



Manuel João Viana de Sá André

# Prospecção comercial na banca de empresas: desafios e soluções

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

Janeiro de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Manuel João Viana de Sá André

Aluno Nº 2006117121

## Prospecção comercial na banca de empresas: desafios e soluções

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

Orientador Académico: Professor Doutor Mário António Gomes Augusto

Supervisor Profissional: Doutor Luís Conceição

Entidade de Acolhimento: Millennium bcp

Coimbra, 2016

## **Dedicatória**

*Ao meu Avô Xico André*

## **Agradecimentos**

Agradeço em primeiro lugar ao Prof. Dr. Mário Augusto, pelo inextinguível apoio, disponibilidade e paciência durante a elaboração deste relatório.

A todos os Professores que durante o meu percurso académico contribuíram para o meu crescimento como pessoa e profissional.

À FEUC, o coletivo de pessoas que diariamente faz funcionar aquela que foi a minha casa durante quatro anos.

Ao Millennium bcp pela forma como me acolheu e pela oportunidade de crescimento que o estágio me proporcionou.

À sucursal de Coimbra Empresas, pelos quatro meses de constante aprendizagem e desenvolvimento que me permitiu usufruir, e pela simpatia com que todos os seus colaboradores me receberam e integraram.

Ao Dr. Luís Conceição pelo acompanhamento e aconselhamento.

Ao Joaquim e à Eunice por me mostrarem o que é um Gestor de Clientes na banca de empresas, de formas tão diferentes mas ambas tão perfeitas.

À JEEFEUC, cuja quantidade de pessoas que aqui merecia menção excede o razoável, mas cujo valor deixou uma marca indelével na minha vida.

Ao Nuno, por ser um amigo de todas as horas.

À minha família, o meu Pai e a minha Mãe, por tudo.

## Resumo

O forte ambiente concorrencial na banca de empresas traduz-se na necessidade de procura constante de novo negócio. Esta expansão pode sempre materializar-se em duas vertentes: nos clientes que um banco atualmente dispõe, e nos novos clientes que conseguir captar no mercado. Com efeito, o objetivo deste estágio incidu na pesquisa, identificação e captação de novos clientes para a sucursal de empresas do Millennium bcp em Coimbra.

Numa primeira fase, pesquisando e identificando empresas que se enquadrassem num perfil pré-definido, que incluía tanto indicadores de natureza económico-financeira como aspetos de natureza qualitativa. Para o efeito, foram recolhidos dados a partir diferentes fontes de informação com o intuito da pesquisa conseguir cobrir o máximo possível da área de influência geográfica da sucursal.

As empresas que se enquadrassem no perfil pretendido eram depois alvo de uma abordagem comercial no sentido de se tornarem clientes do Millennium bcp, abordagem essa que ia desde o contacto inicial telefónico, passando por uma reunião presencial onde se apresentava a oferta do banco, até ao momento da elaboração de propostas concretas e à subsequente captação do novo cliente.

Os desafios colocados encerram em si as etapas fundamentais da prospeção comercial: pesquisa e identificação, contacto e acompanhamento, e fecho do negócio. Com uma abrangência tão ampla de funções e num contexto de expansão da atividade do banco, as soluções encontradas refletem aquela que é a atividade comercial na banca de empresas, razão pela qual o estágio realizado possuiu um valor incomensurável para o meu crescimento como futuro profissional.

## **Abstract**

The highly competitive environment in corporate banking implies the necessity of searching for new sales constantly. This expansion can always materialize itself in two fronts: in current clients that the bank already works with, and in new clients that it can attract on the market. Indeed, this internship objective was to search, identify and engage with new clients for the corporate branch of Millennium bcp in Coimbra.

First off, by searching and identifying companies that would fit in a pre-determined profile, which included economic and financial indicators, as well as aspects of qualitative nature. To do so, data was collected from different sources, aiming to cover the maximum territory of the branch's geographical area of influence.

Those companies which fitted into the desired profile were then approached commercially to become Millennium bcp clients, approach which consisted in a first telephone contact, a meeting where the bank's solutions were presented, and eventually ending with up with a business proposal and subsequently the acquisition of the new client.

The given challenges constitute the fundamental stages of commercial prospection: search and identification, contact and following, and closing the deal. With such a wide range of functions and with an expansion context in the bank, the solutions found reflect the commercial activity in corporate banking, and that's the reason why this internship had an incommensurable value to my growth as a future professional.

## Índice

1. Apresentação da entidade de acolhimento .....	3
1.1 - Breve resenha histórica do Millennium bcp.....	3
1.2 – O Millennium bcp na atualidade .....	5
1.3 – A sucursal de Coimbra empresas .....	7
2. Enquadramento teórico .....	9
3. O estágio – captação de clientes.....	17
3.1 – Pesquisa e identificação de potenciais clientes.....	17
3.1.1 – Geografia .....	17
3.1.2 – Fontes de informação .....	18
3.1.3 – Critérios de sinalização inicial.....	20
3.1.4 – Resultados da pesquisa.....	23
3.1.4.1 – PME Líder 2013 e 2014 .....	25
3.1.4.2 – Zonas industriais .....	29
3.1.4.3 – 700 Maiores empresas do distrito de Coimbra .....	32
3.1.4.4 – Resultados globais .....	35
3.2 - Os primeiros contactos .....	37
3.3 – Análise, contacto e acompanhamento.....	39
3.3.1 – Análise económico-financeira e de risco .....	41
3.3.2 – Contacto e acompanhamento .....	45
3.3.3 – Resultados Finais .....	51
3.4 – Elaboração de propostas .....	53
3.5 – Pesquisa de clientes particulares .....	55
4 – Análise crítica .....	57
5 – Conclusão .....	65
Referências Bibliográficas .....	67
Anexo I – Script de abordagem comercial .....	68
Anexo II – E-mail tipo de abordagem comercial .....	69

## Índice de figuras

Figura 1 – Representação esquemática das atividades do grupo Millennium.....	6
Figura 2 – Hierarquia da Rede de Empresas do Millennium bcp.....	7
Figura 3 – Área de influência da sucursal de Coimbra Empresas.....	17
Figura 4 – Resultados da pesquisa em PME Líder Coimbra 2013.....	25
Figura 5 – Resultados da pesquisa em PME Líder Coimbra 2014.....	26
Figura 6 – Resultados da pesquisa em PME Líder Aveiro 2013.....	27
Figura 7 – Resultados da pesquisa em PME Líder Aveiro 2014.....	28
Figura 8 – Resultados da pesquisa em PME Líder Leiria 2014.....	28
Figura 9 – Resultados globais da pesquisa em zonas industriais.....	31
Figura 10 – Resultados da pesquisa em 700 maiores empresas de Coimbra.....	33
Figura 11 – Resultados acumulados da pesquisa em todas as fontes.....	35
Figura 12 – Fluxograma de contacto com potenciais clientes.....	46
Figura 13 – Número de empresas por fase no final do estágio.....	51
Figura 14 – Funil de conversão de oportunidades no final do estágio.....	52



## Índice de tabelas

Tabela 1 – Distribuição geográfica das zonas industriais.....	29
---	----

## **Introdução**

O presente relatório é elaborado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), realizado na Sucursal de Empresas do Millennium bcp em Coimbra, no período compreendido entre 8 de Setembro de 2013 e 12 de Janeiro de 2015.

O Millennium Banco Comercial Português (Millennium bcp), a par da banca portuguesa em geral, atravessa hoje uma fase de expansão da sua atividade. A necessidade imperiosa de inverter os resultados negativos que o banco apresentou nos últimos anos implica um esforço adicional para expandir o negócio e tal expansão passa necessariamente pelas suas operações em Portugal, sendo que o sector empresarial afigura-se o mais profícuo para o efeito. É neste contexto que se insere o estágio que realizei.

Com efeito, o principal desafio que me foi colocado no período de permanência na Sucursal, foi o de captação de novos clientes – naturalmente empresas – e foi em torno desta tarefa que todo o estágio se desenvolveu. A minha ocupação ia desde a pesquisa e identificação de empresas até ao processo de abertura de conta e elaboração de propostas de crédito, passando pela análise económico-financeira, análise de risco, contacto telefónico e presença nas reuniões de captação que conseguia agendar. Neste quadro, este relatório reflete naturalmente as atribuições e desafios que me foram colocados durante o período de estágio.

Para além desta introdução, este relatório compreende mais quatro capítulos distintos: em primeiro lugar será apresentada a entidade de acolhimento, partindo de uma breve resenha histórica da mesma, passando por uma apresentação genérica da sua atividade atualmente, e uma descrição da estrutura organizacional onde se insere a Sucursal onde o estágio foi realizado.

O segundo capítulo encerra em si aqueles que foram os referenciais teóricos dos indicadores utilizados na sinalização de potenciais clientes. Estes referenciais têm uma forte componente económico-financeira, embora não se esgotem nessa vertente. O objetivo foi sempre ter o máximo de informação relevante disponível para elaborar um perfil completo de cada empresa.

O terceiro capítulo contempla a descrição pormenorizada das principais atividades realizadas, que se distribuíram por três passos: pesquisa de mercado e identificação de potenciais clientes, análise e contacto, e acompanhamento da elaboração de propostas.

O quarto capítulo volta-se para a análise crítica das tarefas desempenhadas, dos obstáculos encontrados e dos desafios organizacionais que a atividade de captação de clientes na banca traz consigo, abrindo assim espaço para retirar algumas conclusões acerca do estágio realizado. Essas conclusões são apresentadas no quinto e último capítulo do relatório.

## **1. Apresentação da entidade de acolhimento**

### **1.1 - Breve resenha histórica do Millennium bcp**

Fundado em 1985, o Banco Comercial Português (BCP) iniciou a sua atividade num contexto de regulamentação menos restrita do sistema bancário português que permitiu o surgimento de bancos privados. Inicialmente, o BCP cresceu organicamente fruto de uma intensa atividade comercial da qual foi expoente máximo a Nova Rede, a marca de banca de retalho que o Banco criou. Em 1994, o Banco atingia já quotas de mercado de 8,3% em ativos totais, 8,7% em crédito a clientes e 8,6% em depósitos.

A partir da década de 90, o BCP decidiu expandir o seu negócio em Portugal e adquirir uma série de outras instituições financeiras, com o intuito de consolidar a sua posição no mercado. Começou pela aquisição do Banco Português do Atlântico, em 1995, e consequente incorporação em 2000, seguidos da aquisição do Banco Mello e Banco Pinto & SottoMayor, também incorporados em 2000. Posteriormente, em 2006, o BCP lançou também uma Oferta Pública de Aquisição (OPA) sobre a totalidade do capital do Banco Português de Investimento (BPI), que não teve sucesso.

Estas aquisições consolidaram a posição do BCP, a partir de então sob a marca Millennium bcp, no mercado português e abriram portas para uma progressiva internacionalização do banco. Em 1998, expandiu a sua atividade para a Polónia através do grupo financeiro Big Bank Gdanski (BBG) e em 1999 para a Grécia através da Achmea B.V., ambas no âmbito da banca de retalho e ambas com a marca Millennium. Paralelamente, o banco também fortaleceu o seu negócio em países com forte relação histórica com Portugal ou com grandes comunidades portuguesas: são exemplos disso Angola, Moçambique, Macau, Luxemburgo, França, Estados Unidos da América (EUA) e Canadá, na primeira década do novo milénio.

A partir de 2005 iniciou um processo de reorganização estratégica, focalizando-se na sua atividade *core* em Portugal e em mercados de afinidade (Polónia, Angola e Moçambique), consubstanciado em diversas alienações e redução de exposição em ativos não *core*. Já em 2012, levou a cabo um plano de capitalização e adotou um novo

modelo de governação. Este novo modelo é composto por um Conselho de Administração, uma Comissão de Auditoria que é integrada unicamente por administradores não executivos, uma Comissão Executiva à qual está consignada a gestão corrente do Banco, um Revisor Oficial de Contas e, finalmente, um Conselho Estratégico Internacional cujas funções se prendem com a análise, definição e implementação da estratégia internacional do grupo.

## 1.2 – O Millennium bcp na atualidade

Atualmente, o Millennium bcp é a maior instituição bancária privada em Portugal, e a segunda maior após a Caixa Geral de Depósitos. Possui uma posição de liderança em diversos produtos e serviços financeiros e segmentos de mercado em Portugal, ocupando a 2ª posição em termos de quota de mercado de crédito (18,9%) e de depósitos de cliente (17,4%).

Está centrado na distribuição de retalho em Portugal, Polónia e nos mercados de afinidade (Moçambique e Angola). Está presente em quase 20 países nos 5 continentes. Portugal representa 74% dos ativos totais, 76% do crédito a clientes (bruto) e 74% dos recursos de clientes. Tem as suas principais linhas de negócio orientadas para o retalho e banca comercial, banca de investimento e *private banking*.

Tem mais de 700 sucursais em Portugal, com outras tantas a nível internacional, totalizando perto de 1400 sucursais em todo o mundo. Possui perto de 8000 colaboradores em Portugal, 6000 na Polónia, 2500 em Moçambique e 1100 em Angola, chegando aos 18000 a nível global.

O modelo de negócio está focado na segmentação de clientes, sejam empresas ou particulares. Em particulares, possui os segmentos de Mass Market, Prestige e Private. Em empresas, os segmentos de Micro-business, Negócios (Faturação > 0,5M€), Empresas (Faturação > 2,5M€ ou Exportação > 1M€) e Corporate (Faturação > 50M€).

Os principais objetivos estratégicos para 2014-2015 são a recuperação da rentabilidade em Portugal, através da recuperação dos rendimentos operacionais e redução de gastos operacionais, bem como da adoção de limites rigorosos na tomada de risco e da redução faseada ou alienação do *portfolio* não core. Pretende também o desenvolvimento continuado do negócio na Polónia, Moçambique e Angola. Para 2016-2017, o Millennium bcp pretende criar as condições para um crescimento sustentado dos resultados, com maior equilíbrio no contributo da componente doméstica e internacional.

Na figura 1 apresentam-se esquematicamente as atividades do grupo Millennium, tanto em Portugal como as operações que tem no estrangeiro. Em Portugal, e para lá

do Millennium bcp como banco universal, possui igualmente o Ativo Bank, vocacionado para utilizadores que privilegiam a utilização de novas tecnologias e procuram produtos e serviços inovadores. Para lá destes, o Millennium possui igualmente um Banco de Investimento Imobiliário exclusivamente dedicado ao crédito hipotecário. O Millennium bcp Ageas está focalizado na área dos Seguros, e o Interfundos na gestão de fundos de investimento imobiliário. No estrangeiro, como já mencionado, tem operações na Polónia, Moçambique, Angola e Suíça.

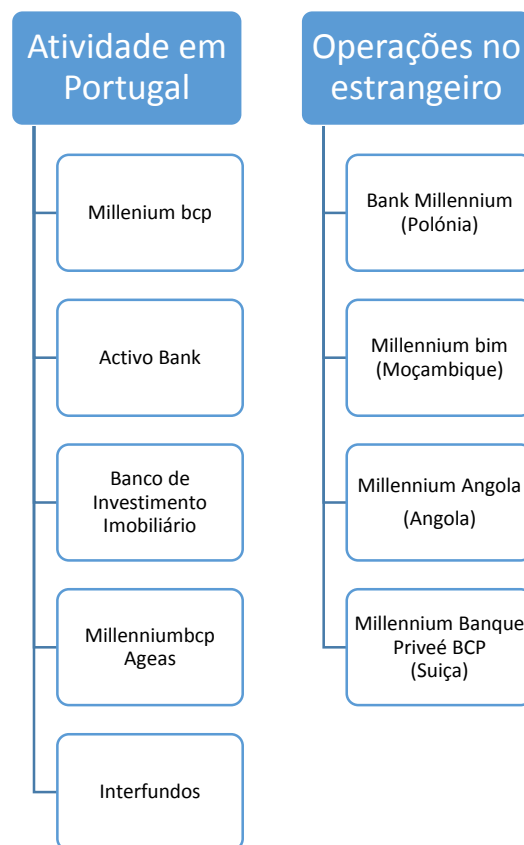


Figura 1 - Representação esquemática das atividades do grupo Millennium (adaptado de [www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt))

### 1.3 – A sucursal de Coimbra empresas

A rede de empresas encontra-se distribuída pelas várias regiões do país, contando com 28 sucursais, 130 gestores e mais de 14 mil clientes. É liderada pelo Administrador da Área de Empresas e está dividida em três Direções (Norte, Centro e Sul), cada uma com um Diretor Coordenador. Por sua vez, cada Direção possui várias sucursais e cada sucursal é liderada por um Diretor Comercial. De um modo simplificado, o organigrama presente na figura 2 apresenta a estrutura hierárquica do segmento de empresas e como a sucursal de Coimbra Empresas se insere no mesmo:

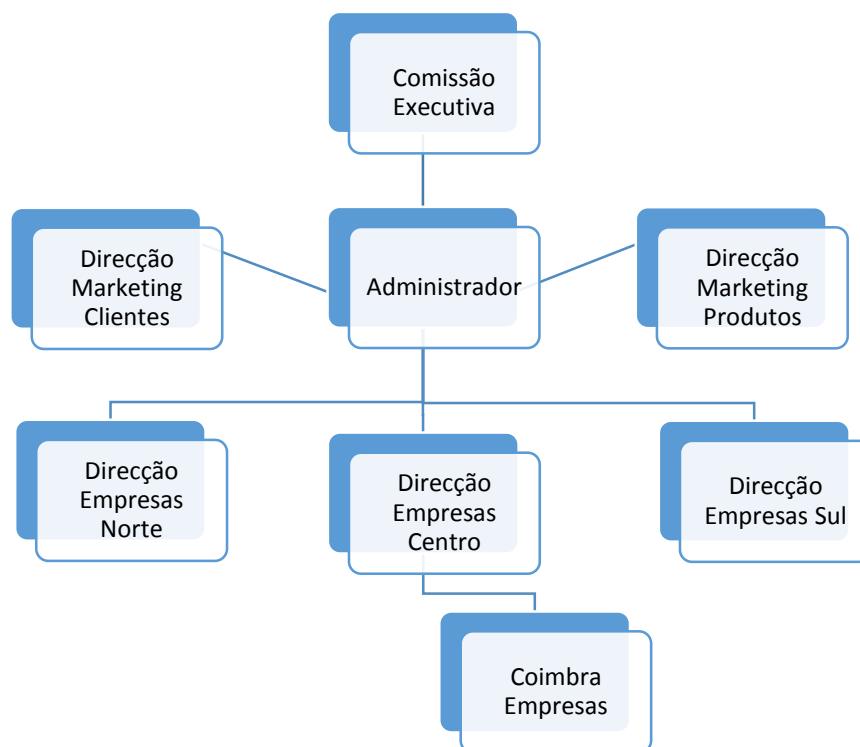


Figura 2 – Hierarquia da Rede de Empresas do Millennium bcp

A sucursal de Coimbra Empresas, onde realizei o meu estágio, é constituída por uma equipa de 7 elementos: um Diretor Comercial, quatro Gestores de Cliente e dois Assistentes Comerciais. Faz o acompanhamento de aproximadamente 440 clientes empresa, essencialmente do distrito de Coimbra mas com vários clientes de outros distritos. Possui uma carteira de recursos totais que rondam os 53M€ e cerca de 70M€ de crédito vivo.



Em alinhamento com a estratégia do Millennium bcp, os principais desafios que se colocam atualmente à sucursal de Coimbra Empresas giram à volta do crescimento orgânico do negócio, isto é, aumentar a quota de mercado em número de clientes. Para lá de aumentar também a quota de mercado em crédito com atuação proactiva nos bons riscos, com contrapartidas e em sectores estratégicos (indústria transformadora, agricultura, comércio, hotelaria, etc.), o Millennium bcp quer concentrar-se no crédito comercial, financiando o ciclo de exploração e a atividade comercial das empresas, através do *factoring* e *confirming*. Pretende igualmente alargar o envolvimento com os clientes, captando mais tesouraria, *trade finance* e transaccionalidade, com o intuito de ser o principal banco dos clientes de melhor risco.

## 2. Enquadramento teórico

Analisando as tarefas realizadas ao longo do estágio, estas podem dividir-se em dois grandes grupos: o primeiro relativo à pesquisa e análise de potenciais clientes e o segundo relativo ao contacto e acompanhamento dessas mesmas empresas sinalizadas. Ora, para conseguir identificar as empresas que melhor se enquadravam no perfil de cliente, é essencial estabelecer referenciais nos quais incida a análise.

Não obstante a necessidade de recolher e analisar o máximo de informação acerca da empresa, nomeadamente do ponto de vista da indústria onde atuava e do negócio que realizava, a natureza da atividade bancária implica necessariamente um enfoque particular na saúde financeira da empresa. Mesmo assim, é importante fazer sempre a chamada análise financeira integrada, que inclui igualmente indicadores de gestão que não exclusivamente financeiros.

Peters e Waterman (1982), após estudarem o comportamento do ponto de vista de gestão de algumas das melhores empresas americanas, pré-selecionadas por indicadores económico-financeiros, enumeram os seguintes princípios gerais de gestão mais relevantes nestas empresas:

- Prioridade à Ação;
- primazia do cliente;
- autonomia, criatividade e inovação;
- produtividade pela motivação do pessoal;
- partilha dos valores-chave;
- dedicação ao que sabem fazer bem;
- estrutura simples e leve;
- e conciliação de flexibilidade e rigor.

Estes princípios apontam para aquela que deve ser a premissa de uma boa análise financeira.

Não deve admirar o facto de estes princípios não englobarem nenhuma regra de carácter financeiro. Como se sabe, a situação económico-financeira de uma empresa é o efeito, não é uma causa. É o efeito da implementação de uma estratégia, das

vantagens competitivas em que a mesma se baseia e da percepção que os clientes têm dessa vantagem competitiva (Neves, 2012).

Partindo deste pressuposto, é essencial não reduzir o estudo que se faz de uma empresa a aspetos estritamente financeiros, mas sim saber articulá-los com a realidade da empresa, do mercado onde atua, e da direção estratégia que a administração imprime na empresa.

Daí que a recolha de informação de outra natureza, como por exemplo os mercados para onde canalizava os seus produtos ou os principais fornecedores a quem recorria, era igualmente importante. A análise económico-financeira, ainda que razoavelmente simplificada, oferecia um referencial concreto onde as restantes informações se enquadravam. Um banco está, primariamente, preocupado em garantir que o seu cliente consiga cumprir as suas obrigações e para tal precisa de informação concreta.

Costa (2010, pág. 38), referindo-se às necessidades de informação que o financiador procura nas demonstrações financeiras de uma empresa, coloca o assunto de forma bastante objetiva: “Os financiadores estão interessados em informação que lhes possibilite determinar se os seus empréstimos e correspondentes juros serão pagos nas respetivas datas de vencimento”.

Mota et al. (2010) apontam que de para além de uma análise detalhada da empresa, auscultando toda uma série de variáveis que passam pela sua posição de mercado, política de investimentos, rendibilidade, estrutura financeira, características da gestão, qualidade dos seus recursos humanos, é necessário também conjugá-la com uma análise da envolvente da empresa onde se incluem variáveis que, normalmente, escapam ao controlo das empresas (variáveis de natureza macroeconómica, política, o setor de atividade e a concorrência).

Naturalmente que está na própria génese dos bancos, e do papel que desempenham na economia, a recolha e análise de informação. Uma das teorias base para a sua existência é justamente a produção de informação.

Casu et al. (2006) refere as economias de escala e a especialização dos bancos em processar informação, informação essa não raras vezes acumulada ao longo de vários contatos com o interlocutor. Naturalmente, resulta daí a especialização dos bancos nesta tarefa. Vale a pena referir que este ponto levanta um dos dilemas com os quais um banco se depara aquando da expansão comercial e da captação de novos clientes – a inexistência de histórico de relacionamento com a entidade – e que pode ser colmatada através da análise económico-financeira do cliente, neste caso empresa.

No entanto, aspetos relacionados com a gestão são mais facilmente identificados a partir do momento em que existe uma relação estabelecida entre a empresa e o banco, que leva a um progressivo conhecimento dos responsáveis pela administração e a um fortalecer daquele que é um elemento-chave para a continuidade dessa relação – a confiança.

O relacionamento entre a banca e as empresas tende a evoluir de uma relação de mero fornecimento pontual de fundos para uma parceria entre duas entidades que, tendo interesses negociais diversos, têm contudo um objetivo comum de desenvolvimento de uma relação mutuamente vantajosa. (Martins et al, 2009)

Sem prejuízo desta análise oferecer uma visão da saúde financeira da empresa, o que é facto é que a atividade bancária estará sempre profundamente ligada ao risco.

Matthews e Thompson (2008, pág. 209) fazem referência justamente a este aspeto: “O negócio da banca envolve risco. Os bancos fazem lucro através da tomada de risco e gestão de risco. O tradicional enfoque na gestão de risco por parte dos bancos deriva tipicamente da sua função principal de intermediação – o processo de fazer empréstimos e aceitar depósitos.”

Esta função de intermediação é igualmente referida por Andrade (1998), especificamente acerca das instituições bancárias portuguesas e à sua função de receber depósitos ou outros fundos reembolsáveis, aplicando-os posteriormente em crédito.

Embora a visão clássica dos bancos nos indique que a sua função é receber depósitos passivamente e só depois os aplicar em crédito, a realidade é mais complexa do que isso.

Lipsey et al. (2007) alertam para o facto de que no mundo moderno os bancos estão a negociar num mercado altamente competitivo tanto por depósitos como por empréstimos, não podendo expandir o seu negócio em nenhuma das duas vertentes sem levar em linha de conta a curva da oferta de depósitos e a curva da oferta de empréstimos.

Uma das vertentes do risco que um banco incorre na sua atividade assenta na assimetria de informação na economia. Nem todos os agentes têm a mesma informação, todos têm informação imperfeita, e algumas das partes têm informação privilegiada que lhes permite retirar vantagem na negociação. Os bancos não possuem informação completa acerca da capacidade dos devedores reembolsarem os seus empréstimos. Esta assimetria de informação influencia significativamente a forma como os bancos se comportam e como gerem o risco (Casu *et al.*, 2006).

Advém daí que o valor dado pelos bancos à informação financeira disponibilizada pelas empresas seja menor, ainda que estas se revelem fundamentais para a análise da qualidade do devedor.

Martins et al. (2009), referem que dada a elevada assimetria de informação entre insiders e outsiders que existe nas empresas, nomeadamente nas Pequenas e Médias Empresas (PME), o estabelecimento de uma relação de confiança com a banca e a consolidação de uma “boa reputação na praça”, são elementos de enorme importância no desenvolvimento dos negócios de muitas dessas PME.

Matias (2009) levanta outra questão importante que decorre desta assimetria de informação, que se prende com a problemática da seleção adversa. O problema de seleção adversa ocorre porque o conjunto de informações recolhidas pelo financiador sobre os seus clientes é incompleto ou pouco viável e utiliza métodos de estudo inapropriados para a avaliação do risco dos projetos que financiam.

Os agentes que estejam melhor informados têm tendência para explorar essa vantagem, enquanto aqueles que sabem estar munidos de menos informação comportar-se-ão de forma a mitigar esse *handicap* (Casu *et al*, 2006).

A atividade bancária está, portanto, sempre ligada à gestão de risco. Quando se lida com empresas sem histórico com o banco, implica necessariamente um maior desafio nessa gestão de risco – e conseqüentemente, uma análise cuidada desde o primeiro contacto. Advém daí que embora o objetivo final do estágio fosse a captação de novos clientes, esta não podia ser feita de forma indiscriminada. Mesmo possuindo o banco várias fases de análise, isto é, vários filtros pelos quais as empresas eram testadas antes de ser apresentada uma proposta formal de negócio, era essencial o primeiro filtro de todos estar na própria rede comercial.

A primeira anotação que fazia para cada empresa era sempre relativa à evolução das suas contas, tanto quanto as informações disponíveis assim o permitissem. A ideia central era vislumbrar de imediato qual a tendência da empresa em termos financeiros: se estava prestes a iniciar a análise a uma empresa consolidada e estável, ou a uma empresa com notório crescimento ao longo dos últimos anos, se uma empresa que estava em quebra, se tinha experimentado uma quebra mas entretanto recuperado, ou outra qualquer tendência.

A temática da deteção da tendência é abordada por Neves (2012, pág. 40) quando refere que “ (...) uma análise financeira visa habitualmente a deteção de uma tendência, ou melhor, o delinear das perspetivas futuras da empresa, as quais (...) são mais bem explicadas através de variáveis não financeiras” e portanto, mais do que identificar a tendência em si, o objetivo passaria por usar essa tendência como um pano de fundo para a restante análise, permitindo assim mapear as restantes informações que ia recolhendo.

A lista de indicadores que utilizava para analisar as empresas em questão era um misto entre aqueles que me eram indicados como principais, e outros que eu considerasse importantes para complementar a análise. Do ponto de vista económico-financeiro, eram três os indicadores que utilizava: autonomia financeira, solvabilidade e liquidez geral.

Um dos primeiros indicadores para o qual o banco olha, e possivelmente um dos mais importantes, é a Autonomia Financeira. Este indicador incide sobre a estrutura financeira da empresa, que se caracteriza pela importância relativa das diferentes fontes de financiamento (recursos financeiros) comparativamente com as diferentes formas de aplicação desses recursos (Neves, 2012).

O indicador, calculado como o rácio entre o capital próprio da empresa e a soma dos capitais (próprios e alheios), dá ao analista a percentagem do ativo que é coberto pelos capitais próprios da empresa, obtendo-se deste modo uma visão muito genérica da estrutura financeira da empresa.

Não existe um valor de referência universal a partir do qual se considere uma empresa suficientemente autónoma do ponto de vista financeiro. Nabais (2000) aponta para 35% como o valor da autonomia financeira pelo qual há algum consenso, ou seja, que o ativo seja financiado em 35% por capitais próprios.

O segundo indicador para no qual analisava as empresas, designado solvabilidade, é o complementar do anterior. Calcula-se pelo rácio entre os capitais alheios e a soma entre capitais próprios e passivo.

Solver uma dívida significa pagar uma dívida. Assim sendo uma entidade que apresenta solvabilidade quer dizer que terá meios à sua disposição para satisfazer todos os compromissos de dívida. Na análise financeira o estudo da solvabilidade implica saber se os ativos que a empresa tem ao seu dispor, lhe possibilitam o pagamento de todas as responsabilidades pecuniárias (Neves, 2012).

Apesar deste rácio, por si só, não permitir uma análise pormenorizada acerca da solvabilidade da empresa, ajudava a perfilá-la como potencialmente atrativa ou não para o banco.

O terceiro e último indicador de cariz económico-financeiro que utilizava para a análise financeira das empresas era a liquidez.

A liquidez significa ter disponibilidade de dinheiro ou a possibilidade de o obter com facilidade para satisfazer os compromissos que se estão a vencer no imediato (Neves,

2012). Para efeitos desta análise socorríamo-nos do indicador de liquidez geral, calculado através do rácio entre o ativo circulante e o passivo circulante.

O ativo circulante compreende ativos de elevado grau de liquidez. Inclui as disponibilidades (caixa e depósitos bancários), os ativos financeiros detidos para venda, as dívidas de terceiros a curto prazo (clientes e outras entidades externas) e as existências que se transformam em dinheiro num prazo até 12 meses da data do balanço (incluindo matérias-primas, produtos em fase de fabrico, mercadorias e produtos acabados). Por seu turno, o passivo circulante refere-se a dívidas (fornecedores, empréstimos, títulos, impostos, salários) com grau de exigibilidade até 12 meses da data do balanço (Neves, 2012).

Embora a análise à liquidez de uma empresa seja, regra geral, complementada com rácios derivados deste, nomeadamente com a liquidez reduzida e liquidez imediata, numa lógica de otimização do tempo a liquidez geral providenciava uma visão rápida sobre a situação imediata do ponto de vista da capacidade de cumprir com as obrigações de curto prazo.

Para lá dos indicadores económico-financeiros, que ajudavam a traçar o perfil da empresa e avaliar a sua elegibilidade para serem abordadas, era indispensável complementar esta análise com aspetos de natureza mais qualitativa, especialmente tendo em conta que se tratavam de empresas, na larguíssima maioria dos casos, com as quais o banco nunca se tinha relacionado.

Fleisher e Bensoussan (2003), referem que as demonstrações financeiras de uma empresa são apenas um ponto de partida para a análise. A chave está sempre em utilizar a análise económico-financeira como meio de identificar tendências e anomalias, e depois aprofundar melhor a análise com base no que se identificou.

Na realidade de uma sucursal de empresas, a principal preocupação reside sobretudo nas qualidades dos sócios da empresa, em particular pelo facto da gestão e propriedade nas PME estarem quase sempre depositadas na(s) mesma(s) pessoa(s). Martins et al. (2009), fala na figura da “pessoa-chave” nas PME, associando a dependência que uma empresa acaba por ter desta pessoa, cuja eventual saída por inclusive pôr em causa a sobrevivência da organização.



Isto não pode ficar fora do âmbito de análise do banco, como é evidente. As decisões e comportamentos dos indivíduos-chave dentro da organização são uma boa métrica para avaliar a qualidade da empresa em si, fruto desta forte interligação entre os dois. Daí que informações como o histórico da relação com a banca e eventual registo de incumprimentos são medidas que, sendo objetivas, ajudam a traçar um perfil qualitativo do indivíduo.

“Uma parte significativa das decisões quotidianas tomadas no âmbito da vida privada e da vida profissional são moralmente qualificáveis, envolvendo portanto uma avaliação ética” (Lisboa et al, 2011, pág. 155). Com efeito, existe uma avaliação ética por parte de uma instituição financeira quando olha para o histórico de relações bancárias de um indivíduo, que influencia significativamente a capacidade negocial e a disponibilidade do banco em encetar novos negócios.

### 3. O estágio – captação de clientes

#### 3.1 – Pesquisa e identificação de potenciais clientes

##### 3.1.1 – Geografia

O Millennium bcp não segue uma distribuição geográfica estrita no que toca ao acompanhamento dos clientes. Existem vários exemplos de clientes de outros distritos do país que são acompanhados em Coimbra, bem como empresas da região que são seguidas por sucursais de outros distritos. Existe, portanto, alguma flexibilidade em termos geográficos que se estende também à captação de novos clientes.

Não obstante, a área de influência habitual de Coimbra Empresas abrange todo o distrito de Coimbra, bem como os concelhos do sul do Distrito de Aveiro e norte do Distrito de Leiria, conforme se evidencia na Figura 3.

Foi com base nesta referência geográfica que realizei a pesquisa de mercado no sentido de identificar potenciais clientes, independentemente da fonte de informação que estivesse a utilizar. Torna-se evidente que tal referência se revelou importante essencialmente por dois motivos: primeiro, pelo racional de custo/benefício no que toca a visitas de captação; segundo, e mais importante, para concentrar os esforços de pesquisa de forma a evitar dispersão.

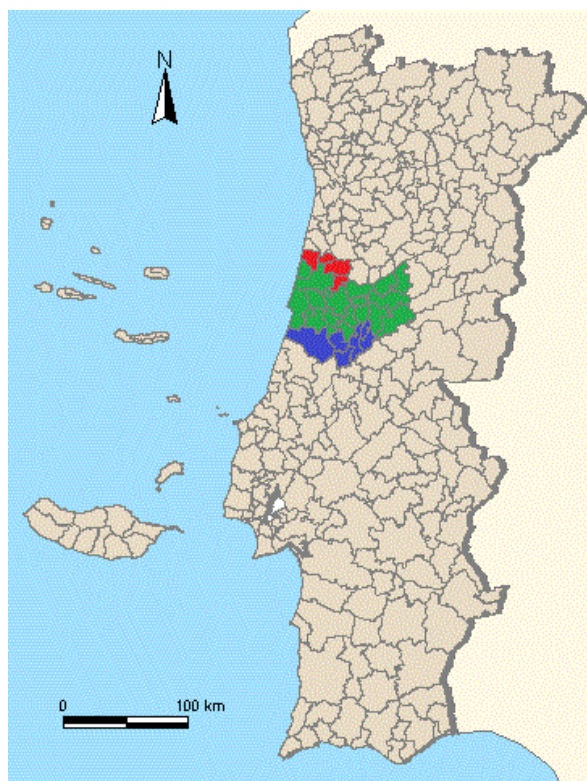


Figura 3 – Área de influência da Sucursal de Coimbra Empresas.

Notas: A verde, os 17 concelhos do Distrito de Coimbra; a vermelho, os 4 concelhos do sul de Aveiro (Mealhada, Anadia, Oliveira do Bairro e Vagos) e a azul, os 6 concelhos do norte de Leiria (Pombal, Ansião, Alvaiázere, Figueiró dos Vinhos, Pedrógão Grande e Castanheira de Pêra).

### 3.1.2 – Fontes de informação

A pesquisa de potenciais clientes foi efetuada recorrendo única e exclusivamente à Web. Existiram três fontes de informação principais: as listas de PME Líder publicadas no sítio do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), as zonas industriais nos concelhos nos quais podia pesquisar e, finalmente, a lista de 700 maiores empresas do distrito de Coimbra, publicada em Outubro de 2013 no jornal “Campeão das Províncias”.

A primeira fonte de informação foi de longe a mais produtiva, na relação quantidade/qualidade de empresas sinalizadas, como seria de esperar. Foram analisadas duas listas distintas de PME Líder, uma referente a 2013 e outra referente a 2014. Na primeira, cingi-me aos concelhos de Coimbra e sul de Aveiro, na segunda acrescentei a estes os do norte do distrito de Leiria.

Na pesquisa por zonas industriais, segui desde o início o critério geográfico definido. No entanto, a ordem pela qual as pesquisava era conforme o que o Diretor Comercial me indicava ser prioritário. Mais uma vez, e no sentido de otimizar o esforço de pesquisa, senti a necessidade de procurar *websites* com bases de dados alargadas, que permitissem uma uniformização da pesquisa e evitassem dispersão. Com efeito, recorri à base de dados do Portugalio, que se revelou a mais prática em termos de pesquisa, e na qual pesquisei todas as zonas industriais nos concelhos-alvo que esta possuía. No entanto, para o concelho de Soure pesquisei também através da Associação Empresarial de Soure, por indicação expressa do Diretor Comercial que apontava este concelho como prioritário, que permitiu uma pesquisa ainda mais alargada.

Finalmente, a pesquisa a partir da lista de 700 Maiores Empresas de Coimbra surgiu já na fase conclusiva do estágio, por minha iniciativa, por três motivos: primeiro, porque as restantes fontes de informação já haviam sido esgotadas; segundo, para garantir que o Distrito de Coimbra ficava explorado o mais aprofundadamente possível; terceiro, para atingir o objetivo, autoproposto, de ter pelo menos 2000 empresas analisadas até final do estágio. Naturalmente, fruto da pesquisa efetuada até então, várias empresas que constavam desta lista já haviam sido analisadas, pelo que foram automaticamente excluídas.

Estas fontes de informação permitiram cobrir a larguíssima maioria das empresas na área de influência da sucursal, especialmente se pensarmos que o perfil pretendido era o de organizações já com alguma dimensão em termos de volume de negócios. Era portanto pouco provável que empresas com este perfil não estivessem listadas a partir destas fontes de informação. Apesar deste facto, é importante realçar que esta metodologia de pesquisa tende a deixar de parte algumas empresas que, no passado mais recente, tenham experimentado um crescimento considerável do seu volume de negócios mas não tenham ainda disponibilizado informações financeiras que o demonstrem, ou empresas recentemente constituídas que não estejam ainda listadas mas que tenham projecções de vendas que as enquadrem no perfil de cliente no médio prazo. Assim sendo esta metodologia, embora eficiente para identificar empresas já com algum historial, implica inevitavelmente num maior atraso na sinalização de empresas que por uma razão ou outra experimentem alterações significativas na sua dimensão.

### 3.1.3 – Critérios de sinalização inicial

O trabalho de pesquisa efetuado foi de natureza morosa e repetitiva, pelo que era necessário standardizar ao máximo os procedimentos de pesquisa para maximizar a eficiência dos mesmos. Para lá do critério geográfico já referido, existiam mais quatro critérios básicos para determinada empresa ser sinalizada para posterior análise: primeiro, não ser cliente Millennium bcp em nenhuma sucursal de nenhum segmento ou área funcional do banco; segundo, não possuir um código de Classificação de Atividade Económica (CAE) classificado como sendo Portefólio de Negócios Não Core (PNNC), que referiam-se essencialmente a empresas do ramo da construção; terceiro, não evidenciar incidentes graves na banca; quarto, respeitar o volume de negócios correspondente ao segmento de empresas, isto é, mais que 2,5 milhões de euros de faturação.

O primeiro e segundo critérios são absolutamente fechados. Naturalmente, não iria ser sinalizada uma empresa que já é cliente, mesmo que a mesma apresentasse uma relação residual com o banco. De igual modo, a partir do momento em que o crédito a empresas classificadas como PNNC estava vedado, não faria sentido abordá-las comercialmente. Mesmo assim, isto não é inteiramente verdade se estivermos a falar de empresas já seguidas pela sucursal de Coimbra que não estejam classificadas como PNNC. Houve outra vertente na prospeção comercial que passava por contactar empresas que, embora clientes oficiais da sucursal, possuíam uma relação residual ou inexistente com a mesma – nalguns casos, tinham conta aberta mas sem movimentos desde a sua constituição – e que portanto podiam facilmente ser considerados como clientes de prospeção pura. Nestes casos, partia sobretudo da indicação dos Gestores de Cliente e/ou do Diretor Comercial a identificação das empresas nas suas respetivas carteiras de clientes, cabendo-me depois o contacto que seguia o mesmo padrão utilizado para contactar empresas não-clientes. Esta vertente é tão ou mais importante como a de prospeção comercial pura: tratam-se de empresas que não possuem um histórico relevante com o banco, mas quando abordadas podem ter tantas ou mais possibilidades de estabelecer uma relação mais ativa.

O terceiro critério, referente aos incidentes registados na banca, era largamente aberto. Dependia essencialmente da natureza do incidente, da altura em que aconteceu e da gravidade do mesmo. Era necessária alguma sensibilidade neste assunto, sob pena de não serem separadas as empresas essencialmente cumpridoras daquelas que evidenciavam incumprimentos constantes ao longo do tempo. Para esta análise, foi muitas vezes imprescindível o conhecimento das situações concretas por parte de membros da equipa da Sucursal. Em todo o caso, uma empresa que não evidenciasse qualquer incidente com a banca tinha muito maior probabilidade de ser contactada para ser cliente, ao passo que uma empresa que tenha tido um incidente que seja, ainda que menor, era imediatamente escrutinada com maior atenção.

Finalmente, o critério relativo ao segmento do volume de negócios era maioritariamente fechado mas com espaço para alguma flexibilidade. Tal flexibilidade colocava-se em duas situações distintas, e ambas ocorreram. Em primeiro lugar, determinada empresa poderia encontrar-se ligeiramente abaixo do segmento, mas evidenciar um crescimento constante ao longo dos últimos exercícios. Se tal fosse o caso, seria expectável um resultado em 2014 que a colocasse dentro do segmento, pelo que se nada houvesse em contrário, deveria ser sinalizada. Evidentemente que a primeira preocupação na análise a qualquer empresa era a identificação da tendência da sua atividade, pelo que nalguns casos isto permitiu alargar o critério do volume de negócios e abordar outras empresas que não seriam consideradas à partida. Neste particular, as fontes de informação disponíveis muitas vezes eram escassas – problema já levantado anteriormente neste relatório – pois tratavam-se por vezes de empresas recentemente constituídas, ou que apenas no seu passado recente tinham apresentado crescimento de relevo, pelo que a tempestividade na informação disponível podia facilmente deixar passar despercebidas estas entidades.

Outra hipótese para a uma empresa fora do segmento ser sinalizada era se esta evidenciasse uma forte componente de crédito nas suas contas. Poderia até estar muito abaixo do segmento em termos de faturação, mas apresentar crédito significativo no seu balanço em conjugação com bons indicadores nas restantes rúbricas. Nesses casos, a empresa poderia igualmente ser sinalizada para análise mais aprofundada e eventual contacto. Aqui não era sinalizada tanto pela sua tendência,

mas pela estrutura financeira que apresentava no seu balanço. Poderiam inclusive ser empresas relacionadas com outras de maior dimensão e robustez, o que minimizava o risco a ela associado.

### **3.1.4 – Resultados da pesquisa**

A pesquisa por empresas que pudessem ser sinalizadas como potenciais clientes foi efetuada ao longo de todo o período de estágio, sendo que neste ponto serão apresentados os resultados dessa mesma pesquisa, distribuídos pelas fontes de informação utilizadas, bem como os resultados globais de toda a pesquisa. O contacto, análise e acompanhamento de cada empresa sinalizada decorreu paralelamente à pesquisa por novas entidades e será explicitado no ponto seguinte deste relatório.

As fontes de informação para essa pesquisa foram, como já referido, três: as listagens de PME Líder no sítio do IAPMEI, as zonas industriais nos concelhos-alvo e a listagem de 700 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra. Em termos cronológicos foi esta a ordem pela qual a pesquisa foi efetuada, excetuando a lista de PME Líder 2014 que foi alvo de pesquisa paralelamente com Zonas Industriais, mas que para efeitos de organização é apresentada no mesmo ponto que a lista de PME Líder 2013.

No âmbito da pesquisa, a preocupação essencial era naturalmente a de identificar potenciais clientes. Não obstante, considerou-se igualmente importante recolher o máximo de informação acerca das empresas que não eram sinalizadas, nomeadamente o porquê de não se enquadrarem. Este tratamento caso-a-caso permitiu que a pesquisa, ainda que morosa, fosse elaborada de forma organizada e minuciosa, maximizando o número de empresas sinalizadas. Permitiu igualmente apresentar os resultados de forma organizada, o que abre espaço a uma análise mais aprofundada dos mesmos – não só na perspetiva da captação de clientes, mas das condições de mercado existentes para tal. Desta forma, adotou-se uma nomenclatura própria para classificar cada um das empresas analisadas.

Para as listagens de PME Líder, dividiram-se as entidades nos seguintes grupos: Empresas Sinalizadas, Clientes Coimbra Empresas, Clientes Coimbra Negócios, Clientes da Sucursal do respetivo distrito (nos casos de Aveiro e Leiria), Clientes de outras Sucursais, e Empresas Fora do Segmento.

Para as listagens a partir de zonas industriais, as entidades foram classificadas nos seguintes grupos: Empresas Sinalizadas, Atuais Clientes, Fora do Segmento, e um



quarto grupo que incluía empresários em nome individual (ENI), empresas insolventes ou sem atividade, e empresas para as quais não foi possível recolher informação.

A mesma categorização foi utilizada para a listagem de 700 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra. É importante referir que esta última fonte de informação incluía várias entidades previamente analisadas a partir de outras listas. Sempre que tal situação se verificava, a empresa era eliminada desta lista para evitar duplicações.

### 3.1.4.1 – PME Líder 2013 e 2014

As listagens de PME Líder foram a primeira fonte de informação para pesquisa de potenciais clientes. Foram analisadas duas listas separadas, uma referente a 2013 e outra a 2014. O critério geográfico, conforme já referido anteriormente, tinha como base o Distrito de Coimbra e os Concelhos do sul de Aveiro e do norte de Leiria. Naturalmente que na listagem de 2014, no que toca a Coimbra e Aveiro, foram apenas analisadas as empresas novas que surgiram em relação à listagem anterior. Os resultados da pesquisa para empresas do Distrito de Coimbra 2013 encontram-se expressos na figura 4.

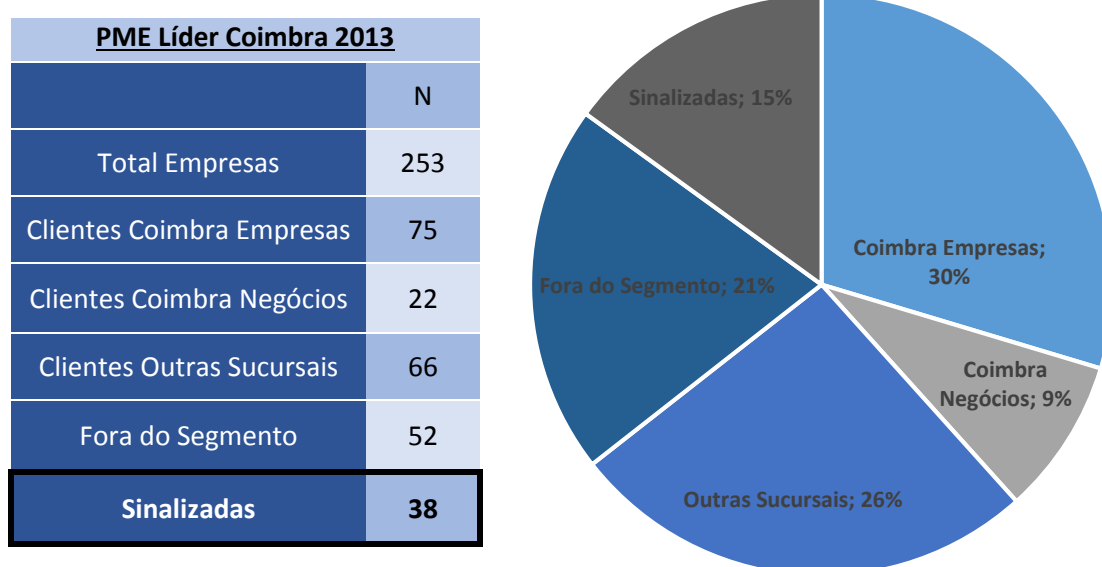


Figura 4 – Resultados da pesquisa em PME Líder Coimbra 2013

A primeira nota a retirar dos resultados no Distrito de Coimbra 2013 é que já existia uma parcela significativa de atuais clientes do Millennium bcp, tanto da Sucursal de Coimbra Empresas como de outras sucursais da rede de empresas e da rede de negócios, totalizando cerca de 65% das empresas analisadas. Tal percentagem deve-se sobretudo a dois fatores: por um lado, a listagem de PME Líder abarca algumas das empresas mais sólidas no mercado, e por conseguinte mais apetecíveis como potenciais clientes para o sector bancário; por outro lado, estas empresas já têm uma dimensão considerável, sendo que é perfeitamente habitual trabalharem com várias instituições bancárias ao mesmo tempo. Foram igualmente postas de parte 21% das

empresas analisadas por não comportarem volume de negócios suficiente para serem abordadas por uma sucursal do segmento de empresas. No final, foram sinalizadas 38 empresas, que correspondem a 15% do total, como potenciais clientes. Isto significa que cumprem os requisitos mínimos de dimensão, bem como de indústria onde se inserem, para serem analisadas em pormenor e, se após análise mais aprofundada não evidenciassem risco, serem abordadas.

Na figura 5 apresentam-se os resultados para a listagem de PME Líder do Distrito de Coimbra do ano de 2014, que o IAPMEI tornou disponível já durante o período em que se realizou o estágio. Naturalmente que a larga maioria das empresas presentes nesta nova listagem já tinha sido incluída na listagem anterior, pelo que não faria sentido incluí-las novamente. Assim, a primeira tarefa aquando a pesquisa nesta fonte foi a de isolar as novas entidades incluídas nesta listagem daquelas que já haviam sido analisadas anteriormente. Isso explica o facto de apenas terem sido analisadas 76 empresas nesta fonte.

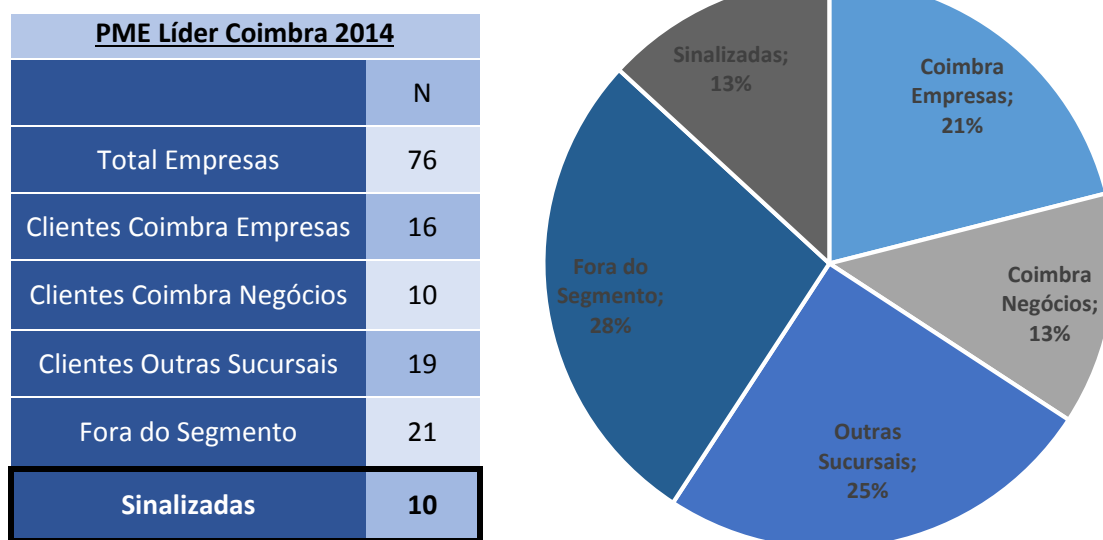


Figura 5 - Resultados da pesquisa em PME Líder Coimbra 2014

Conforme apresenta a figura 5, foram sinalizadas 10 empresas no final da pesquisa nesta fonte, o que representa cerca de 13% das entidades analisadas. Pode-se igualmente concluir que a distribuição dos resultados pelas restantes rúbricas (empresas atuais clientes em diferentes sucursais e empresas fora do segmento) mantiveram-se razoavelmente semelhantes à listagem anterior.

A figura 6 apresenta os resultados para a listagem de PME Líder Aveiro 2013, que permitiu sinalizar mais 10 empresas para posterior análise. É de notar a maior percentagem de cobertura da sucursal de Aveiro Empresas no acompanhamento das empresas PME Líder do Distrito de Aveiro, comparada com a mesma estatística na sucursal de Coimbra. É também de notar a escassa percentagem de empresas que, sendo do distrito de Aveiro, são seguidas pela sucursal de Coimbra. Daqui advém que esta listagem constitui uma boa oportunidade para sinalizar potenciais clientes, visto ainda ser uma área substancialmente inexplorada pela sucursal de Coimbra.

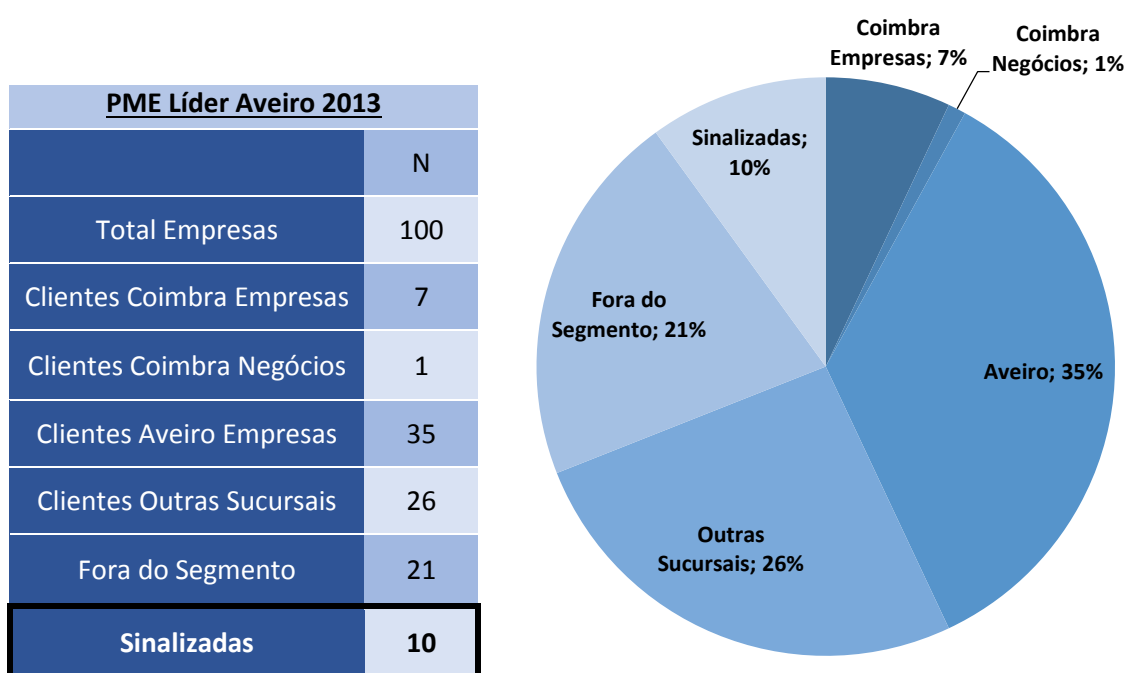


Figura 6 - Resultados da pesquisa em PME Líder Aveiro 2013

Ainda que subtil, já é identificável uma ligeira mudança na listagem do ano seguinte, apresentada na figura 7, com a sucursal de Coimbra a ganhar algum terreno neste distrito. Esta nova listagem trouxe um número substancial de novas empresas, permitindo a identificação de mais 15 empresas. Convém referir que em ambas as listagens foram apenas analisadas empresas dos concelhos do sul do distrito de Aveiro, conforme expresso na subsecção 3.2.1 deste relatório.

<b>PME Líder Aveiro 2014</b>	
N	
Total Empresas	89
Clientes Coimbra Empresas	11
Clientes Coimbra Negócios	0
Clientes Aveiro Empresas	26
Clientes Outras Sucursais	23
Fora do Segmento	14
<b>Sinalizadas</b>	<b>15</b>

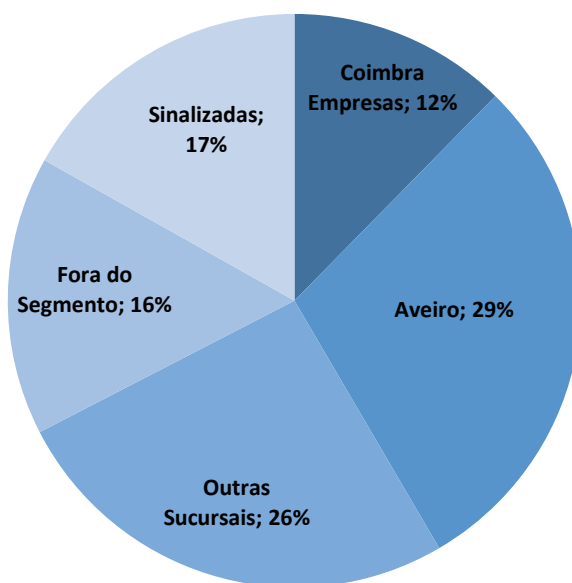


Figura 7 - Resultados da pesquisa em PME Líder Aveiro 2014

Finalmente, já numa fase conclusiva do estágio, foi também utilizada na pesquisa a listagem de PME Líder para o distrito de Leiria, abrangendo apenas as empresas situadas nos concelhos mais a norte do distrito, cujos resultados são apresentados na figura 8. Foram identificadas 9 empresas a partir desta listagem que se enquadravam provisoriamente no perfil de cliente pretendido. Mais uma vez, é de notar que a percentagem de empresas acompanhadas pela sucursal de Coimbra nesta listagem tem fraca expressão, indiciando novamente a potencialidade destas zonas geográficas para prospeção de novos clientes.

<b>PME Líder Leiria 2014</b>	
N	
Total Empresas	83
Clientes Coimbra Empresas	5
Clientes Coimbra Negócios	0
Clientes Leiria Empresas	22
Clientes Outras Sucursais	27
Fora do Segmento	20
<b>Sinalizadas</b>	<b>9</b>

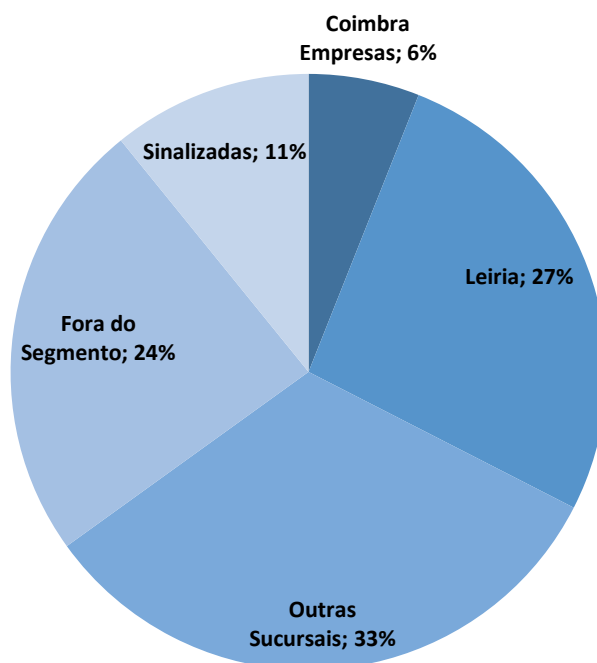


Figura 8 - Resultados da pesquisa em PME Líder Leiria 2014

### 3.1.4.2 – Zonas industriais

A segunda fonte de informação utilizada para a pesquisa de potenciais clientes foram as zonas industriais, por indicação do Diretor Comercial. A pesquisa foi efetuada recorrendo a duas fontes: ao sítio Portugalio, que apresenta listagens de empresas em todo o país, e o sítio da Associação Empresarial de Soure. Esta segunda fonte permitiu uma pesquisa mais aprofundada para essa área geográfica em específico, considerada particularmente atrativa e prioritária para a sucursal.

A tabela 1 apresenta quais as zonas industriais nas quais incidiu a pesquisa. Em termos de critério geográfico, a pesquisa seguiu os mesmos trâmites da área de influência da sucursal de Coimbra empresas previamente apresentado. No total, foram pesquisadas empresas potenciais clientes em 18 zonas industriais diferentes, 12 delas no distrito de Coimbra, 3 no distrito de Aveiro e 3 no distrito de Leiria.

Zona Industrial	Concelho	Distrito
Canedo	Mealhada	Aveiro
Oiã	Oliveira do Bairro	Aveiro
Barcouço	Mealhada	Aveiro
Padrão	Lousã	Coimbra
Soure	Soure	Coimbra
Queitide	Soure	Coimbra
Oliveira do Hospital	Oliveira do Hospital	Coimbra
Cantanhede	Cantanhede	Coimbra
Costa de Lavos	Figueira da Foz	Coimbra
Mira	Mira	Coimbra
Figueira da Foz	Figueira da Foz	Coimbra
Penela	Penela	Coimbra
Poiães	Vila Nova de Poiães	Coimbra
Condeixa	Condeixa-a-Nova	Coimbra
Miranda	Miranda do Corvo	Coimbra
Figueiró dos Vinhos	Figueiró dos Vinhos	Leiria
Camporês	Ansião	Leiria
Manuel da Mota	Pombal	Leiria

Tabela 1 – Distribuição geográfica das zonas industriais

Vale a pena referir que nalguns casos, a pesquisa foi para lá da zona industrial propriamente dita, e passou a ser uma pesquisa mais extensiva no concelho em que esta se inseria. Os casos de Cantanhede e de Soure são os exemplos máximos disso.

Na figura 9 são apresentados os resultados globais da pesquisa em zonas industriais.

As zonas industriais foram a maior fonte de informação utilizada para pesquisa durante o estágio, no entanto foram também a fonte menos produtiva em termos de empresas sinalizadas. Conforme se observa na figura 9, foram analisadas mais de 1100 empresas, com apenas 25 entidades a serem sinalizadas como potenciais clientes, o que representa cerca de 2% dos resultados.

É também de notar a elevada percentagem de empresas sem informação, sem atividade, ou que se tratavam de empresários em nome individual. Por uma questão de organização, decidiu-se agrupar as empresas que tivessem numa destas condições num grupo só. No fundo, tratam-se de empresas que eram excluídas por outro motivo que não o facto de serem clientes ou de estarem fora do segmento. Pode-se facilmente concluir que a maioria das listagens onde foi recolhida a informação se encontrava desatualizada, pela enorme quantidade de empresas que já não se encontrava em atividade, com ou sem insolvência, ou acerca das quais não havia informação disponível.

A pesquisa por zonas industriais acabou por funcionar mais como um complemento às listagens de PME Líder. Como se verificou, foi a fonte de informação onde o rácio entre empresas sinalizadas e empresas analisadas foi menor. Possivelmente foi nesta fonte de informação que a tempestividade de informação relativamente às empresas mais se fez notar: estas listagens encontravam-se muitas vezes desatualizadas, com uma elevada percentagem de empresas em informação, sem atividade, ou que pura e simplesmente já haviam entrado em insolvência.

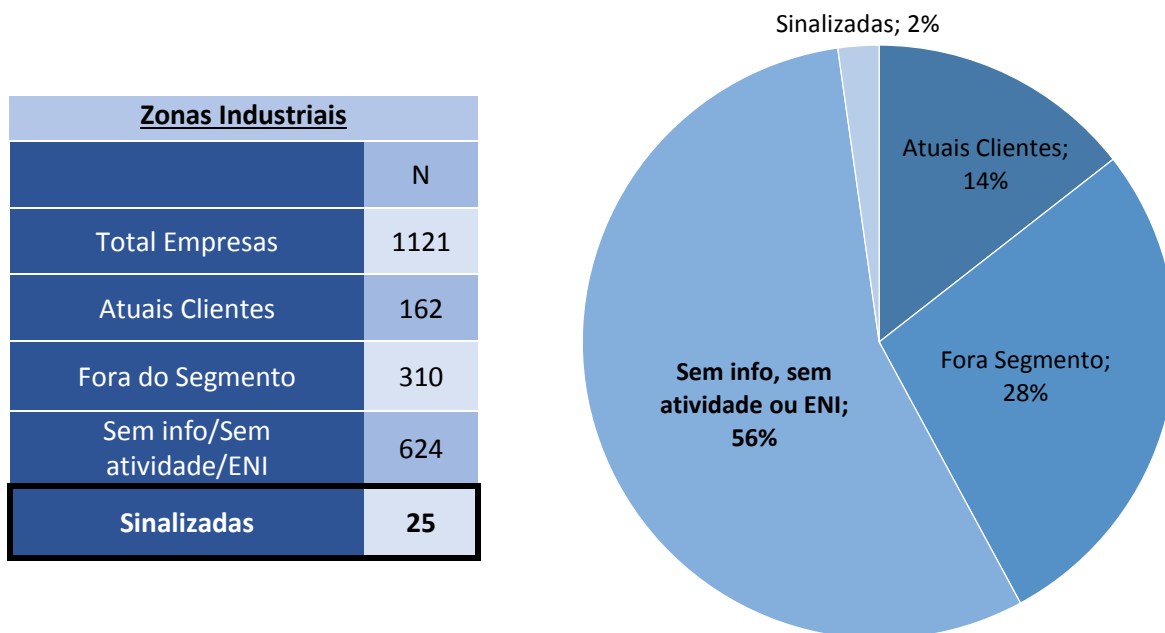


Figura 9 – Resultados globais da pesquisa em zonas industriais

No entanto, convém referir que foi também nestas listagens que mais facilmente se encontravam empresas em fase de crescimento significativo, recém-constituídas ou que tivessem experimentado um acréscimo de volume de negócios significativo, e que portanto se encontrassem numa tendência positiva de relevo. Dito de outra forma, nas zonas industriais era mais fácil encontrar empresas que ainda não tinham sido sinalizadas através de outras listagens mas que apresentavam uma tendência de crescimento suficientemente clara para serem consideradas. Apesar de tudo, para as encontrar era necessário um maior esforço de pesquisa, obrigando a uma pesquisa muito mais alargada e morosa que noutras listagens.



### **3.1.4.3 – 700 Maiores empresas do distrito de Coimbra**

A última fonte de informação para a pesquisa efetuada foi a lista de 700 maiores empresas do distrito de Coimbra, publicada no jornal “Campeão das Províncias” a 17 de Outubro de 2013. Após uma pesquisa razoavelmente pormenorizada das listas deste tipo disponíveis na internet, a presente listagem foi considerada a mais completa e por conseguinte foi a escolhida para a pesquisa.

A pesquisa através desta listagem ocorreu já numa fase conclusiva do estágio, pelo que uma boa parte destas empresas já havia sido analisada por via de uma das outras fontes de informação, em particular as listas de PME Líder. Assim, uma das preocupações no decurso da pesquisa foi a de colocar de parte as empresas previamente analisadas, de modo a não duplicar o trabalho e a não enviesar as estatísticas. Semelhante procedimento foi feito ao longo das pesquisas nas zonas industriais, pese embora os casos em que havia repetição serem francamente menos. Não obstante, é possível que mesmo assim existam algumas repetições, mas apenas e só em empresas que eram descartadas por qualquer motivo (por serem clientes, por estarem fora do segmento, por não terem atividade, por não terem informação disponível, ou por serem empresários em nome individual), não havendo qualquer duplicação das empresas previamente sinalizadas por outra qualquer fonte de informação.

A figura 10 apresenta os resultados da pesquisa para a lista de 700 maiores empresas do distrito de Coimbra, na qual foram analisadas 611 entidades. É notória a percentagem de empresas que já são clientes Millennium bcp à data da pesquisa, que compreende aproximadamente 65% dos resultados. Paralelamente, as empresas que foram descartadas por não terem volume de negócios enquadrável no segmento totalizou um quarto da listagem total. Apenas 4% das empresas analisadas foram descartadas por não possuírem informação disponível, por não terem atividade ou por serem empresários em nome individual. No final, sinalizaram-se 37 empresas, o que corresponde a 6% do total da listagem.

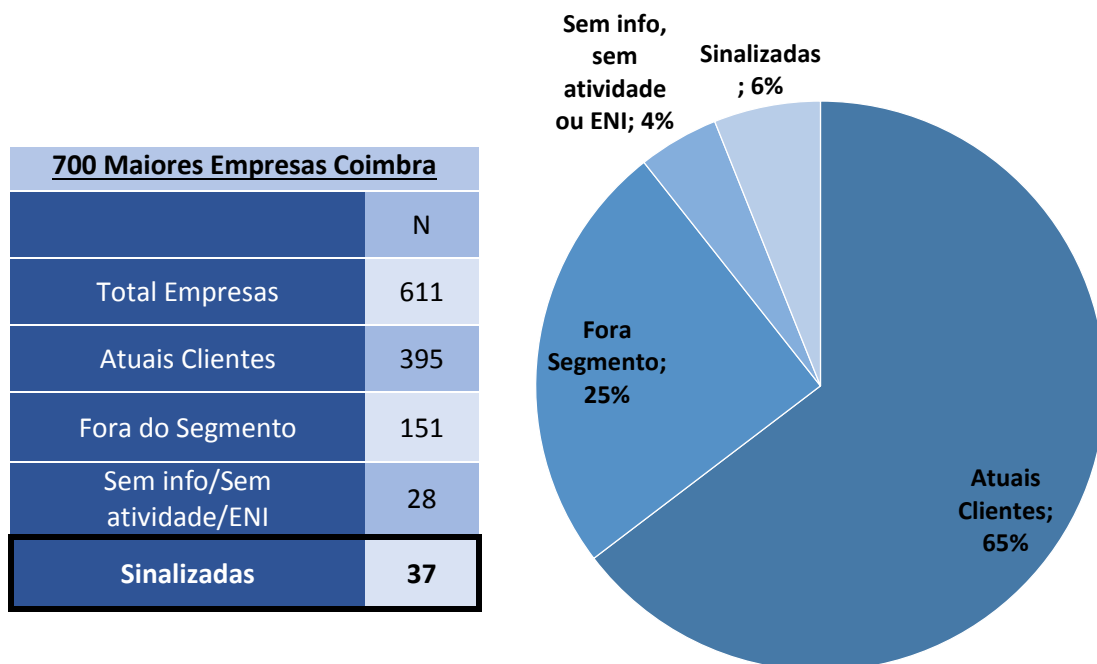


Figura 10 – Resultados da pesquisa em 700 maiores empresas de Coimbra

Poderá parecer ao leitor que uma listagem deste género deveria ter sido o ponto de partida para a pesquisa de potenciais clientes ao invés de ser a última fonte de informação utilizada. Afinal de contas, trata-se de uma listagem que ordena pela sua dimensão as 700 maiores entidades no distrito respeitante à sucursal. No entanto, acabou por funcionar exatamente como o melhor complemento possível à pesquisa realizada até aí pelas listagens de PME Líder e pelas listagens das zonas industriais, mais do que uma lista que merecesse uma análise isolada.

Permitiu cobrir a geografia do distrito de uma forma mais abrangente, não ficando apenas limitado às zonas industriais – muitas empresas estão localizadas fora destas zonas – e por outro lado ajudou a descobrir empresas que embora tivessem já a dimensão desejada, não se encontravam incluídas nas listas de PME Líder. Muitas delas, apesar de tudo, revelavam-se financeiramente robustas e facilmente poderiam ser classificadas com este estatuto em anos subsequentes. Comprovando isto mesmo, existiram empresas que não estavam na lista de PME Líder para 2013, mas depois adquiriam este estatuto em 2014, e que estavam listadas nas 700 Maiores do distrito. É razoável considerar que outras aqui listadas seguissem o mesmo caminho daí em diante, pelo que esta lista complementou bastante bem a pesquisa efetuada anteriormente.

Como foi utilizada numa fase conclusiva do estágio, a maior parte das empresas daqui sinalizadas não foram analisadas ao pormenor, mas ficaram registadas e documentadas para posterior análise. Permitirá à sucursal ter uma base de dados interessante para prospeção comercial no futuro, que cobre o distrito de Coimbra de forma razoavelmente detalhada. Fica também a noção que este género de lista, como complemento às habituais listas de PME Líder, funciona muito bem e merece ser levada em linha de conta no futuro.

### 3.1.4.4 – Resultados globais

As informações recolhidas a partir destas fontes de informação permitiram analisar cerca de 2300 empresas ao longo do período do estágio. Os resultados globais da pesquisa, que compreendem o somatório dos resultados de todas as fontes de informação, encontram-se na figura 11. Estes resultados seguem, naturalmente, a mesma distribuição por classes que os resultados desagregados por fonte de informação, que foram previamente apresentados.

Como se pode observar, de um universo de 2333 empresas analisadas, 948 já eram clientes do Millennium bcp, o que corresponde a aproximadamente 28% dos resultados. Empresas que não estavam em atividade, ou não tinham informação disponível, ou que se tratavam de empresários em nome individual correspondem a 40% dos resultados. Isto aponta claramente para uma deficiência nas listagens apresentadas, pois grande parte da informação nelas contida não se encontrava atualizada. Isto é verdade sobretudo para as listagens das zonas industriais, na qual a percentagem de empresas nestas condições foi muito elevada.

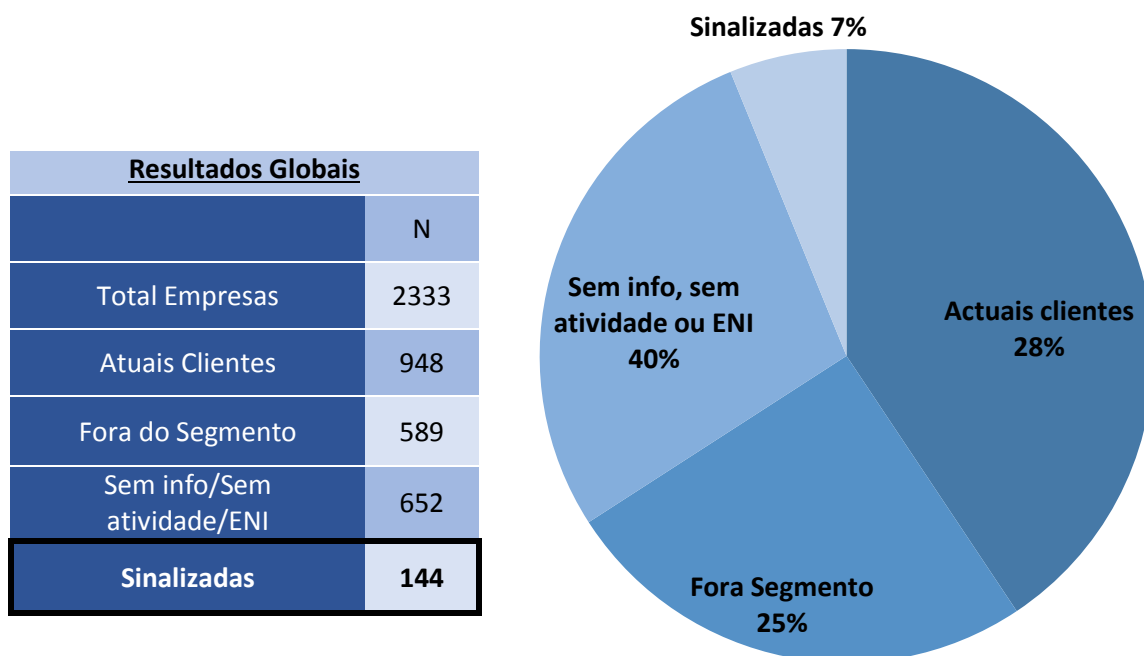


Figura 11 – Resultados acumulados da pesquisa em todas as fontes

Paralelamente a isto, cerca de um quarto das empresas analisadas não apresentavam volume de faturação suficiente para serem abordadas no segmento de empresas. No entanto, por força dos critérios de divisão utilizados, é sabido que nenhuma destas 589 empresas é cliente do Millennium bcp. Sendo assim, é notório que existe uma excelente margem para prospeção de novos clientes no segmento inferior, neste caso o segmento de Negócios (que abrange empresas até 2,5 milhões de euros de faturação).

Finalmente, do total de empresas analisadas foram sinalizadas 144 como potenciais clientes. Isto significa que cumpriam os requisitos básicos para merecerem atenção mais detalhada, e portanto passarem à fase seguinte de análise. Apesar do número ser satisfatório, é importante realçar que corresponde apenas a 7% de todo o universo da pesquisa. Isto indicia desde já uma das dificuldades inerentes ao processo de prospeção comercial, ainda que na fase de pesquisa: o rácio entre empresas sinalizadas e o total de empresas é manifestamente baixo.

### 3.2 - Os primeiros contactos

Quando o desafio da captação de clientes me foi entregue, existiam apenas algumas empresas referenciadas como potenciais clientes do Millennium bcp para a sucursal de Coimbra Empresas. Em parte, estas empresas haviam sido sinalizadas pelas áreas centrais do banco (nomeadamente a Direção de Marketing Clientes) através da aplicação informática que o banco utiliza para organizar e monitorizar a sua atividade comercial e a gestão das carteiras de clientes, designada “Gestão Proactiva do Sucesso Comercial”, habitualmente conhecida simplesmente como GPS. Outras empresas foram sinalizadas pelos próprios Gestores de Cliente, seja por pesquisa ou por indicação de clientes. Independentemente da sua origem, estas empresas tinham sido distribuídas pelos gestores e colocadas num ficheiro Excel que continha cerca de 30 entidades sinalizadas como potenciais clientes, sendo que a larga maioria não havia ainda sido contactada.

Fui assim incumbido de dar prioridade a estes contactos antes de iniciar qualquer outra pesquisa. Antes, no entanto, realizei uma análise genérica às empresas em questão, com o intuito de despistar algum problema de risco que pudesse eventualmente existir. Dessa despistagem, duas empresas foram automaticamente excluídas. Uma por apresentar indicadores de risco por via de um dos sócios, outra porque já era cliente. Em específico, um dos sócios era igualmente detentor de capital noutra empresa que havia gerado um contencioso com o banco, derivado de incumprimento, cujo processo à data ainda não estava concluído. Estes episódios indicaram-me que esta lista não se encontrava atualizada e alertaram-me de imediato para a necessidade de um cuidado extremo na análise de qualquer empresa, mesmo aquelas que foram referenciadas pelas áreas centrais do banco.

Elaborei um *script* de abordagem telefónica a novos clientes, por indicação do Diretor Comercial (Anexo I), que foi revisto e aprovado pelo mesmo. Paralelamente, elaborei igualmente um e-mail tipo (Anexo II) para as empresas que eventualmente solicitassem o agendamento de reunião por esta via, que foi também revisto e aprovado.

A partir dessa altura, iniciei os contactos propriamente ditos e, sensivelmente uma semana depois, já tinha contactado todas essas empresas. Os resultados foram variados: houve empresas que aceitaram reunir, outras pediram para ser contactadas noutra altura, outras rejeitaram o contacto, outras ficaram pendentes por e-mail.

Destes contactos iniciais e dos resultados obtidos retirei algumas conclusões que se revelaram cruciais para todo o trabalho que desempenhei daí em diante, e essa é a razão principal para mencionar esta atividade inicial antes de descrever integralmente as tarefas desempenhadas. A primeira é que o rácio de visitas agendadas por contactos efetuados era baixo, pelo que era imperativo ter uma base de trabalho mais alargada. A segunda é que muitos contactos ficavam pendentes e necessitavam de um seguimento personalizado, o que implicava uma organização dos dados de uma forma mais eficiente. A terceira foi a falta de informação acerca das empresas no decurso das primeiras reuniões comerciais, que me impeliu a aprofundar a análise das mesmas e a preparar as visitas, no que à minha responsabilidade dizia respeito, o melhor possível. Finalmente, tomei conhecimento dos procedimentos prévios à elaboração de propostas de crédito para potenciais clientes, nomeadamente a atribuição de grau de risco, o que me permitiu a partir daí antecipar as tarefas que, como estagiário, podia realizar previamente de forma ao processo ser mais célere.

### **3.3 – Análise, contacto e acompanhamento**

Após a pesquisa de empresas que se enquadrassem no perfil de potenciais clientes, no que respeitava à sua dimensão, indústria e histórico básico da sua relação com a banca, resultava então um grupo de empresas que estava provisoriamente sinalizado. O passo seguinte passava por uma análise mais cuidada, caso-a-caso, de cada uma delas. Esta análise passava por uma breve análise da evolução económico-financeira da empresa e uma análise de risco. Esta última era essencialmente virada para o histórico da relação bancária dos sócios da empresa, relacionamentos empresariais com outras entidades, eventuais ações judiciais em curso, e toda e qualquer circunstância que permitisse despistar potenciais situações indesejáveis para o banco.

Do ponto de vista financeiro, as empresas eram analisadas com base nos dados disponíveis nos relatórios detalhados da Informa D&B de cada uma delas, cujo acesso me era concedido sem restrições. Estes relatórios continham as seguintes informações: Análise sectorial, onde era feita uma comparação entre os resultados da empresa e os do sector onde atua; Análise do risco comercial, que incidia sobre a capacidade da empresa efetuar pagamentos dentro dos prazos; Evolução financeira; Demonstrações Financeiras dos últimos 2 anos; Rácios, que compreendiam uma extensa lista de rácios económico-financeiros; Incidentes judiciais, que apresentavam ações em Tribunal intentadas pela entidade e intentadas contra a entidade; Situação contributiva; Caracterização, que apresentava os dados de perfil da empresa, como o CAE e o número de colaboradores; Distribuição geográfica das compras e das vendas; Bancos e Seguradoras com quem trabalha; Distinções e Prémios; e finalmente uma secção sobre Poderes de Decisão, que apresentava a lista de sócios, órgãos sociais e de gestão da empresa.

Naturalmente, não havia dois relatórios iguais em termos de informação disponível – algumas empresas optavam por manter determinadas informações confidenciais – pelo que nem sempre as análises eram tão detalhadas ou homogéneas como pretendido. Por outro lado, é também notório que estes relatórios continham muita informação, sendo que a maior parte não era usada no processo de análise que fui



incumbido de realizar. Assim, do ponto de vista prático, este processo passava pelas seguintes fases:

- Breve resumo da evolução financeira da empresa, nomeadamente do volume de negócios, resultado líquido, alterações de relevo nas demonstrações financeiras.
- Evolução do passivo bancário (curto prazo e médio/longo prazo).
- Evolução de alguns rácios económico-financeiros, nomeadamente:
  - Autonomia Financeira
  - Solvabilidade
  - Liquidez (Geral)
- Análise de empresas relacionadas (se aplicável).
- Análise dos sócios, que compreendia:
  - Histórico de relação com a banca
  - Análise de outras empresas nas quais eram, ou haviam sido, sócios.
- Verificação de ações judiciais intentadas contra a empresa.
- Verificação de bancos e seguradoras com os quais a empresa trabalhava.

Geralmente, após o processamento destas informações para um número entre 5 a 10 empresas, fazia a apresentação ao Diretor Comercial das mesmas. A partir daí, e conforme o que eu sugeria e o que o Diretor Comercial decidia, era dada a luz verde para o contacto com a empresa ou não.

### **3.3.1 – Análise económico-financeira e de risco**

O objetivo principal da análise económico-financeira que realizava à empresa que, após passarem nos primeiros crivos anteriormente discutidos, era o de rápida e objetivamente filtrar a lista de empresas sinalizadas, no sentido de:

- 1) despistar empresas com fraca performance económico-financeira, que não fossem de todo interessantes para prospeção comercial;
- 2) identificar empresas com excelente performance económico-financeira, que assim ganhavam prioridade relativamente às restantes para futuro contacto;
- 3) para as empresas contidas entre o ponto 1 e ponto 2, possuir algumas referências para poder ordená-las por prioridade de contacto.

Por aqui se entende que não era pretendida uma análise detalhada das mesmas, antes uma filtragem básica que permitisse fazer uma gestão eficiente do tempo, ponderando a fase de pesquisa e análise com a fase de contacto e acompanhamento.

Assim, a análise começava por desenhar um pano de fundo para os indicadores que se iriam utilizar como referência. Tal pano de fundo incidia naturalmente na tendência que a empresa apresentava em termos financeiros.

#### **1) Volume de negócios**

Analisar a tendência de crescimento (ou quebra) do volume de negócios revelou ser um dos aspetos mais rápidos e diretos para avaliar a qualidade da empresa. Permitted perceber em qual fase do ciclo de vida a empresa se encontrava, o que influenciava de imediato a atratividade da mesma para o banco ou, pelo menos, o estilo de oferta que fazia sentido apresentar-lhe.

Para lá disto, identificar a tendência de crescimento da empresa permitia abrir exceções a casos onde o volume de negócios não se enquadrava no segmento de empresas, mas que extrapolando-o para o futuro conseguia-se vislumbrar esse enquadramento. E se fosse esse o caso, era evidentemente maior a probabilidade de se tratar de uma entidade que, fruto do seu crescimento, necessitasse de crédito para continuar a expansão do seu negócio.

## 2) Evolução do resultado líquido

Pese embora seja uma medida que muito transmite acerca do que se passou na empresa num determinado exercício, quando analisada como tendência serve sobretudo como complemento à tendência do volume de negócios, ajudando a traçar melhor o caminho percorrido pela empresa em termos económico-financeiros nos últimos exercícios.

Naturalmente que uma empresa que revelasse constantes resultados líquidos negativos, ainda que crescesse o seu volume de negócios, tornar-se-ia menos atrativa da perspectiva do banco. De outro modo, uma empresa que mantivesse o seu volume de negócios, mas apresentasse crescimento constante dos resultados líquidos estava a dar sinais positivos ao banco.

## 3) Evolução do passivo bancário (curto prazo e médio/longo prazo)

À primeira vista, poder-se-ia pensar que uma empresa que apresentasse pouco passivo bancário, mas se encontrasse bem referenciada nos restantes indicadores, fosse a mais atrativa. Afinal de contas, era razoável considerar que uma entidade nessas condições pudesse usufruir de maior alavancagem se recorresse ao financiamento bancário.

No entanto, a maior parte das vezes este indicador era olhado exatamente na perspectiva contrária: aquelas empresas que apresentassem maior passivo bancário eram à partida mais atrativas. Significava que estavam habituadas a utilizar produtos bancários para se financiarem, e tinham a sua estrutura de capital pensada para incluir crédito. Não obstante, havia sempre a necessidade de manter algum espírito crítico, pois um passivo bancário particularmente grande poderia indiciar problemas de outra ordem.

Convém referir que a captura de novo negócio passava também por substituir financiamentos de bancos concorrentes e não só por novos negócios, pelo que este ângulo de análise da evolução do passivo bancário fazia todo o sentido.

#### 4) Análise de rácios

##### 4.1) Autonomia Financeira

Aqui pesou sobretudo a experiência dos intervenientes da sucursal para ajudar a balizar o que seria uma boa autonomia financeira. Isto porque já estavam perfeitamente enquadrados com o que o banco pretendia, e quais os limites mínimos de determinados indicadores para as condições de acesso ao crédito serem vantajosas para o cliente e competitivas para o banco.

Nesse sentido, as empresas sinalizadas normalmente situavam-se entre os 25% e os 30% de autonomia financeira.

##### 4.2) Solvabilidade

Usado como complemento à autonomia financeira, com perspetiva de analisar a capacidade da empresa cumprir as suas obrigações no futuro.

Mais uma vez, a referência para este rácio era de 30%, fruto daquilo que normalmente a sucursal estava habituada a lidar.

##### 4.3) Liquidez geral

Embora este indicador deva ser enquadrado no setor de atividade em que a empresa se insere, ajuda a ter uma perceção da capacidade da empresa responder às suas obrigações de curto-prazo.

A referência habitualmente utilizada para este indicador era entre 40% e 50%.

#### 5) Análise das empresas relacionadas

Aqui a preocupação essencial era traçar uma rede de relacionamentos empresariais, com controlo ou não de e sobre outras empresas, que situasse a empresa-alvo no grupo a que pertencia, se fosse esse o caso.

A análise das empresas relacionadas seguia os mesmos padrões usados para a empresa-alvo, em termos de vertentes de informação que era tratada. Não existia, contudo, uma preocupação tão grande em termos de rácios económico-financeiros,

pois à partida não se tratariam de empresas potenciais clientes. A análise era muito mais sensível a eventuais incidentes com a banca, das empresas relacionadas ou dos sócios das mesmas, do que propriamente com a saúde financeira da empresa em causa.

Sem prejuízo deste posicionamento na análise, foi possível identificar algumas outras empresas potenciais clientes aquando o estudo de empresas relacionadas, bem como excluir algumas entidades sinalizadas como potenciais clientes por força da situação económico-financeira de empresas com as quais tinham forte relacionamento.

#### 6) Análise dos Sócios

Sempre que esta informação estava disponível – e na maioria dos casos, estava – era igualmente realizada uma investigação básica ao perfil dos sócios da empresa-alvo. Aqui sobretudo procurava encontrar-se eventuais incidentes com a banca, seja com o Millennium ou quaisquer outros. Desta forma procurava despistar-se eventuais situações que acarretassem incómodos para o banco.

Para lá da análise ao indivíduo em si, sempre que este estava referenciado como relacionado com outras empresas, estas também era analisadas da mesma forma que as outras. Algumas vezes, embora a empresa-alvo não estivesse relacionada com estas, acabava por estar indiretamente ligada através de um dos sócios, o que merecia atenção por parte do banco.

### 3.3.2 – Contacto e acompanhamento

Se fosse decidido que determinada empresa estava enquadrada no perfil definitivo de potencial cliente, era autorizado o contacto com a mesma pelo Diretor Comercial. Antes de entrar em detalhe no processo de contacto e acompanhamento, convém em primeiro lugar estabelecer qual era o objetivo prático deste contacto. O objetivo era, única e exclusivamente, conseguir agendar uma reunião com a empresa, na qual estaria presente um dos Gestores de Cliente. Apesar de eu poder estar presente nessas reuniões, era ao Gestor de Cliente que incumbia a tarefa de captar essa empresa como cliente e, caso conseguisse, esta ficaria na sua carteira de clientes.

O procedimento de contacto começava da mesma forma para todas as empresas e passava pelo contacto telefónico. De notar que na larguíssima maioria dos casos, estas empresas não tinham tido nenhum contacto prévio, seja no passado recente ou em absoluto, com o Millennium bcp. Estávamos, portanto, numa situação do designado *cold-calling*, em que não existe relação ou conhecimento prévio entre o potencial cliente que está a ser contactado e a entidade que o está a contactar.

Neste contacto telefónico, o primeiro passo era averiguar se era possível estabelecer contacto com o responsável financeiro da empresa. Nalguns casos, era possível saber de antemão o nome desta pessoa através do relatório Informa D&B da empresa, o que agilizava o processo – solicitava de imediato o contacto com essa pessoa sem ter de averiguar quem é o responsável, indiciando que já tinha conhecimento da pessoa em questão – e assim tornava mais eficiente o contacto. A figura 12 apresenta um fluxograma que ajuda a perceber os passos habitualmente tomados neste processo.

Naturalmente, esta metodologia assentava sobretudo na insistência. Tratava-se de um processo onde só haveria duas possíveis formas de terminar: ou com o agendamento da reunião, ou com a expressa recusa do responsável em reunir.

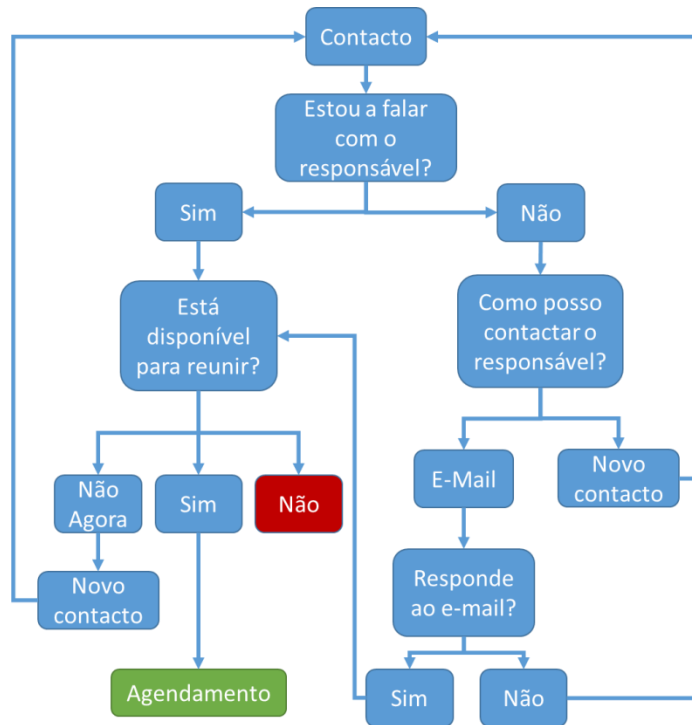


Figura 12 – Fluxograma de contacto com potenciais clientes

Assim, torna-se evidente que este processo poderia demorar várias semanas, ou mesmo meses, a ser concluído. No decurso do estágio, ocorreram casos de vários tipos: desde casos em que o responsável aceitava reunir ao primeiro telefonema, passando por casos onde os contactos foram iniciados no decurso do estágio e prolongaram-se até perto do final (mais de três meses), e até casos onde os contactos se iniciaram no decurso do estágio e continuaram pendentes depois da conclusão do mesmo.

Não obstante, o processo de contacto poderia ser interrompido por outros motivos: nomeadamente, a total impossibilidade de entrar em contacto com o responsável, após inúmeras tentativas. Nestes casos cabia ao Diretor Comercial tomar essa decisão, com base nos pontos de situação que eu lhe fazia, habitualmente numa base semanal. Outra situação que implicava o cessar de contacto seria quando a empresa em causa já estivesse a ser captada por outra sucursal do Millennium. Foram poucos os casos onde isto aconteceu pois durante a fase de análise também se averiguava se a empresa já estava a ser seguida por outras sucursais ou não, pelo que era raro entrar em contacto

com um potencial cliente sem saber que este estava já a ser abordado por outra sucursal.

Neste processo era importante balancear dois aspetos: por um lado, garantir que era feito um acompanhamento constante e organizado; por outro, assegurar que este acompanhamento era feito com um espaçamento temporal suficiente para não sobrecarregar o potencial cliente com contactos em demasia ou descontextualizados entre si. Manter viáveis contactos que se encontravam em fases diferentes de abordagem era um desafio diário: a primeira tarefa diária no estágio estava em planear os contactos a efetuar nesse dia, contextualizando cada um no histórico que tinha e na fase em que se encontrava. Não só por uma questão de organização, mas sobretudo como argumento comercial – dizer com precisão o dia e hora em que se enviou determinado e-mail, ou se realizou determinada chamada telefónica, ou pormenores da conversa que se teve há um mês atrás, revelaram-se facilitadores comerciais indispensáveis.

Torna-se evidente que era necessário organizar estes contactos. Na ausência de uma ferramenta de *Customer Relationship Management* (CRM) pensada exclusivamente para a prospeção comercial, decidi realizar uma abordagem mais simplificada, mas que me fornecesse a informação essencial para realizar os contactos o mais eficientemente possível. Assim, criei uma tabela onde registava as seguintes informações:

- Número da empresa: número gerado aleatoriamente, que servia para interligar a tabela com o *dossier* onde estavam os relatórios Informa D&B de cada empresa.
- NIF: Número de identificação fiscal da empresa, que servia para mais facilmente pesquisar a mesma nas fontes de informação que utilizava (despistando assim eventuais erros no nome da empresa).
- Nome da empresa
- *Status*: Fase da abordagem comercial em que se encontrava. Dividi nos seguintes estados:
  - A Analisar – Empresas sinalizadas, mas ainda não analisadas em pormenor.



- Analisado – Empresas analisadas, mas que ainda não apresentei ao Diretor Comercial e/ou não tenho autorização para as contactar.
- Contactado – Empresas em que já se iniciou o processo de abordagem comercial, mas ainda não foram agendadas reuniões.
- Visitado – Empresas em que se realizaram reuniões comerciais, mas às quais ainda não foram entregues propostas concretas.
- Proposta – Empresas que foram visitadas e têm uma proposta à sua consideração.
- Conta aberta – Empresas que decidiram abrir conta no Millennium bcp.
- Rejeitado por análise – Empresas que foram analisadas em pormenor, mas que não se enquadravam no perfil de potencial cliente (seja por fatores económico-financeiros, seja por risco ou razões de outra natureza).
- Rejeitado após contacto – Empresas que foram contactadas mas não aceitaram reunir.
- Observações: i) informações relevantes acerca do histórico de contactos efetuado, ii) notas das reuniões e, iii) tarefas a realizar e todo e qualquer pormenor que fosse importante para manter o contacto viável.
- Volume de negócios da empresa: Servia, sobretudo, para fazer uma gestão de tempo mais eficiente dando prioridade às empresas de maior dimensão.
- Origem: Origem da sinalização da empresa. Para lá das empresas sinalizadas por pesquisa, outras poderiam ser sugeridas pelos Gestores de Cliente ou pelo Diretor Comercial, fosse por conhecimento, por pesquisa, por indicação de clientes ou por serem empresas relacionadas com empresas clientes.

Para lá destas informações, a empresa poderia ter o estado genérico “Em abordagem”, o que significava que estava em processo de abordagem comercial. Quando se tornava cliente, ou era rejeitada por algum motivo, deixava de ter este estado.

Outra possibilidade era a empresa ter o estado “Stand-by”, o que significava que não estava necessariamente excluída da abordagem comercial mas era preterida relativamente a outras, mantendo-se a sua referência para contacto futuro se assim fosse decidido.

Para o primeiro telefonema, era geralmente utilizado o *script* de abordagem comercial que elaborei logo no início do estágio (**anexo I**). Era fundamental manter uma postura cordial, mas firme e decidida, logo a partir do primeiro contacto. O contexto económico em que nos encontramos, e em particular a constante presença das instituições bancárias nas notícias – raramente pelos melhores motivos – influencia significativamente o trabalho de captação de clientes. Talvez não tenha tanto efeito em clientes atuais, que tendem a ver no Gestor de Cliente a cara do banco e, por conseguinte, não são tão influenciados por este contexto fruto da relação de confiança já estabelecida. Mas quando se tratam de interlocutores sem conhecimento ou relação estabelecida, a simples expressão “estou a ligar do centro de empresas do Millennium bcp em Coimbra” pode colocá-los imediatamente numa postura altamente defensiva: não por ser uma sucursal de empresas, não por ser o Millennium bcp, mas pura e simplesmente por ser um banco que está no outro lado da linha e não uma cara familiar. Poder-se-ia esperar exatamente o contrário sobretudo num contexto de restrições de financiamento, mas a partir do momento que as empresas que o banco pretende captar são financeiramente mais sólidas, não sentido portanto essas restrições de forma tão evidente, têm tendência a fechar-se mais às abordagens comerciais.

Se isto é verdade para empresas sem qualquer histórico com o banco, é ainda mais verdade para empresas que já têm histórico – e esse histórico não é satisfatório do lado da empresa – com o Millennium bcp, seja ele mais ou menos recente. Existiram alguns casos em que contactei empresas que já tinham tido relação com o banco, mas tinham quebrado esta relação por uma série de motivos: porque já trabalhavam com um número suficiente de bancos e não precisavam de mais uma conta, porque o banco não conseguiu acompanhar os preços mais competitivos da concorrência ou, nos casos mais graves, porque não estavam satisfeitas com o acompanhamento prestado. Um caso em específico, de uma empresa com dimensão já considerável, assentou exatamente neste paradigma: a empresa tinha sido cliente daquela mesma sucursal e, não estando satisfeita com o serviço, decidiu terminar a relação com o banco. Ao fim de dois telefonemas, espaçados durante um mês, o antigo cliente

aceitou reunir e ficou interessado em saber qual a oferta atual do Millennium e talvez voltar a abrir conta.

Contrariamente ao que seria a primeira reação a uma situação destas, considero que estes casos têm maior probabilidade de sucesso que os casos em que não há histórico de todo. Quando existe insatisfação com o serviço passado, ironicamente é mais fácil criar empatia com o interlocutor, implicando apenas saber ouvir, perceber a razão da insatisfação e concordar que este tem razão em se sentir insatisfeito. Depois do interlocutor listar todas as razões que levaram à insatisfação, quem está a tentar vender tem também ele uma lista de argumentos comerciais para usar: basta criar assimetrias com aquilo que acabou de ouvir. Se o cliente se queixa de falta de proatividade do banco no acompanhamento, faz-se um esforço adicional para lhe ligar na data precisa que ele indicou que queria ser contactado. Se ele se queixou de alguma rispidez no trato por parte do anterior Gestor, procura-se refinar ainda mais a cortesia com que se fala ao telefone. Estes pequenos detalhes ajudam a criar uma distinção entre aquela que foi a experiência passada do cliente e aquela que é a relação agora a ser estabelecida. Isto pode ser feito de uma forma consistente e racional – ao invés de puramente instintiva – desde que haja a disponibilidade do vendedor em ouvir e sistematizar aquilo que ouve. Com esta abordagem, conseguiu-se transformar uma situação de insatisfação numa situação de potencial captação.

Outra situação que surgiu durante o estágio era a de clientes que, embora tivessem conta aberta no Millennium, não faziam uso da mesma e não tinham qualquer relação estabelecida. Nestes casos era igualmente mais simples concretizar o objetivo de marcar reunião, mesmo que o interlocutor não tivesse qualquer conhecimento da sucursal que estava a acompanhar a sua empresa. O facto de ter conta aberta, significa que nalguma altura achou pertinente fazê-lo, pelo que o argumento comercial era o de dinamizar a relação com o Millennium, ao invés de criar algo de raiz. Poderá parecer que se trata da mesma coisa, visto o cliente não ter histórico relevante com o banco, mas a barreira mental de abrir conta já havia sido quebrada no passado, e não era mais um entrave à captação de novo negócio.

### 3.3.3 – Resultados Finais

A figura 13 apresenta o estado da abordagem comercial em que se encontravam as empresas à data de 12 de Janeiro de 2015, último dia de estágio. Como se pode observar, nessa data eram 16 as novas empresas clientes da sucursal, com outras 4 em fase de avaliação de proposta. Foram igualmente deixadas 74 empresas sinalizadas para futura análise e contacto, devidamente identificadas.

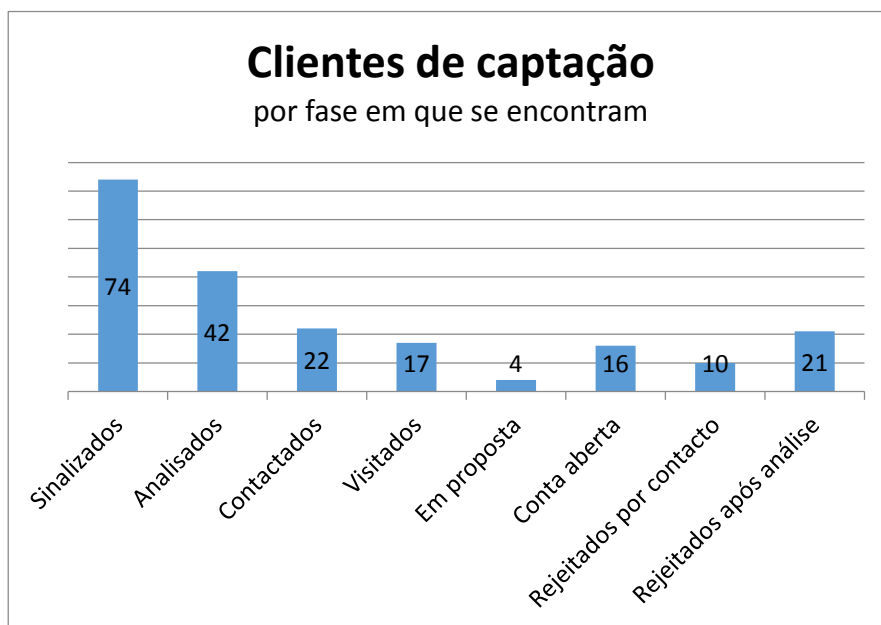


Figura 13 – Número de empresas por fase no final do estágio

Das empresas que ficaram apenas contactadas e não visitadas, foram deixadas indicações de quando é que o cliente pretendia ser contactado e o histórico dos contactos efetuados até aí, sendo que algumas destas já tinham reunião agendada nas semanas seguintes. Das empresas que ficaram analisadas, algumas foram colocadas em *stand-by*, outras estavam à responsabilidade dos Gestores de Cliente, e com outras não foi possível estabelecer contacto até ao final do estágio. Também ficaram rejeitadas, fosse após contacto ou por análise, 31 empresas.

A figura 14 apresenta o funil de conversão de oportunidades, que compreende os acumulados totais por cada uma das fases da abordagem comercial que as empresas passavam. A leitura do gráfico é feita do seguinte modo: No total foram sinalizadas 206 empresas (das quais 144 foram fruto da pesquisa que realizei). Dessas 206 empresas,

132 foram analisadas com 41 delas a serem colocadas em *stand-by*. Das restantes 91, foram contactadas 69, com 7 dessas a serem colocadas em *stand-by* após contacto. Das restantes 62 empresas, 37 foram visitadas com uma delas a ser colocada em *stand-by* após visita. Das restantes 36, foram elaboradas propostas para 20 delas. Das 20 propostas elaboradas, 16 empresas decidiram abrir conta no Millennium bcp.

Vale a pena, neste ponto, recordar os resultados globais da pesquisa efetuada, apresentados na subsecção 3.2.4.4 deste relatório, e interligá-los com os resultados aqui apresentados. Para captar 16 novos clientes, foram necessárias 206 empresas sinalizadas. Para sinalizar 144 delas, foi necessário pesquisar à volta de 2300 empresas. Isto dá uma ideia clara do quão reduzido é o rácio de conversão.

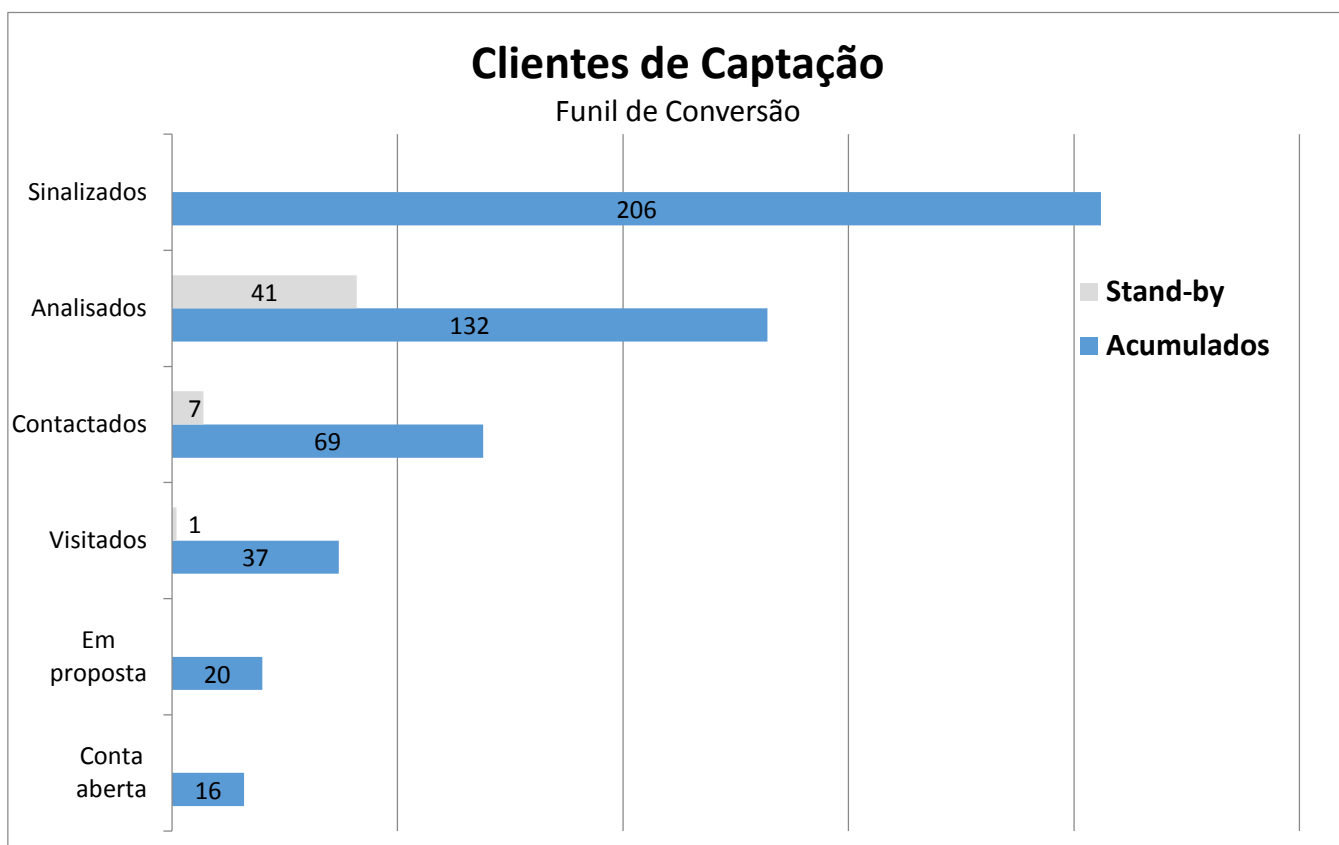


Figura 14 – Funil de conversão de oportunidades no final do estágio

### 3.4 – Elaboração de propostas

O objetivo da primeira reunião comercial com os potenciais clientes era sobretudo dar a conhecer os profissionais da sucursal, entender melhor a mecânica do negócio da empresa, detetar eventuais necessidades de produtos financeiros, e a partir daí demonstrar ao interlocutor a oferta do Millennium bcp. Se este ficasse interessado em ter uma proposta concreta – e mérito seja dado aos Gestores de Cliente, a larga maioria das vezes ficava – o processo desenrolava-se internamente a partir daí.

Independentemente do produto financeiro para o qual se fosse elaborar a proposta, o primeiro passo era sempre recolher junto da empresa as demonstrações financeiras mais atualizadas que ela dispusesse. Era igualmente preenchido um Questionário de Visita, documento oficial do banco, que abordava praticamente todas as vertentes da empresa e fornecia informação vital, compilada, da atividade da empresa. Finalmente, tinha de ser requerido ao Banco de Portugal o acesso a todas as declarações de IES da empresa disponíveis. Isto era feito através de uma aplicação no portal interno do Millennium bcp.

Estas informações eram depois encaminhadas para a Direção de Rating do Millennium bcp, juntamente com o pedido de atribuição de nota de *rating* à empresa, ou seja, a avaliação da entidade em termos de risco. Esta nota era essencial para a elaboração de propostas, pois dela também dependia o preço que o banco poderia praticar em cada caso. No decurso do estágio, fui igualmente incumbido de agilizar a atribuição de *rating* às empresas. Esta agilização passava sobretudo por reunir as informações necessárias, descritas anteriormente, e fazê-las chegar com a maior celeridade possível à Direção de Rating – quanto mais depressa chegassem lá, mais depressa seria atribuído o *rating* à empresa, e mais rápido se poderia fazer chegar uma proposta concreta ao potencial cliente que se pretendia captar. Além disso, a partir do momento em que a nota de *rating* fosse atribuída, tornava-se exclusivamente responsabilidade do Gestor de Cliente elaborar as propostas.

Após a atribuição de *rating* à empresa, o Gestor de Cliente elaborava uma proposta concreta, com montantes e preço, para determinado(s) produto(s) financeiro(s), com base naquilo que o cliente pretendia e o que o Millennium podia oferecer. Esta

proposta era depois analisada pelo Diretor Comercial e enviada para aprovação da Direção de Crédito. Se fosse aprovada, poderia ser apresentada formalmente ao cliente.

Facilmente se percebe que a apresentação de uma proposta formal a um potencial cliente estava dependente da passagem da mesma por uma série de crivos, o que naturalmente pretende minimizar o risco de exposição que um banco enfrenta ao captar novos clientes. De referir que as etapas descritas são exclusivamente aplicáveis a casos de clientes de captação. Para clientes estabelecidos do Millennium bcp, o processo era razoavelmente mais ágil – basta considerar que o *rating* estava previamente atribuído e era apenas revisto periodicamente, estando uma nova proposta de negócio apenas dependente da aprovação da Direção de Crédito.

Após a elaboração da proposta, estava incumbido de voltar a contactar o cliente para agendar nova reunião, na qual se apresentavam as condições concretas do negócio. De referir que nalguns casos específicos, o interesse demonstrado pelo interlocutor logo no primeiro contato permitiu que se fizesse o processo de elaboração de proposta antes de qualquer reunião presencial, servindo assim a primeira reunião para ambas as funções: apresentação dos interlocutores e formalização da proposta.

### 3.5 – Pesquisa de clientes particulares

Conforme mencionado na apresentação da entidade de acolhimento, o Millennium bcp divide os seus clientes por segmentos, quer sejam clientes empresa quer sejam clientes particulares. Um dos segmentos para clientes particulares é o segmento Prestige, que está focalizado em clientes com disponibilidade financeira suficientemente elevada para justificar um gestor de conta personalizado.

O Millennium bcp encontrava-se numa fase de expansão comercial e essa estratégia espelhava-se em todos os segmentos. No decurso do estágio, foi-me lançado um desafio semelhante na forma, mas diferente no conteúdo, daquela que tinha sido a minha tarefa principal de prospeção comercial de empresas. Desta feita tratava-se de pesquisar, nas empresas já clientes – e especificamente alocadas à sucursal de Coimbra – sócios e/ou membros da administração que se enquadrassem no perfil de cliente Prestige do Millennium bcp. Tanto podiam ser indivíduos que não tinham, a título particular, qualquer relação com o banco, como clientes Millennium bcp que estivessem ainda alocados ao segmento imediatamente inferior (*Mass Market*).

Este desafio surgiu no seguimento de um pedido feito por uma nova Diretora Comercial do segmento Prestige, que decidiu dinamizar a atividade da sucursal utilizando também esta sinergia com a sucursal de Empresas. Apesar do responsável por contactar os potenciais clientes particulares ser o gestor de conta da empresa com a qual este estava relacionado, fiquei eu responsável de pesquisar, identificar, e compilar os dados para cada um dos gestores de conta.

Para levar a cabo esta tarefa, recorri exclusivamente à aplicação informática interna do banco que abarca o perfil individual de cada cliente empresa e cliente particular. A metodologia foi simples: para cada uma das cerca de 400 empresas da sucursal, começar por listar os indivíduos relacionados. De seguida, verificar para cada um deles qual a relação com o Millennium bcp: se já fossem clientes, se estavam no segmento certo (tendo em conta as disponibilidades); se não fossem clientes (e por conseguinte, não tendo qualquer dado financeiro disponível), conferenciar junto do gestor de conta se se enquadravam no perfil de Prestige.



A partir desta análise, foi possível identificar cerca de 40 potenciais clientes para o segmento Prestige dentro do universo de indivíduos relacionados com empresas clientes do Millennium bcp, razoavelmente distribuídos de forma igual pelos 4 gestores de conta da sucursal. A partir daqui, a abordagem a estes potenciais clientes particulares passava por duas fases: primariamente, o gestor de conta da sucursal de empresas entrava em contacto, ou aproveitava um dos contactos habituais, para sondar o cliente acerca da disponibilidade de conhecer a oferta do Millennium para clientes particulares. Se o cliente mostrasse disponibilidade, a informação seria depois passada à sucursal de Prestige para dar seguimento à captação do cliente.

## 4 – Análise crítica

A ciência da gestão raras vezes nos providencia com respostas aplicáveis a todo e a qualquer caso, sendo sempre mais uma ciência de *trade-offs* e de opções estratégicas. Não obstante, existem algumas práticas, que mesmo sem precisar de grande sustentação teórica, são universalmente aplicáveis em qualquer organização, seja qual for a sua dimensão ou mercado onde atue. Uma delas tem tanto de simples quanto de crucial: se um negócio não consegue vender, não consegue sobreviver. Em última instância, uma venda conseguida é a diferença entre o lucro e o prejuízo, entre a estabilidade e a instabilidade, entre o sucesso e o insucesso. Não é portanto de admirar que esta função assuma particular relevância em qualquer negócio, e naturalmente que a banca não é exceção.

Evidentemente, o mercado é um organismo em constante mutação: o que ontem era um grande cliente na carteira, amanhã pode ter de diminuir o seu relacionamento com o banco até um nível residual; o que era uma empresa com fraca expressão no mercado e sem grandes necessidades de financiamento, pode subitamente embarcar num enorme projeto de internacionalização e para isso socorrer-se dos melhores financiamentos que consiga encontrar. Ou pode até nenhuma destas duas situações-extremo ocorrer, sendo esta terceira opção definitivamente a menos provável à medida que o tempo passa.

Daí ser absolutamente necessário que um banco mantenha viva a sua atividade comercial em todas as vertentes, sob pena de perder oportunidades para o banco ao lado – estamos, afinal de contas, sempre em concorrência. Podemos, genericamente, dividir esta busca de negócio em duas grandes vertentes: no aprofundamento das relações com clientes atuais e na atividade de prospeção comercial de novos clientes. Uma análise mais superficial poder-nos-ia levar a pensar que a chave está em escolher qual das duas é mais importante e apostar nela; de outro ângulo, poderíamos simplesmente dizer que ambas são importantes e merecem igual atenção; mas no final esta escolha recairá inevitavelmente num compromisso que faça sentido com as circunstâncias onde o banco se insere, aquelas que perspectiva para o futuro e a posição que pretende assumir nesse futuro.

Tive a oportunidade de realizar o meu estágio numa fase em que o Millennium bcp se encontrava em processo de expansão do seu negócio em todas as vertentes. À medida que conheci a realidade do banco, trocando ideias com vários membros da organização, tornou-se evidente que esta necessidade de expansão tinha tanto de opção estratégica como de consequência histórica. O banco havia durante algum tempo suportado o seu negócio apenas nos clientes ditos “grandes”, sem grande preocupação em expandir a sua carteira – sendo esta a visão assumida maioritariamente pelas chefias; paralelamente a isto, as condições que podia oferecer no passado não seriam suficientemente competitivas para expandir o seu negócio – sendo esta vertente de análise levantada mais vezes pelos operacionais no terreno. Estas visões não são mutuamente exclusivas e derivam de uma fonte comum – o condicionamento das opções estratégicas fruto das circunstâncias – e implicam ambas a necessidade de ação.

Foi neste contexto que o meu estágio se inseriu. Não é por isso surpresa que, tendo sido este realizado numa área funcional eminentemente comercial, as funções que acabaram por me ser entregues tenham sido de procura de novo negócio.

Pode-se dizer que no que à prospeção e captação de novos clientes, as minhas tarefas foram bastante alargadas, indo desde a fase de identificação, passando pela fase de análise, até ao contacto propriamente dito. Apesar de, do ponto de vista do meu crescimento profissional, esta amplitude de funções ter sido especialmente profícua, vale a pena do ângulo de gestão organizacional parar para ponderar o que ela implica.

Em rigor, a identificação de potenciais clientes – entendida aqui como uma responsabilidade, não incidindo necessariamente na metodologia – pode e deve ser feita pelas áreas comerciais do banco. Afinal de contas, estes são o ponto de contacto mais direto com o mercado, e na banca de empresas isso assume especial relevância. Estar atento ao surgimento de novas empresas ou a alterações significativas noutras deve fazer parte do dia-a-dia de uma sucursal de empresas. Não obstante, o trabalho que realizei implicou uma pesquisa praticamente de raiz: dito em termos simples, coube-me procurar de entre todas as empresas da área geográfica de influência aquelas que encaixavam em determinados critérios básicos. A maioria destes critérios,

como ficou explícito ao longo deste relatório, eram de cariz quantitativo e as informações que recolhi para basear a minha análise são acessíveis pela estrutura do próprio banco. Daqui se retira que esta primeira filtragem, pela sua própria natureza, pode facilmente ser feita em grandes quantidades nas áreas centrais do banco, muito provavelmente com uma qualidade de triagem superior. Tanto quanto me foi dado a entender ao longo do estágio, esta filtragem pelas áreas centrais é de facto feita, sendo depois enviada para as áreas comerciais uma listagem já trabalhada de potenciais clientes, inclusive com sugestões de produtos financeiros que estes podem usufruir e condições provisórias de acesso a esses produtos. No entanto, as quantidades em que estas informações chegam são manifestamente escassas para aquilo que se pretende que as áreas comerciais produzam em termos de novo negócio. Relembro que a lista de empresas inicial que me foi entregue tinha pouco mais de três dezenas de empresas e, dentro destas, apenas algumas foram efetivamente sinalizadas pelas áreas centrais.

Tornou-se evidente ao longo da minha pesquisa que são precisas listagens bastante extensas de empresas para conseguir filtrar empresas com qualidade suficiente. Basta para isso olhar para as estatísticas dos resultados globais da pesquisa: de um universo de mais de 2300 empresas, apenas 144 foram sinalizadas, o que corresponde a cerca de 7% do total. De notar que depois de passarem nos primeiros critérios de sinalização, eram ainda analisadas com mais pormenor, sendo algumas excluídas a partir daí, reduzindo ainda mais o número de empresas a contactar.

Posto isto, é importante que as áreas centrais do banco atuem em estreita colaboração com as áreas comerciais. Num paralelismo algo rebuscado, mas que serve para fixar o conceito, se olharmos para a prospeção comercial como uma linha de produção com várias etapas, onde a área comercial desempenha o último passo, é importante que lhe sejam entregues quantidades de matéria-prima suficiente para produzir aquilo que lhe é exigido. Tratar largas quantidades de informação, filtrá-la e posteriormente passá-la para o terreno é uma função essencial se o objetivo é crescer. Trata-se de uma característica definidora de um banco – a capacidade de tratar grandes quantidades de informação – e no processo de expansão comercial assume-se particularmente importante.

Esta filtragem inicial, pela sua escala, terá de obedecer a critérios maioritariamente, se não totalmente, de cariz quantitativo. O objetivo é ajudar a traçar o perfil básico da empresa e a rapidamente identificar oportunidades de negócio, sendo prático e objetivo. Foi esse o enquadramento mental com o qual procurei realizar esta tarefa de pesquisa. Por ser uma tarefa francamente repetitiva, sem a noção de objetividade redundaria inevitavelmente na dispersão de esforços, sendo a perda de oportunidades a consequência mais notória. Daqui advém também que, no processo global de prospeção comercial de um banco, seja necessária uma certa noção de urgência nos procedimentos de todas as partes envolvidas. Ao longo do período de permanência na sucursal constatei que esta noção havia sido transmitida desde as altas instâncias do banco, algo que contrastava com a aparente inércia anteriormente verificada.

Naturalmente que nenhum conjunto de indicadores quantitativos, por muito extensos e pormenorizados que sejam, dispensa a preocupação com fatores de natureza mais subjetiva. Daí que a segunda fase de análise passasse por enquadrar a empresa num conjunto de outros parâmetros, tais como o seu sector de atividade, as suas perspetivas de crescimento, e as próprias práticas de gestão que evidenciava, procurando retirar conclusões mais alargadas acerca da sua elegibilidade para ser cliente. Naturalmente que esta já deve ser uma tarefa de quem está no terreno, francamente mais treinada pela experiência para o efeito, e por isso a função de uma sucursal de empresas passa também por ter esta sensibilidade na sua abordagem comercial.

Daí se explica em parte a metodologia utilizada para captar clientes, nomeadamente o porquê do primeiro passo no contacto ser o agendamento de uma reunião presencial. Apesar do negócio vir a ser realizado (ou não realizado) entre o Millennium bcp e a empresa em questão -duas entidades coletivas - é nos interlocutores de ambas as partes que se começam a desenhar as linhas do mesmo. E por isso a primeira reunião de captação servia a maior parte das vezes para colmatar esta lacuna: o banco até podia conhecer os dados económico-financeiros da empresa, mas não conhecia a empresa em si nem os seus responsáveis. De igual modo, a empresa não conhecia os interlocutores do lado do banco, e não tinha termo de comparação relativamente a

outros. Com efeito, a primeira reunião de captação ainda se incluía na fase de análise – mas desta feita mútua.

O agendamento desta primeira reunião constituiu o maior desafio que enfrentei ao longo do estágio. Começar uma relação comercial a partir da estaca zero é um trabalho de insistência e perseverança do princípio ao fim. Não se pode neste ponto ignorar o ambiente que rodeia a atividade bancária na atualidade e a imagem que se vai criando mais ou menos de forma automática (e acrítica) na sociedade acerca dos bancos. O meu estágio começou em Setembro de 2014, escassos meses após a problemática no antigo BES, e ainda na ressaca de casos de estudo como os do BPN e BPP, tudo isto num pano de fundo de fortes perturbações socioeconómicas fruto das políticas orçamentais e após o advento da austeridade no nosso país. Não procuro aqui incidir em outra ideia que não seja esta: bem ou mal, a palavra “banco” é espontânea e inevitavelmente associada a factos negativos, e isso tem efeitos práticos na função comercial. A começar, justamente, pelas próprias palavras usadas.

A questão da linguagem assumia, por isso, particular relevância logo desde o primeiro contacto. Raramente me referia à entidade como “banco”, preferia antes apresentá-la como Millennium, insistindo várias vezes nesse nome. Rapidamente descartei a expressão “sucursal de empresas” e substituí-a por “centro de empresas”. Também expressões como “produtos financeiros” ou “empréstimos” eram trocadas por “soluções” e “financiamentos”. Poder-se-á aqui concluir que se trata apenas de uma questão de mera semântica, e de facto é. Trata-se de usar a semântica como mitigador dessa associação automática a factos negativos.

Outro ponto absolutamente crucial para conseguir um agendamento de reunião residia em manter um registo de todos os contactos efetuados. Raros eram os exemplos onde este agendamento era feito ao primeiro telefonema, sendo o caso mais comum prolongarem-se os contactos ao longo de algumas semanas – nalguns casos, meses – até conseguir de facto abrir as portas para o gestor de clientes reunir com a empresa. Por isso as anotações que ia mantendo ao longo deste tempo eram tão importantes. Permitiam, numa questão de minutos, enquadrar-me com o estado em que o contacto estava, quais os assuntos discutidos e quais os pontos em que houve mais resistência. Só assim era possível, por um lado, manter uma conversa

espaçada ao longo de semanas e, por outro, ir progressivamente ganhando a confiança do interlocutor.

A partir do momento em que essa confiança, ou que o interesse ao potencial cliente, ou ambas, se traduzisse no agendamento de uma reunião comercial, aquela que era exclusivamente minha tarefa estava concluída. A partir daí entravam em cena outros intervenientes, sendo os gestores de cliente ou o próprio diretor comercial. E aí é que começava também a função de captação propriamente dita.

Como tive a oportunidade de participar em todas as reuniões comerciais que consegui agendar, pude aprender de perto o que é preciso para conseguir captar um novo cliente. O facto de o ter feito com quatro gestores de conta diferentes, para lá do diretor comercial, implicou que esta aprendizagem se tivesse multiplicado. Ainda que com objetivos e diretrizes comuns, cada um destes profissionais tinha um conjunto de características completamente diferentes, o que os levava a terem também estilos de abordagem diferentes quando frente-a-frente com o potencial cliente. Com cada um observei coisas diferentes – tanto de forma genérica como em meros detalhes – e por isso não posso ignorar o valor que daí advém. Também do ponto de vista da sucursal, esta amplitude de personalidades e de abordagens confere uma versatilidade que, quando devidamente compreendida e gerida pelos responsáveis, deverá produzir bons resultados.

E quando se fala em bons resultados, fala-se de negócio efetivo. Para tal acontecer era preciso apresentar propostas concretas que fossem ao encontro do que o cliente pretendia, e por isso decidi incluir neste relatório essa temática que, embora tenha nela tenha participado como facilitador, não se encontrava nas minhas funções. Conforme descrevi, a elaboração de propostas passava por uma série de fases envolvendo várias áreas funcionais do banco. Como se tratavam de novos (potenciais) clientes, a metodologia processual era semelhante, mas com algumas diferenças significativas, àquela utilizada com clientes da sucursal, em particular no que à atribuição de *rating* dizia respeito. Isto implicou uma curva de aprendizagem que se estendeu também aos gestores de cliente, naturalmente mais rotinados com os procedimentos para clientes da sua carteira. Vale a pena referir que esta curva de aprendizagem seria definitivamente mais suave se existissem referências práticas das

áreas centrais do banco acerca de quais os procedimentos; dito de uma forma mais simples, agilizava-se o processo se se soubesse de antemão o que é necessário fazer. Na fase conclusiva do estágio, após passar pelo mesmo processo várias vezes, a sucursal conseguia responder com elevada solicitude aos procedimentos. Não obstante, foi notória alguma entropia nos primeiros casos, entropia essa que não é mais do que a própria adaptação a um novo conjunto de prioridades – a captação de novos clientes – mas cujos efeitos devem ser levados em conta aquando a definição de novas linhas estratégicas por parte do banco.

Também por essas linhas orientadoras serem extensíveis a outros segmentos de negócio do Millennium, fiz questão de mencionar a pesquisa de clientes particulares que realizei durante o estágio. Apesar de ter sido uma tarefa na qual investi pouquíssimo tempo, quando comparada com as restantes, abre espaço a uma análise que me parece importante fazer – a coordenação entre sucursais de diferentes segmentos na captação de novos clientes.

Durante o trabalho de pesquisa por empresas potenciais clientes, foram inúmeras as situações onde empresas perfeitamente enquadráveis (no segmento e no perfil pretendido) foram excluídas por já estarem a ser abordadas por outras sucursais, tanto sucursais de empresas de outros distritos, como sucursais de negócios. O banco segue uma política de abertura relativamente a ambas as situações. No entanto, ao pensarmos com mais atenção nelas podemos identificar algumas problemáticas.

Quanto à distribuição geográfica do acompanhamento de clientes, apesar de permitir uma maior liberdade a cada sucursal de estender a sua área de influência, leva a que haja uma maior competição interna quando o assunto é captação de novos clientes. Naturalmente que todas as sucursais priorizam a abordagem comercial a empresas mais apetecíveis e acabam inevitavelmente por abordar as mesmas – não será coincidência isto ter acontecido várias vezes ao longo da pesquisa que efetuei. Tal facto implica duas consequências imediatas: por um lado, a duplicação do trabalho com perdas de eficiência e, por outro, o risco de passar ao cliente-alvo uma imagem de alguma desorganização interna, que pode facilmente enviesar a sua captação. Ambas as consequências são nitidamente prejudiciais quando falamos de uma organização em ambiente concorrencial altamente exigente. Outro banco que organize de forma



mais estrita as suas abordagens consegue, com o mesmo tempo e esforço, chegar a mais empresas e, conseqüentemente, ganha vantagem competitiva.

Por outro lado, quando uma sucursal de outro segmento investe tempo a captar clientes fora do seu segmento, está naturalmente a desinvestir tempo na captação de clientes que se enquadrem neste. De notar que 25% das empresas que pesquisei foram descartadas por estarem fora do segmento de empresas. Pela maneira como organizei a pesquisa, são garantidamente não-clientes do Millennium, e pela distribuição de segmentos do próprio Millennium, garantidamente estão no segmento de negócios. Não será difícil inferir que, destas cerca de 600 empresas, muitas delas merecessem atenção por parte das sucursais de negócios do distrito de Coimbra. É, afinal de contas, o objetivo último de segmentar as áreas de negócio: fazer chegar os produtos/serviços aos clientes certos, conseguindo assim também chegar a mais clientes. Foi justamente isso que a sinergia entre a sucursal de Prestige e de Empresas, descrita neste relatório, pretendeu conseguir.

## 5 – Conclusão

A prospeção comercial é um desafio que tem profundas raízes históricas no próprio Millennium bcp. O banco cresceu organicamente nos seus primórdios graças justamente ao enfoque nesta área. De certa forma, a orientação estratégica de expandir o negócio por via da procura de novos clientes é um regresso aos primórdios da própria organização, num conjunto de circunstâncias completamente diferentes – e igualmente desafiantes – daquelas que encontrou no passado.

O meu estágio acabou por estar intimamente ligado a esta vertente, pelo que tive a oportunidade de experimentar na primeira pessoa este desafio. Com funções que iam desde a pesquisa, passando pela análise e depois pelo contacto efetivo com os clientes e o seguimento dos processos de cada um, tive oportunidade de estar ligado a praticamente todas as fases de prospeção comercial, o que resultou numa aprendizagem muito abrangente.

Na fase de pesquisa, aprendi que é um processo moroso e repetitivo. Merece ser feito em estreita coordenação com as áreas centrais do banco, complementando aquela que é uma análise mais quantitativa com a experiência no terreno das áreas comerciais. Não deve ter apenas um enfoque estritamente quantitativo, mas abrir espaço a fatores qualitativos também.

Na fase de análise económico-financeira e de risco, aprendi que é importante ter uma metodologia bem definida para se conseguir ser produtivo. Aprendi, igualmente, que é necessário conjugar a busca por informações específicas (aquelas para as quais um banco normalmente usa) com uma análise genérica que enquadre a empresa e o seu negócio na realidade do mercado. Aprendi também que muitas vezes o histórico dos sócios e as relações empresariais pesam tanto ou mais quanto a qualidade económico-financeira da empresa em causa, da perspetiva de um banco.

Na fase de contacto direto com os potenciais clientes, onde o objetivo último era a captação, aprendi que é possivelmente das tarefas mais desafiantes que um gestor de clientes pode ter. Aprendi que esta função desafia a versatilidade e a perseverança de quem está a tentar vender e necessita de balancear uma metodologia razoavelmente uniforme com uma capacidade de adaptação constante. Aprendi sobretudo que

muitas vezes não são as condições de determinado produto financeiro que fecham o negócio, mas que é a capacidade do comercial em estabelecer uma relação de confiança com o cliente que desenha a linha entre o sucesso e insucesso desse mesmo negócio e lhe confere vantagem competitiva relativamente a outros bancos.

No cômputo geral, o estágio foi de incomensurável valor para o meu crescimento como profissional. Pegando na ideia que uma empresa, qualquer que seja a sua área de atuação, não consegue sobreviver se não conseguir vender, o que posso concluir é que este estágio me deu a percepção exata do que implica esse desafio de sobreviver no mercado, ensinamentos esses aplicáveis independentemente de onde venha a encontrar-me no futuro.

## Referências Bibliográficas

Peters, Tom; Waterman, Robert (1982) "In Search of excellence: Lessons from America's Best Run Companies", New York.

Casu, Barbara; Girardone, Clausida; Molyneux, Philip (2006) "Introduction to Banking", Harlow.

Matthews, Kent; Thompson, John (2008) "The Economics of Banking", Chichester.

Neves, João Carvalho das (2012) "Análise e Relato Financeiro", Alfragide.

Matias, Miguel Neves (2009) "A assimetria informacional no financiamento das micro e pequenas empresas" - Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas nº115, Lisboa.

António, Martins; Cruz, Isabel; Augusto, Mário; Silva, Patrícia Pereira da; Gonçalves, Paulo Gama (2009) "Manual da Gestão Financeira Empresarial", Coimbra.

Mota, António Gomes; Barros, Clementina Dâmaso; Nunes, João Pedro; Ferreira, Miguel Almeida (2010) "Finanças da Empresa – teoria e prática", Lisboa.

Nabais, Carlos (2000) "Análise de Balanços", Lisboa.

Lipsey, Richard; Chrystal, Alec (2007) "Economics", New York.

Andrade, João Sousa (1998) "Introdução à Economia", Coimbra.

Costa, Carlos Baptista da (2010) "Auditoria Financeira", Lisboa.

Fleisher, Craig; Bensoussan, Babette (2003) "Strategic and Competitive Analysis", New Jersey.

Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe; Martins, António (2011) "Introdução à Gestão de Organizações", Coimbra.

## **Anexo I – Script de abordagem comercial**

### *Fase 0 – Identificação e Seguimento*

Manuel André da Sucursal de Empresas do Millennium bcp em Coimbra.

Assunto do banco, pedir para falar com responsável da empresa.

### *Fase 1 – Contextualização*

- Sucursal especializada no acompanhamento de empresas.
- Acompanhamos as empresas de maior dimensão da região centro, da Figueira da Foz até ao interior. Carteira de centenas de clientes empresa, experiência de décadas na área de negócios.
- O nosso banco está num processo de redinamização da sua actividade, muito empenhado no apoio às empresas onde somos o banco com maior quota de apoio.
- Temos uma casa arrumada, com rácios de liquidez e solvabilidade confortáveis, qualidade de serviço, acompanhamento especializado e personalizado e queremos apoiar a economia e as PME como Prioridade.
- Apoio ao crescimento mediante soluções personalizadas de crédito e/ou outros serviços. (Portal online). Acreditamos que prestamos um serviço com muita qualidade.

*[Conector]* – Fruto de uma análise prévia, a vossa empresa foi sinalizada como enquadrada no perfil de cliente da nossa Sucursal, visto possuir uma boa classificação de risco e robustez financeira.

### *Fase 2 – Marcação*

- Nesse sentido, vimos solicitar reunião presencial.
- Nesta reunião, pretendemos fazer uma apresentação à vossa empresa das nossas soluções.

## **Anexo II – E-mail tipo de abordagem comercial**

Exmos. Srs.,

Conforme contacto telefónico efectuado hoje, venho por este meio solicitar a V<sup>as</sup>. Ex<sup>as</sup> a marcação de uma reunião para apresentação da oferta do Millennium bcp para o segmento de empresas.

No âmbito de uma acção de dinamização da actividade do nosso Banco, a vossa empresa foi sinalizada para podermos apresentar uma proposta de trabalho que permita um convite para ser nossa cliente.

A nossa Sucursal é inteiramente especializada no acompanhamento personalizado de empresas, sendo a nossa prioridade o apoio ao crescimento das PME's.

Assim, aguardo o vosso contacto para confirmação da reunião solicitada.

Grato desde já pela atenção prestada, despeço-me com os melhores cumprimentos