter, a opinião do ROC expresse algumas reservas relativamente às mesmas. Por exemplo, se tivermos perante uma empresa que apresenta valores para todos os indicadores quantitativos acima dos patamares mínimos estabelecidos e as suas contas não estejam certificadas, não será ser excluída apenas com base nesse facto.

Figura 13: Certificação Legal de Contas

Fonte: Elaboração Própria

- **Características da empresa:** Este indicador é considerado do ponto de vista do banco muito importante, no entanto, é visto como um dos mais difíceis de avaliar. No caso específico das empresas, uma vez que estas são o reflexo das pessoas que as representam, os bancos precisam conhecer a idoneidade dos seus sócios e administradores para se poder estabelecer um nível de confiança que permita a assunção de compromissos futuros. O banco nesta avaliação tem em conta: i) todo o histórico da relação dos sócios com banca, ii) a análise de situações de incumprimento consideradas pertinentes e comportamentos adversos em relação ao crédito e iii) outras informações que possam ter importância nesta avaliação.

Quanto menos dados estiverem disponíveis, mais dificultada será esta análise. No caso de estarmos perante uma empresa em que os seus sócios são ou já foram clientes do Banco, é mais fácil obter conhecimento do seu histórico do que se estivermos perante sócios que nunca foram clientes do Banco, onde apenas poderemos recorrer aos conceitos comerciais exibindo a experiência de relacionamento com os outros bancos.

Pela experiência que tive na análise destas situações, sempre que surjam problemas recentes associados aos seus sócios e/ou administradores (como comunicações de crédito vencido...) a empresa será excluída. Apenas em casos muito excepcionais, como situações em que esses problemas já são antigos e não se tendo verificado recentemente mais situações desse género, é que a empresa poderá não ser excluída

sendo inserida na lista daquelas que ficam em *stand by*, onde são incluídas todas as empresas em que o banco tem algumas dúvidas e por isso não pode sinalizá-las no entanto, também não possui argumentos suficientes para as excluir.

- **Ligações empresariais:** Cada vez mais, as empresas se apresentam no mercado de forma não isolada, quer seja através de grupo económicos, através de participações maioritárias ou minoritárias em outras empresas ou de outras formas. Quando é analisada uma empresa importa perceber este tipo de ligações, não só da empresa com outras, como também dos sócios da mesma. No caso do banco, a análise destas relações é importante, não só para conhecer mais profundamente a empresa, como também para saber se se poderá avançar com a sua sinalização. Neste sentido, poderemos estar perante variadas situações:

- No caso de pertencer a um grupo económico em que uma das empresas pertencentes ao grupo já é cliente noutra sucursal, a entidade em questão é logo excluída, de forma a respeitar o princípio de que os grupos económicos devem estar agregados a uma mesma sucursal;

Um exemplo deste caso pode ser ilustrado através da situação abaixo:

Imaginamos que estamos perante a Sociedade DS pertencente ao grupo económico denominado XP, da qual além desta empresa faz também parte a entidade Teste 1. Na análise dos relacionamentos da empresa em questão observamos que a Teste 1 é cliente na sucursal A. Sem tendermos a qualquer tipo de outros critérios observando apenas este relacionamento, esta empresa será de imediato excluída.

- Em relação a ligações dos sócios com outras empresas, se estas já forem clientes do banco noutra sucursal também não poderemos sinalizar esta empresa;

De seguida será apresentado um exemplo como forma de clarificar este caso. Imaginemos a empresa AB, Lda detida a 90% pelo Sr. Henrique que detém também 80% da XPTX, Lda e 85% da WXP, Lda.

No processo de análise, descobrimos que as empresas XPTX e WXP são clientes na sucursal B. Uma vez que o sócio que detém a empresa AB já tem as suas outras empresas afetas a outra sucursal não poderemos sinalizá-la, e por isso será excluída. No máximo, poderemos entrar em contato com o

gestor cliente das empresas que já são clientes e informá-lo da existência desta empresa AB.

- Se a empresa em análise não tiver qualquer relação com outras empresas, do ponto de vista deste indicador não existe nenhum fator que impossibilite a sua sinalização;

Como se pode perceber facilmente existem um número infinito de possíveis ligações entre empresas, pelo que é muito difícil estar aqui a enunciar todos, por isso optei por expor apenas aquelas com o qual me deparei na grande maioria das vezes e que levam à exclusão da empresa. A análise deste critério implica um exame caso a caso, é preciso investigar todos os intervenientes de forma aprofundada e perceber cada relação, só assim se conseguirá retirar uma conclusão consistente com a realidade.

- **Conceitos comerciais:** Os conceitos comerciais possibilitam a obtenção de informações adicionais sobre o relacionamento da empresa com outros bancos, facilitando e apoiando a análise da mesma. Normalmente as informações contidas dizem respeito ao histórico da relação da empresa com o banco, a existência de algum incidente e se estamos perante uma empresa cumpridora.

Exemplo de um conceito comercial referente a uma empresa: “Bom cliente, bons saldos, sem incidentes, boa experiência, cliente de crédito e depósitos à ordem”.

Depois de observado em cada um dos critérios, aquilo que do ponto de vista do banco é analisado e o que é a sua prática, poderemos iniciar o processo de análise. Para que esta fase seja bem executada há que percorrer um conjunto de etapas consideradas fundamentais para a sua realização.

1.º Análise dos indicadores económico-financeiros - Recolha dos diferentes valores de cada um dos indicadores com o objetivo de verificar se os mesmos se encontram acima dos patamares mínimos apresentados na Tabela 1;

2.º Análise dos critérios qualitativos:

- Comunicações de crédito vencido ao BP – Esta informação é obtida através da verificação no sistema informático do Banco se a empresa em questão apresenta alguma comunicação desta natureza;

- Certificação Legal de Contas – Retira-se diretamente do relatório da DUN;
- Recolha de informações relativas a cada um dos sócios:
 - Confirmar se são clientes do banco;
 - Se se verificar que são clientes fazer o levantamento do local onde são clientes, do valor do seu património, bem como obter dados que permitam averiguar como é a relação com o banco e se têm ou já tiveram algum tipo de problema com esta instituição;
 - No caso de não serem clientes, tentar obter informações sobre o seu histórico da relação com os bancos e averiguar se tem associado algum tipo de incidentes;
- Ligações empresariais – Investigação de todas as entidades com quem a empresa e os seus sócios se relacionam.
 - Obter dados relativos às empresas alvo de participações maioritárias e minoritárias por parte da empresa em questão (informação retirada da DUN);
 - Saber quais as entidades com o qual os sócio se relacionam, informação que consta no relatório da empresa;
 - Identificar as entidades bancárias com quem a empresa interage (dados contidos na DUN);
- Conceitos comerciais – Obtido diretamente a partir das notas no CURM² do sistema informático do banco.

Durante a minha estadia no Millennium bcp para além da análise de todas as empresas identificadas por mim (que somaram um total de oitenta e cinco), foi-me ainda incumbida a tarefa de analisar mais trinta empresas que já estavam identificadas e que ainda não tinham sido trabalhadas.

3.ª Etapa: Sinalização da empresa

Após a etapa de análise chega a altura de tomar uma decisão. É necessário ponderar as informações obtidas e decidir se se sinaliza a empresa ou se terá de ser excluída.

² CURM – Código do sistema informático do banco onde se podem encontrar os conceitos comerciais.

Genericamente, a prática do banco passa por sinalizar todas as empresas que para além dos seus indicadores económico-financeiros se encontrarem acima dos patamares mínimos aceitáveis, se caracterizam por nem elas nem os seus sócios, nunca terem tido qualquer tipo problemas no relacionamento com os Bancos (p. ex. comunicações ao BP por crédito vencido) e não possuem nenhum dos tipos de ligação (enunciada no ponto anterior) a outras empresas que impossibilite a sinalização.

De modo geral, serão excluídas todas as empresas em que não sejam respeitados todos os valores mínimos dos indicadores económico-financeiros (dando-se uma folga de puderam falhar dois deles e ainda assim serem sinalizadas) e/ou estejam enquadradas em alguma das situações já referidas anteriormente (no critério das ligações a outras empresas ou comunicações de crédito vencido) como casos que levam à sua exclusão.

Todas aquelas em que existem dúvidas principalmente por causa dos seus resultados financeiros (como os RL e/ou EBITDA negativos) ou por via dos seus sócios ou a empresa estarem associados a alguma comunicação antiga por crédito vencido junto do BP (justificada), ficam na categoria de empresas denominadas pelo Banco como *stand by*.

Apesar desta ser a prática do Banco, é o diretor da sucursal a quem cabe a tomada de decisão relativamente à sinalização ou não de cada uma das empresas. Nesta etapa participava apenas numa posição mais de conselheira indicando a minha opinião face aos factos apurados para cada umas das empresas.

Como se pode observar na tabela abaixo (Tabela 2) das empresas identificadas por mim, apenas vinte e uma empresas foram sinalizadas que corresponde ao somatório daquelas que foram atribuídas a um dos Gestores com as que foram atribuídas a mim para posteriormente ser realizado o contato. Aproximadamente $\frac{3}{4}$ das empresas após serem analisadas foram rejeitadas ou colocadas em stand-by.

Tabela 2: Resultados obtidos relativos às empresas identificadas

Ponto de situação		N.º de Empresas
Identificadas		85
Analisadas		85
<i>Stand-by</i>		30
Contatadas		9
Rejeitadas	Após análise	36
	Após contato	5
Atribuído a Gestor		12

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito aos resultados da análise das empresas que já tinham sido identificadas pelo anterior estagiário e que ainda não tinham sido objeto de análise obteve-se os resultados apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Resultados relativos às empresas já identificadas

Ponto de situação		N.º de Empresas
Analisadas		30
<i>Stand-by</i>		12
Contatadas		20
Rejeitadas	Após análise	0
	Após contato	4
Atribuído a Gestor		0
Visitado		2
Proposto		1

Fonte: Elaboração própria

4.ª Etapa: Contato

Uma vez sinalizadas as empresas como potenciais clientes, chegou a altura de proceder ao primeiro contato com a empresa. Este primeiro contato deverá ser feito numa primeira fase, preferencialmente, por telefone e só no caso de ser de todo impossível é que recorreremos ao *e-mail*. O objetivo é conseguir a marcação de uma reunião com a finalidade de podermos apresentar a oferta específica dirigida a este segmento.

Quando cheguei à sucursal já se encontrava elaborado um *e-mail* tipo que era enviado às empresas sinalizadas, no entanto, o diretor comercial não considerava que estivesse redigido da forma mais correta pelo que, me pediu que o reescrevesse com a ajuda de uma das gestoras. Com as sugestões da minha colega de trabalho e com a minha ajuda este *e-mail* foi alterado para um modelo com um texto mais institucional e mais de acordo com o seu objetivo último: a marcação da reunião.

Antes de iniciar estes contatos, seja por telefone ou por *e-mail*, houve a necessidade de me ser apresentada a forma como este tipo de abordagem deveria ser executada bem como qual o tipo de discurso a ter.

De uma forma geral, o discurso apresentado telefonicamente e o conteúdo do *e-mail* eram semelhantes, ou seja, primeiro era feita uma breve apresentação da sucursal (mencionando que estamos perante uma sucursal dedicada em exclusivo ao segmento das Empresas onde se preza o acompanhamento personalizado através de um Gestor de clientes) e, de seguida, referíamos que a empresa tinha sido sinalizada no âmbito de uma ação de captação pelo que gostaríamos de a convidar a conhecer a nossa oferta específica para este segmento através de um agendamento de uma reunião.

Por vezes fui bem-sucedida e consegui marcar a reunião, outras vezes nem por isso, depende muito da relação que a empresa já tem com outros Bancos. O facto de muitas das empresas contactadas já terem definido quais os Bancos com quem trabalham e se encontrarem fidelizadas, é apontada como a principal razão para a não marcação da reunião.

Esta etapa nem sempre é uma tarefa fácil, numa grande maioria das empresas até chegar ao contato com o responsável na empresa pela relação com os bancos (seja o diretor financeiro ou o sócio maioritário, ou outro...) é muito complicado e exige muita paciência e persistência. Normalmente, assim que se refere que estamos a falar da parte de um banco somos de imediato “despachados” pelo que temos de insistir e nunca “baixar os braços”, em alguns dos casos em que tive êxito na marcação da reunião foi por via da insistência que consegui esse facto.

Como se observou na tabela 2 e 3 das aproximadamente trinta empresas que me foram atribuídas para realizar o contato apenas quatro aceitaram realizar a reunião. A grande maioria não estava interessada em ter mais bancos e uma parte mais residual pediu para voltar a ser contactada mais futuramente uma vez que neste momento não era oportuno.

5.ª Etapa: Reunião

A reunião é primeiro contato presencial com a empresa, e por isso é preciso ter algum cuidado na abordagem. As “primeiras impressões” contam muito e podem ser consideradas decisivas para o posterior e eventual relacionamento bancário.

Antes da realização da reunião é necessário haver todo um processo de preparação por parte dos Gestores, que implica o conhecimento aprofundado da empresa (a sua estrutura, os seus sócios, as relações com outras empresas, etc.) para que a mesma seja conduzida de forma a obtermos dela a máxima informação possível.

O principal objetivo na sua realização é perceber o interesse da empresa como cliente futuro, através não só da confirmação de determinados aspetos já conhecidos, como também por via do esclarecimento de alguns temas que não ficaram completamente claros na análise efetuada *a priori*.

Como forma de inculir uma certa harmonização nas questões que deverão ser abordadas numa primeira reunião, evitando que cada Gestor faça “à sua maneira”, o Banco tem à sua disposição um questionário tipo que é usado como um guião da reunião que é posteriormente preenchido pelos Gestores.

Este questionário tipo cedido pelo Millennium bcp encontra-se no Anexo 4 e abarca questões diretamente relacionadas com a empresa como sejam, descrição mais aprofundada da sua atividade e do seu histórico de gestão, sócios/acionistas da empresa, características das suas instalações, descrição do plano de investimentos, entre outras, como também, questões relacionadas indiretamente com a entidade, ou seja, a sua envolvente, entre eles podemos distinguir a relação com a banca, os seus concorrentes, dependência face aos seus fornecedores, etc.

Nas reuniões em que tive a oportunidade de estar presente posso dizer que foi uma experiência que me agradou bastante, é totalmente diferente de estar o dia todo na sucursal. A reunião permite-nos estar frente a frente com as pessoas que representam a empresa (quer sejam os próprios donos ou os diretores financeiros), possibilitando uma abertura e um contato que ainda nem o computador nem o telefone são capazes de permitir.

A reunião serve objetivamente para conhecer a empresa, perceber como tem sido a sua evolução e quais as perspetivas de futuro (novos investimentos em vista, desenvolvimento de novos produtos, entre outros) bem como, identificar os seus clientes e fornecedores fundamentais examinando, não só quais são as suas principais

necessidades ao nível dos recebimentos e pagamentos, como também ao nível do financiamento de novos projetos. Acrescentar a todas estas informações pretende-se confirmar os bancos com quem trabalha, o tipo de relação que tem e os produtos que mais utiliza.

No fim de conhecida toda a dinâmica da empresa e identificadas as suas necessidades serão apresentados os produtos que mais se adequam à sua realidade.

No que diz respeito ao “preço”, uma vez que o *spread* a aplicar varia de empresa para empresa em virtude das diferenças do nível de risco, é necessário ser solicitada à empresa elementos contabilísticos recentes para podermos atribuir um nível de grau de risco e com isso se poder apresentar uma proposta respeitante ao tipo de produto que mais lhe agradou.

6.ª Etapa: Abertura de conta

O objetivo último de todas estas etapas é conseguir com que a empresa abra conta com o Millennium bcp, com vista a tornar-se um cliente fidelizado permitindo ao Banco retirar partido de todo o esforço imprimido até esta etapa para a sua captação.

No entanto, para que seja contabilizado como novo cliente e assim ser incluído no cálculo do Índice de *Performance* do Gestor e da sucursal, não basta abrir conta com o Banco. A empresa tem que cumprir determinados critérios que pressupõem um determinado envolvimento com o banco, quer seja através da compra de produtos ou então ao nível da conceção de crédito.

III. 3. Análise crítica

A duração deste estágio não considero que tenha sido um período muito longo, no entanto, foi suficiente para entender a forma de se executar as tarefas, perceber a rotina da sucursal e observar como funciona a atividade deste setor tão específico e técnico como a área da banca.

Os dias na sucursal nunca são iguais, há sempre novas solicitações de clientes, visitas, ou seja, contatos com pessoas diferentes todos os dias.

Sendo o Millennium bcp uma instituição de mérito e de referência, não só a nível nacional como internacional, pode dizer-se que a forma de executar as tarefas já se encontra na sua grande maioria orientada no sentido de serem realizadas da forma mais

rápida e eficiente possível. No entanto, existem sempre pequenos aspetos que quem está na organização não vê, mas que podem ser melhorados, e que quem está de fora e entra de novo, como é o meu caso, pode dar o seu contributo.

Com esta análise pretendo focar, não só aspetos que no meu ponto de vista podiam ser melhorados, como também enaltecer algumas práticas que são fundamentais e permitem a realização das tarefas de forma mais consistente indo ao encontro daquilo que é desejado e procurado pelos clientes.

Um dos aspetos que considero que poderia ser melhorado é a divisão do trabalho entre os dois assistentes da sucursal, penso que por vezes essa divisão não é feita de forma igualitária pelo que condiciona de forma indireta o trabalho dos Gestores. A minha sugestão é que seja feita uma clara distinção entre aquilo que deve ser tratado por um e por outro para evitar que um esteja mais folgado e outro mais sobrecarregado.

Na minha opinião o diretor comercial cada semana deveria acompanhar pelo menos uma vez um dos Gestores numa das suas visitas a clientes, é uma prática que considero essencial no sentido em que é uma forma, dos Gestores se sentirem mais apoiados no desempenho das suas tarefas e é também uma maneira de envolver quem está hierarquicamente acima, e assim se tornar mais rápida e facilitada a aprovação de propostas que dizem respeito a operações de crédito, principalmente se se estiver a falar de operações de montantes elevados. Isto é apenas uma sugestão, na medida em que não sei até que ponto esta prática seria compatível com as tarefas que um diretor comercial tem de desempenhar.

Indo ao encontro do que se apresentou no quadro teórico relativamente à procura e conquista novos clientes se ter tornado uma prioridade dos bancos, em virtude das alterações significativas que nas últimas décadas o sistema financeiro, e em particular o setor bancário Português foi alvo, condicionando de forma decisiva como se encontra hoje arquitetado todo o mercado financeiro.

Especificamente em relação ao Millennium bcp, não só tendo por base as palavras do próprio presidente, como também pela minha observação direta durante estes quatro meses, posso afirmar que esta instituição já percebeu estas alterações e por isso tem vindo a alterar o modo de atuação no sentido de se posicionar, não só nos clientes atuais abordando-os no sentido de saber as suas necessidades, ouvindo-os e percebendo como o banco pode ajudar a servi-los melhor bem como, nos potenciais clientes.

A captação de potenciais clientes não é um tema novo, nem para o banco, nem para os seus colaboradores, no setor bancário sempre houve a necessidade de captar novos clientes, como forma de balancear todos os outros que decidem encerrar a sua conta.

No entanto, nunca a angariação de novos clientes se revelou tão importante como é vista hoje pelo Millennium bcp e pela rede de Empresas constituindo neste momento uma das suas prioridades, é uma área onde se tem notado uma grande evolução e uma crescente preocupação por parte do Banco. Se antes cada Gestor fazia esta tarefa à sua maneira e não tinha acesso a ferramentas que lhes possibilitasse fazer de forma mais organizada e eficiente. Hoje a captação de potenciais clientes é executada através de etapas pré-definidas que todos os Gestores conhecem e seguem, contando com a ajuda preciosa do Banco que tem vindo a investir, não só em formações que permitam aos Gestores estar sempre atualizados face aos desafios atuais do setor, como também em novas ferramentas que permitam a identificação e análise de empresas de forma mais rápida com o objetivo de serem os “primeiros a chegar”, conseguindo melhores resultados. Aqui refiro-me, não só ao motor de captação, como também à compra da base de dados da D&B que sem ela a etapa de análise seria muito mais dificultada.

Sendo esta uma área de grande importância e do qual agora até depende a avaliação da *performance* dos Gestores é essencial que estes dediquem mais tempo a este tema, pelo que sugeria que fosse imposto alguma medida na sucursal nesse sentido, por exemplo que pelo menos de duas em duas semanas os Gestores realizassem uma visita a um dos potenciais clientes sinalizados contidos na base de dados atribuídos a si.

No que diz respeito a cada uma das etapas que fazem parte do processo de captação, seguidamente irá ser realizada uma análise relativamente à forma como cada uma é executada, apresentando algumas sugestões de melhoria.

A etapa relativa à identificação das empresas é crucial para o sucesso de todo o processo de captação de novos clientes, pode-se dizer que é uma etapa decisiva. Se não se conseguir identificar empresas como potenciais clientes, todas as fases seguintes estão comprometidas e, em última análise, a captação de novos clientes. Sem empresas identificadas não há como conseguir captar mais clientes.

A procura de empresas com base em rankings/listagens (como sejam rankings das maiores empresas, listas das empresas PME Líder e Excelência, etc...) ou através da recolha das empresas que se encontram instaladas nas Zonas Industriais é uma prática

que é seguida pela grande maioria dos Bancos e por isso já está completamente esgotada, ou seja, quase a totalidade das empresas que constam destas listagens já estão identificadas.

Uma vez que quando cheguei à sucursal a maior parte destas listagens já tinha sido verificada, a estratégia que optei por seguir foi confirmar todas as empresas instaladas em determinada zona uma a uma (por exemplo, empresas de Penela, Tábua, entre outras). Esta é uma tarefa na qual é necessário despender muito tempo e conduz a poucos resultados, uma vez que a grande percentagem das empresas verificadas se encontram fora do segmento de Empresas.

Para evitar todo este trabalho desnecessário proponho que o Banco, à semelhança daquilo que foi feito quando comprou o acesso à D&B, adquira algum tipo de base de dados que contenha as Empresas ordenadas pelo seu VN das regiões abrangidas pela sucursal. Assim, esta etapa de identificação será mais facilitada tendo apenas que verificar através do sistema informático do Banco se as empresas em questão são clientes do Banco.

Como se observou anteriormente, o capítulo dois apresenta o referencial teórico que me orientou na persecução do cumprimento dos objetivos do meu estágio focando-me apenas naquilo que foi a atividade core desta experiência.

O quadro teórico fornece a base concetual relativa a cada um dos critérios na qual o Banco se apoia na fase de análise. É necessário ter um claro entendimento de cada conceito para se poderem tecer conclusões de acordo com a realidade atual das empresas em análise.

No que diz respeito aos critérios quantitativos e qualitativos utilizados na fase de análise enunciados anteriormente, não tenho nenhum a acrescentar. Uma vez que, na minha opinião, aqueles que o Banco usa são suficientes, tendo em conta que permitem, não só traduzir de uma forma fidedigna a realidade atual de cada entidade, bem como auxiliam a perspetivar o futuro da evolução do negócio.

Quanto ao processo de análise propriamente dito, relativamente à análise dos critérios qualitativos sugiro que seja alterada a forma como é executada. A minha sugestão passa pela elaboração relativamente a cada um dos critérios de uma lista de todas as situações possíveis que poderão levar à exclusão do potencial cliente. Esta prática irá permitir que quando os colaboradores se depararem com um dos casos tipificados nessa listagem saibam qual a atitude a tomar. A acrescentar a isso pode ser entendida como uma forma de incutir um certo grau de harmonização, ou seja, para que

perante empresas diferentes sujeitas a situações idênticas ou iguais seja tomada sempre a mesma atitude, impedindo-se a sinalização de uma das empresas e exclusão da outra.

A sinalização de empresas como potenciais clientes é da máxima importância para o Banco. Um erro nesta etapa pode custar muito à entidade pelo que esta tomada de decisão passa sempre pelo diretor da sucursal. Penso que processo de execução desta fase está de acordo com o que é pretendido e por isso acho que está ser bem executado.

Na minha opinião, relativamente às duas últimas etapas (reunião e abertura de conta) tudo é executado com o maior rigor e sem hipótese de falhas, indo ao encontro daquilo que é a prática seguida pelo Banco.

Quanto a críticas e sugestões à forma de trabalhar não tenho mais nada a acrescentar, estamos perante uma equipa sénior que é composta por pessoas que já tem anos e anos de experiência na área da banca, daí que a experiência já os tenha ensinado, com o passar dos anos, como fazer o seu trabalho de forma mais rápida e eficiente.

A realização de um *briefing* todas as manhãs com o objetivo de dar indicações importantes vindas de “cima” (dos superiores do banco) e fazer pontos de situação relativamente aos contatos e possibilidades de negócios em vista a serem efetuados pelos Gestores, considero uma mais-valia para a sucursal.

A partilha de experiências entre os diferentes colaboradores é na minha opinião uma prática muito importante, não só nesta profissão como noutras, mostra claramente que estamos perante uma equipa e ali todos estão a trabalhar para o mesmo, o sucesso da instituição onde trabalham.

Esta partilha é importante, não só para a resolução mais rápida de questões relacionadas com clientes, como também permite que todos façam de forma igual, ou seja, se um deles executou uma tarefa de determinada forma e lhe permitiu a sua realização da mesma de forma mais rápida então todos devem fazer dessa maneira, uma vez que é a forma mais célere e eficaz de a fazer. É considerada uma boa prática e por isso deve ser seguida por todos, sendo também uma forma de incutir um certo grau de harmonização na realização das tarefas.

Com esta análise espero deixar o meu modesto contributo à entidade que me acolheu, deixando-o com a certeza de que foi um prazer trabalhar com estas pessoas que tornaram esta experiência ainda gratificante.

Conclusão

A realização deste estágio proporcionou-me uma experiência gratificante por todo o enriquecimento que me ofereceu, apesar de não ter sido o primeiro que realizei, foi sem dúvida aquele em que tive um maior contato com a realidade do mundo de trabalho.

Sendo a sucursal do banco em que estagiei dedicada especificamente à área das Empresas, permitiu-me o conhecimento de uma grande parte do tecido empresarial da região do distrito de Coimbra, bem como a identificação dos maiores desafios e dificuldades que estas empresas enfrentam numa altura em que o país não se encontra na sua melhor fase económica e financeira. Foi interessante, constatar no terreno que ainda existem empresários com uma imensa força de vontade de vencer e lutar, mesmo perante as mais diversas adversidades não desistem de levar o seu projeto (aquilo em que acreditam) avante.

No decorrer do meu estágio tive oportunidade de realizar variadas tarefas que permitiram o fortalecimento de algumas competências que já tinha, como a aptidão para trabalhar em equipa, estímulo da minha proatividade e a melhoria das minhas capacidades, tanto a nível de relacionamento como de comunicação.

Adicionalmente permitiu-me a aquisição de novas competências relacionadas com a capacidade de analisar empresas através das suas Demonstrações Financeiras assim como dados qualitativos e desenvolvimento de competências mais de cariz comercial.

A estadia na sucursal nem sempre foi fácil. Deparei-me com algumas dificuldades e obstáculos, no entanto, com muito esforço e vontade de aprender foi possível a sua superação.

Posso destacar como principais dificuldades o facto do sistema informático do banco ser demasiado complexo e difícil de entender para quem está a contatar pela primeira vez com ele, a terminologia utilizada é demasiado técnica e por isso para quem não está familiarizado é muito complicada de assimilar e a existência de produtos mais complexos como remessas documentárias, abonos e créditos documentários.

No que diz respeito aos obstáculos com o qual me deparei, apenas posso apontar um como sendo o obstáculo central. Este prende-se com o facto de anteriormente ter

estado um estagiário a desenvolver o mesmo trabalho que eu na área da captação e, por isso, quando cheguei à sucursal grande parte das empresas já tinham sido identificadas, facto que tornou o meu trabalho de identificação mais dificultado, condicionando de forma decisiva a obtenção de melhores resultados nesta área

Apesar de ter tido a oportunidade de realizar outras tarefas (como a resolução de questões colocadas por clientes, a possibilidade de falar com colegas de outras sucursais e/ou outras áreas, elaboração e atualização de mapas como o mapa de *trade finance*, de *confirming* e *factoring*, Portugal 2020, contas abertas, entre outras, a área da captação foi sem qualquer dúvida aquela onde passei a maior parte do tempo do meu estágio. Como é natural não tive sucesso em todas as abordagens efetuadas, no entanto, considero que foi uma mais-valia para a sucursal permitindo libertar os Gestores de algumas tarefas.

Nesse sentido, posso afirmar que o principal contributo para a sucursal foi nesta área, não só através do agendamento de reuniões, como também na identificação de várias empresas como potenciais clientes e respetiva análise.

Não fui só eu que ganhei com esta experiência, penso que a sucursal também ganhou uma nova dinâmica com a minha presença. Aprendi muito, no entanto, também ensinei alguns dos meus conhecimentos a alguns elementos da equipa, ainda que em nada comparado com aquilo que aprendi daqueles com quem me cruzei, com os anos e anos de experiência naquela atividade.

Apesar da captação ter sido onde passei mais tempo, senti-me ser bastante útil à instituição, pelo facto de ter realizado tarefas que foram benéficas para a equipa, revelando-se um importante apoio para os Gestores na resolução de alguns problemas e na execução das suas funções.

O estudo deste tema no presente trabalho permitiu-me perceber a sua crescente importância nos dias de hoje, bem como entender a razão de ser considerado uma prioridade do ponto de vista da entidade de acolhimento.

A captação de potenciais clientes é uma atividade que nesta instituição é executada de acordo com etapas estruturadas e que tem como objetivo último a abertura de conta e posterior fidelização da empresa captada. Esta investigação permitiu-me o conhecimento detalhado de cada uma dessas fases bem como das principais questões e dificuldades levantadas ao longo de todo este processo.

A etapa que considero crítica e como uma das mais importantes é sem qualquer dúvida a fase de análise. Esta nem sempre se revela uma tarefa fácil. Se por um lado,

existem muitas informações a ter em conta e no que diz respeito a alguns dos critérios qualitativos é difícil obter dados que possibilitem a sua análise (como informações respeitantes à idoneidade dos sócios...). Por outro, é com base em todas as informações recolhidas que é tomada a decisão de sinalização da empresa em questão, se a análise for mal efetuada poderemos estar a sinalizar empresas que não deveriam estar incluídas nesse grupo e deixar outras para trás que poderiam representar negócio para o banco.

A reunião é o primeiro contato presencial com a empresa. As “primeiras impressões” contam muito pelo que à que ter algum cuidado. É uma fase decisiva para o posterior e eventual envolvimento bancário, pelo que é necessário convencer a empresa pelo atendimento, pela capacidade de expor cada um dos produtos e pela aptidão de esclarecer as suas dúvidas. Só assim se conseguirá que esta se torne cliente do banco, possibilitando a longo prazo o estabelecimento de uma relação de confiança que permita a fidelização da empresa.

Posso dizer que, foi acima de tudo uma experiência que me permitiu um crescimento a nível pessoal, preparando-me para o mercado de trabalho que vou enfrentar seguidamente.

Bibliografia

Aleixo, M. d., & Carreira, F. A. (2004). A Certificação Legal das contas na internet nas empresas do PSI 20. *X Congresso de Contabilidade: Relato Financeiro e Responsabilidade Social*, (pp. 1-13). Lisboa 24-26 de novembro de 2004.

Almeida, C. M. (2011). *Análise de Balanços e estudos de dados económicos com base em modelos SNC*. Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

Alves, G. C., & Costa, C. B. (2013). *Contabilidade Financeira* (8.^a ed.). Lisboa: Rei dos livros.

Baptista, A. S. (2004). *A gestão de crédito como vantagem competitiva* (2.^a ed.). Porto: Vida Económica.

Borges, A. (2010). *Elementos de contabilidade geral* (25.^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Carmo, C. M., Miranda, M. C., & Moreira, J. A. (2010). A qualidade dos Accruals e o custo de financiamento nas empresas portuguesas: uma análise por grupos de dimensão. *Proceedings do XIV Encuentro AECA*, pp. 1-31.

Cruz, I. (1998). *A Gestão do Risco de crédito bancário às PME's Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Eifert, D. S. (2003). *Análise quantitativa na concessão de crédito versus inadimplência: um estudo empírico*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Everis. (2010). *Excelência na gestão de clientes*. Estudo everis global de executivos de entidades financeiras, Consulting, IT & Outsourcing Professional Services.

Fernandes, C., Vieira, E., Peginho, C., & Neiva, J. (2013). *Análise financeira : teoria e prática : aplicação no âmbito do SNC* (2.^a ed.). Lisboa: Sílabo.

IFB/APB. (jan-mar de 2014). Entrevista com Nuno Amado. *Inforbanca*, 4-6.

-
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle* (5.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2010). *Administração de Marketing* (12.^a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lopes, I. T., & Pinheiro, M. J. (2012). A Qualidade da informação contabilística antes e após a adoção das Normas Internacionais de Contabilidade: O caso Português. *Contabilidade e Gestão*, n.º 13, 9-48.
- Martins, E. P. (2013). *Qualidade do serviço: O caso do setor bancário Português* (1.^a ed.). Vida Económica.
- Mendes, José Amado - A empresa bancária em Portugal no séc. XX: evolução e estratégias. *Gestão e Desenvolvimento*. Viseu. Nº 11 (2002), p. 39-56
- Moreira, J. A. (1999). *Análise Financeira de Empresas: da teoria à prática* (3.^a ed.). Porto: Associação da Bolsa de Derivados do Porto.
- Mota, A. G., & Custódio, C. (2012). *Finanças da empresa* (3.^a ed.). Lisboa: Bnomics.
- Nabais, C. (2005). *Prática Financeira* (Vols. I - Análise Económica e Financeira). Lisboa: Lidel, cop.
- Neves, J. C. (2012). *Análise e Relato Financeiro: Uma visão integrada de Gestão* (6.^a ed.). Alfragide: Texto Editores, Lda.
- Neves, J. C. (2000). *Análise Financeira* (12.^a ed., Vols. I -Técnicas Fundamentais). Lisboa: Texto Editora.
- Nickels, W. G., & Wood, M. (1990). *Marketing: relacionamento - qualidade - valor*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editorial .
- Nóbrega, M. (jul-set de 2014). O comportamento do atual cliente. *Inforbanca*, 14-16.
- Nunes, H. I. (2009). *Crédito* (5.^a ed.). Lisboa: IFB - Instituto de Formação Bancária.

Polidoro, E. J. (2006). *Satisfação e Fidelização de Cliente Bancário: O Marketing de Relacionamento como base na Lealdade de Clientes*. Faculdade XV de Agosto, Socorro.

Santos, M. L. (2012). *O estudo do EBITDA no Grupo Almedina*. Relatório de Estágio, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Sousa, L. S. (2012). *Análise e Avaliação do risco de Crédito Bancário nas PME's - Utilização do modelo de rating*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais, Administração e Controlo Financeiro, Mindelo.

Legislação:

Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

Código das Sociedades Comerciais

Norma Contabilística e de Relato Financeiro 15

Webgrafia

APB. (2015). *Associação Portuguesa de Bancos*. Obtido em 20 de Junho de 2015, de Sistema Financeiro - O que é?: http://www.apb.pt/sistema_financeiro/o_que_e

Departamento de Estatística do Banco de Portugal. (2011). *Cadernos do Banco de Portugal*. Obtido em 18 de Junho de 2015, de Central de Responsabilidades de Crédito: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/Banco/CadernosdoBanco/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Central%20de%20Responsabilidades%20de%20Cr%C3%A9dito.pdf>

Dun & Bradstreet. (2015). *Dun & Bradstreet Classificação (Rating)*. Obtido em 17 de Junho de 2015, de O Código de Condição ou Indicador de Risco: <http://www.dnbla.com/pt/dnb-rating>

Dun & Bradstreet. (2015). *Informa*. Obtido em 29 de Junho de 2015, de Barómetro Informa: <http://www.informadb.pt/barometro/flipbook/#/0>

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2015). *Conhecer a crise*. Obtido em 19 de Junho de 2015, de Atividade Empresarial: <http://www.conheceracrise.com/indicador/201/empresas-por-volume-de-negocio#tab-0-0>

Millennium bcp. (2015). *A nossa história*. Obtido em 23 de Março de 2015, de A história do Millennium bcp: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>

Millennium bcp. (2015). *Institucional*. Obtido em 23 de Março de 2015, de Quem Somos?: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx>

Millennium bcp. (2015). *Missão e Estratégia*. Obtido em 23 de Março de 2015, de Missão: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx>

Millennium bcp. (2015). *Missão e Estratégia*. Obtido em 3 de Abril de 2015, de Valores: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx>

Millennium bcp. (2015). *Missão e Estratégia*. Obtido em 23 de Março de 2015, de Visão: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx>

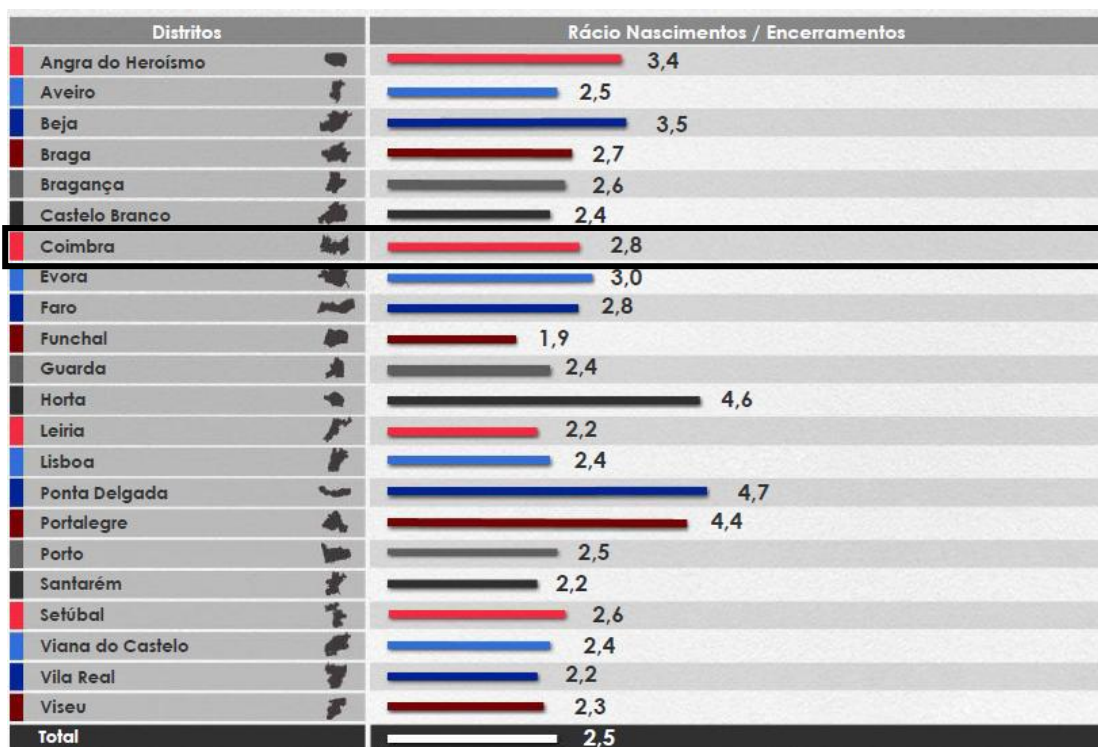
Millennium bcp. (2014). *Relatório e Contas*. Obtido em 15 de Junho de 2014, de Últimos Relatório e Contas do Grupo BCP - Ano 2014: <https://bo.millenniumvideos.net/documents/kqyDAQdhPBVJRUIh.pdf>

PORDATA. (2015). *Volume de negócios por actividade económica*. Obtido em 22 de Junho de 2015, de Volume de negócios das empresas não financeiras: total e por sector de actividade económica: <http://www.pordata.pt/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Racius. (2015). *Observatório Racius*. Obtido em 23 de Junho de 2015, de Estatísticas de Empresas - Ano 2015 / Em Actividade / Coimbra: <https://www.racius.com/observatorio/filtrar/?ano=2015&estado=empresas-activas&distrito=06&cae=>

Anexos

Anexo I: Número de Nascimentos por cada encerramento ocorrido por distrito, nos últimos 12 meses (maio 2014 a abril 2015)



Anexo II: Número de Empresas por setor de atividade (em %)

Setores	% das empresas
47-Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos	23,1%
56 - Restauração e similares	12,2%
46 - Comércio por grosso (inclui agentes), exceto de veículos automóveis	11,8%
41 - Promoção Imobiliária	9,2%
86 - Atividades de saúde humana	8,6%
49 - Transportes terrestres e transportes por oleodutos ou gasodutos	6,6%
68 - Atividades Imobiliárias	6,5%
45 -Comércio, manutenção e reparação, de veículos automóveis e motociclos	6,4%
43 - Atividades especializadas de construção	5,7%
10 - Indústrias alimentares	3,3%
70 - Atividades das sedes sociais e de consultoria para a gestão	3,3%
71 - Atividades de arquitetura, de engenharia e técnicas afins; atividades de ensaios e de análises técnicas	3,3%

Anexo III: Volume de negócios das empresas não financeiras: total e por sector de atividade económica

Setores	Total do Volume de Negócios Eur: Milhares €	%
Pesca	39 893	0,5%
Indústrias extrativas	8 261	0,1%
Indústrias transformadoras	2 938 460	35,1%
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	116 799	1,4%
Captação, tratamento e distribuição de água (...)	113 063	1,3%
Construção	573 863	6,8%
Comércio por grosso e a retalho (...)	2 921 501	34,9%
Transporte e armazenagem	270 532	3,2%
Alojamento, restauração e similares	215 326	2,6%
Atividade de Informação e comunicação	77 539	0,9%
Atividades imobiliárias	35 518	0,4%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	161 287	1,9%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	99 219	1,2%
Educação	39 573	0,5%
Atividades de saúde humana e apoio social	686 633	8,2%
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	35 624	0,4%
Outras atividades de serviços	45 198	0,5%

Anexo IV: Questionário para potenciais clientes**IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

Nome da Empresa: _____

Número Fiscal: _____

Site: _____

Sócios/Acionistas:

Nome	NIF	%

Pertence a Grupo Económico, qual?

Empresas do grupo	NIF

Atividade:

A empresa é comercial, industrial ou prestadora de serviços, ...?

--

Quais os principais produtos ou serviços que a empresa produz ou comercializa?

--

Quais os principais concorrentes?

Nome	Produto / Serviço Oferecido

Como a colocaria face aos seus principais concorrentes?

--

O que distingue os seus produtos?

Tem aparecido novos concorrentes no mercado?

Como classificaria a empresa face à imagem e notoriedade que tem no mercado?

Qual a forma de distribuição dos seus produtos? Existe assistência pós venda?

A empresa tem plano estratégico? Quais as principais ações estratégicas previstas? (fundamentação).

Instalações:

Localização e características:

Qual a Morada, localização é boa face ao mercado alvo? Estão em boas condições de conservação?

As instalações são próprias ou arrendadas; se próprias com ou sem ónus?

Equipamentos e ou frota:

A empresa está bem equipada, têm bom nível tecnológico?

Descreva as suas impressões e a opinião do gestor

A frota é ajustada às necessidades? Como está financiada?

Descreva as suas impressões e a opinião do gestor

A Gestão:

Descreva a equipa de Gestão quanto a:

A empresa é familiar? A Gestão é assegurada pela família ou gestores profissionais?

Nível de estabilidade da equipa de gestão na empresa. A equipa de gestão é estável qual a última alteração e porquê?

Formação, maturidade e experiência que detém no negócio.

Qual o “track record” da equipa de gestão? Investimentos e negócios bem ou mal sucedidos?

A sucessão está assegurada? Como?

Gestão ao risco, determinar se existe e qual a qualidade das funções de planeamento, de controlo financeiro, de controlo operacional e de controlo do processo produtivo nas empresas industriais em particular.

Apetência ao risco: nível de envolvimento do sócio:

Descrever o nível de alavancagem da empresa, se há prática de distribuição agressiva de dividendos, se os sócios têm capacidade e vontade para aportar capitais próprios quando necessário.

Cientes e Mercados:

A empresa é exportadora, se sim qual a percentagem de exportação?

--

Para que mercados exporta (se aplicável)

País	%

Principais Clientes concentração

Nome	NIF	% Vendas

A gestão tem alguma preocupação com as cobranças? Qual o tempo médio de recebimento?

--

Existe seguro de crédito?

--

Carteira de Encomendas

Cliente	Montante

Fornecedores e existências:

Principais Fornecedores

Nome	NIF	% Compras

Existe dependência de um único fornecedor? Se sim é facilmente substituível?

--

Quais as condições e o prazo negociadas com os fornecedores? Garantias; CDIs, confirming...

A empresa tem stocks elevados?

Existe a evidência de monos? Qual o tempo médio de rotação das existências.

Relação com a Banca:

Quais os principais Bancos com que trabalha? Quota.

Quais os principais produtos bancários usados pela empresa?

Experiência creditícia, principais financiamentos em curso e colaterais.

Nota: pedir acesso à CRBP.

Flexibilidade financeira:

Necessidades de Financiamento adicional: investimentos previstos ou em curso, degradação das condições de funcionamento, planos de pagamentos previstos a curto prazo.

Capacidade de obter financiamento adicional: fontes de financiamento asseguradas, linhas disponíveis na Banca, aumentos de capital previstos, bons níveis de resultados não distribuídos.

Investimentos:

Plano de investimento: descrever plano de investimentos em curso ou previsto e respetivo montante:

Fontes de financiamento: Capitais próprios; Capitais alheios; Subsídios ...

Dimensão do investimento face à dimensão e rentabilidade da empresa; Montante dos investimentos/volume de vendas e montante dos investimentos / EBITDA

Sócios acionistas:

Referências bancárias dos Sócios: experiência creditícia, principais financiamentos em curso e colaterais, relações com OIC, qual o banco com que trabalha?

Património imobiliário e financeiro

Sempre que possível descrição do património e valor aproximado.

Relacionamentos: empresas ou negócios a que os sócios estão ou estiveram relacionados.

Análise SWOT

Após a visita aponte as suas impressões na análise “swot” abaixo:

Pontos Fortes

Pontos Fracos

Ameaças

Oportunidades

Descrição da Proposta de Crédito em curso ou a apresentar (finalidade, montante e referência SWOC, se existir)

Nota: este “template” não deve ser usado como inquérito aberto ao cliente deve ser um guião para a reunião, e preenchido posteriormente.

Tudo o que não conseguir apurar por falta ou recusa de resposta indique qual a reação do “potencial cliente” à sua abordagem o que respondeu e qual a sua impressão.

Gestor de Cliente _____

Data: __/__/__