



Rafaela Costa do Rosário

Sistemas de Análise e Avaliação de Risco de Crédito na Banca de Empresas

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

Coimbra, julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Rafaela Costa do Rosário

Sistemas de Análise e Avaliação de Risco de Crédito na Banca de Empresas

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

Orientador: Professor Doutor Mário António Gomes Augusto

Tutor de estágio: Doutor Luís Miguel Cerveira Conceição

Entidade de Acolhimento: Millennium bcp

Coimbra, 2016

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos aqueles que tornaram possível e contribuíram, de alguma forma, para a concretização deste relatório de estágio, que encerra mais uma etapa da minha formação académica. Deixo aqui os meus sinceros e maiores agradecimentos.

Ao Professor Doutor Mário Augusto, o meu grande agradecimento pela orientação na concretização deste relatório de estágio. Muito obrigada por todo o apoio facultado, pela completa disponibilidade revelada e pelos valiosos contributos concedidos.

A todos os Professores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, deixo o meu obrigada pela partilha do saber e pelo estímulo constante pelo conhecimento.

Ao Millennium bcp, agradeço a oportunidade de estágio que me proporcionou, assim como todas as ferramentas e condições de trabalho que me disponibilizou.

Ao Doutor Luís Conceição, meu tutor de estágio, agradeço por todo o acompanhamento e por todos os ensinamentos e conselhos transmitidos.

À Equipa da Sucursal de Empresas do Millennium bcp em Coimbra, da qual fazem parte o *Sr. Carlos Gil*, *Sr. Paulo Xavier*, *Dr.ª Eunice Mendes*, *Dr. Francisco Silva*, *Dr. Joaquim Lapo* e *Dr.ª Márcia Pereira*, agradeço a forma como me receberam, a forma como me integraram e a forma como sempre me trataram. Obrigada por me presentear com o vosso profissionalismo e simpatia e me auxiliarem durante todo o período de estágio, transmitindo-me muito do vosso conhecimento e experiência.

Ao Paulo, deixo um agradecimento especial pela dedicação, incentivo e carinho constantes, pelas palavras doces e motivadoras e por nunca me ter deixado desistir nos momentos mais difíceis.

À Minha Família, em especial aos *Meus Pais* e *Avós*, deixo um profundo agradecimento por sempre acreditarem em mim e por sempre me apoiarem, incansavelmente, ao longo deste percurso.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

RESUMO

O presente relatório de estágio integra a fase final do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e tem como objetivo a apresentação de um estágio curricular realizado na Sucursal de Empresas do Millennium bcp em Coimbra, durante um período de quatro meses.

A crise do *subprime* abanou os pilares do sistema financeiro, pelo que as entidades financeiras, nomeadamente as instituições bancárias, sentiram a necessidade de efetuar um maior controlo no processo de concessão de crédito bancário. Assim, o cálculo do risco de crédito bancário assumiu uma maior relevância no seio da atividade bancária e as metodologias utilizadas para a análise e avaliação de risco de crédito tornaram-se mais rigorosas e, conseqüentemente, mais eficazes. Contemplando uma nota quantitativa, decorrente da análise dos indicadores económico-financeiros da empresa e uma nota qualitativa, decorrente da análise às características e incidentes da empresa, o método do *rating* tem vindo a adquirir uma grande importância nas instituições bancárias, sendo o método preferencial para o cálculo do grau de risco das empresas. Subseqüente à atribuição de um determinado grau de risco, encontra-se a sua monitorização que deverá estar assegurada pelo departamento de risco de crédito e que deverá possuir, como objetivo fundamental, a redução da probabilidade de possíveis situações de incumprimento por parte do cliente.

Assumindo-se como um dos principais desafios da atividade bancária, o processo de captação de novos clientes, no qual se inclui a etapa de análise e avaliação de risco de crédito dos potenciais clientes, constituiu, a par com a monitorização de risco de crédito dos atuais clientes, as principais tarefas realizadas durante o estágio curricular apresentado.

Palavras-chave: crédito bancário; risco de crédito; análise de crédito; gestão de risco de crédito; *rating*.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ABSTRACT

The present internship report is part of the final stage of the Master programme of Management at the Coimbra University's School of Economics. It includes details on the internship performed in a subsidiary of the companies of Millennium bcp in Coimbra with a duration of four months.

The subprime crisis rocked the pillars of the financial system, wherefore the financial entities, namely bank institutions, felt the need to reinforce the control of the processes of granting of loans by banks. Therefore, calculating the credit risk assumed even greater importance in banking activity, while stricter and, consequently, more effective methods for analysing and assessing the credit risk were implemented. On a quantitative note, the analysis of a company's economic and financial indicators, and on a qualitative note, looking into a company's characteristics and events, ratings have played an important part in banking institutions and are the preferred method of calculating company risk rating. After a certain risk rating is awarded, the credit risk department monitors the rating, whose main goal is to reduce the likelihood of customer defaults from occurring.

Regarded as one of the main challenges of the banking activity, the process of attracting new customers, which includes the analysis and assessment of the credit risk of potential customers, on a par with credit risk monitoring of current clients, were among the main tasks performed during this curricular internship.

Key words: bank credit; credit risk; credit analysis; credit risk management; rating.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ÍNDICE

Introdução.....	1
CAPÍTULO I. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO.....	3
I.1. A evolução do Millennium bcp	3
I.2. O Millennium bcp no presente	5
I.2.1. Rede Millennium bcp.....	6
I.2.2. Modelo organizacional do Millennium bcp.....	9
I.2.2.1. DCE – Direção Comercial de Empresas.....	10
I.2.2.2. Sucursal Coimbra Empresas.....	11
CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
II.1. Contextualização da atividade bancária	13
II.2. Atividade creditícia na banca de empresas	14
II.2.1. Princípios fundamentais do crédito	15
II.2.2. Produtos bancários de crédito	16
II.3. Gestão de risco na atividade bancária.....	17
II.3.1. Noção de risco	18
II.3.2. Tipos de riscos na atividade bancária.....	19
II.3.2.1. Risco de crédito	20
II.3.2.2. Risco de mercado.....	21
II.3.2.3. Risco de liquidez	22
II.3.2.4. Risco operacional.....	22
II.3.3. Mecanismo de gestão de risco de crédito	23
II.4. Análise do risco de crédito bancário nas empresas	25
II.4.1. Análise quantitativa.....	26
II.4.1.1. Método dos rácios	27
II.4.1.2. Limitações do método dos rácios	31
II.4.2. Análise qualitativa	33
II.4.3. Modelo de <i>rating</i>	34
II.5. Monitorização do risco de crédito.....	36

CAPÍTULO III. ESTÁGIO CURRICULAR	38
III.1. Objetivos	39
III.2. Tarefas desenvolvidas.....	39
III.2.1. Integração e acompanhamento da equipa	40
III.2.2. Realização de formações <i>e-learning</i>	41
III.2.3. Prospecção e captação de novos clientes.....	42
III.2.3.1. Identificação de novos potenciais clientes.....	44
III.2.3.2. Análise dos clientes identificados.....	45
III.2.3.2.1. Análise quantitativa	47
III.2.3.2.2. Análise qualitativa.....	48
III.2.3.3. Sinalização de clientes potenciais.....	50
III.2.3.4. Contacto com os clientes potenciais	50
III.2.3.5. Reunião com clientes potenciais	52
III.2.3.6. Abertura de conta.....	53
III.2.4. Monitorização do risco de crédito da carteira de clientes.....	54
III.2.4.1. Modelo de <i>rating</i> do Millennium bcp.....	54
III.2.4.2. Identificação e análise da degradação de grau de risco dos clientes.....	55
III.2.5. Execução de tarefas operacionais diversas	59
III.3. Análise crítica	59
Conclusão.....	65
Lista de referências bibliográficas	67
Webgrafia.....	69
ANEXO A - Questionário para primeira reunião de captação	71
ANEXO B – Escala de <i>rating</i> do Millennium bcp.....	78
ANEXO C – Comparação da escala de <i>rating</i> do Millennium bcp com as escalas das principais agências de <i>rating</i> internacionais.....	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução histórica do Millennium BCP	3
Figura 2 – Estrutura do Grupo BCP	7
Figura 3 – Organograma do modelo de governo corporativo do Millennium bcp	9
Figura 4 – Área de atuação da sucursal Coimbra Empresas.....	12
Figura 5 – A oferta de crédito na banca de empresas.....	17
Figura 6 – Riscos da atividade bancária	19
Figura 7 – Segmentação do departamento de risco de crédito bancário	24
Figura 8 – Principais rácios utilizados na análise de crédito bancário.....	28
Figura 9 – Etapas do processo de prospeção e captação de novos clientes.....	43
Figura 10 – Escala de <i>rating</i> Informa D&B.....	46

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais indicadores das operações bancárias do grupo BCP	8
Tabela 2 – Valores de referência para indicadores económico-financeiros	47
Tabela 3 – Resultados obtidos a partir da análise da degradação do grau de risco de clientes da Sucursal de Coimbra Empresas.....	56

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AF	–	Autonomia Financeira
APB	–	Associação Portuguesa de Bancos
BBG	–	<i>Big Bank Gdansk</i>
BCP	–	Banco Comercial Português
BdP	–	Banco de Portugal
CAE	–	Código de Atividade Económica
CCC	–	Conta corrente caucionada
CGD	–	Caixa Geral de Depósitos
CP	–	Curto Prazo
CRC	–	Central de Responsabilidades de Crédito
D&B	–	<i>Dun & Bradstreet</i>
DCE	–	Direção Comercial de Empresas
DEC	–	Direção de Empresas do Centro
DR	–	Demonstração dos Resultados
DRAT	–	Direção de <i>Rating</i>
EBITDA	–	<i>Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
EUA	–	Estados Unidos da América
GVC	–	Gestão de Crédito Vencido
IVA	–	Imposto sobre Valor Acrescentado
MLP	–	Médio e Longo Prazo
PME	–	Pequena e Média Empresa
PMP	–	Prazo Médio de Pagamentos
PMR	–	Prazo Médio de Recebimentos
PNNC	–	Portfólio de Negócios Não <i>Core</i>
RL	–	Resultado Líquido
VN	–	Volume de Negócios

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pretende apresentar o estágio curricular efetuado na Sucursal de Empresas do Millennium bcp em Coimbra.

O estágio curricular que aqui é apresentado teve início no dia 16 de fevereiro de 2016 e termo no dia 15 de junho de 2016, decorrendo assim durante um período de quatro meses. O desenvolvimento do estágio curricular foi acompanhado e supervisionado pelo meu tutor de estágio, o Doutor Luís Conceição, também ele diretor comercial da Sucursal de Coimbra Empresas do Millennium bcp.

Presentemente uma das principais prioridades e, conseqüentemente, funções das instituições bancárias consiste na concessão de crédito aos seus clientes. No entanto, o processo de concessão de crédito bancário reveste-se de uma enorme complexidade, exigindo uma análise de crédito aos clientes e uma avaliação do risco de crédito obtido, a qual ditará a decisão de conceder ou não conceder o crédito. Igualmente importante, encontra-se a monitorização de risco de crédito que procura, essencialmente, evitar a degradação da carteira de crédito, preservando a qualidade do crédito.

No Millennium bcp, nomeadamente no segmento de Empresas, um dos maiores desafios relacionados com a atividade creditícia consiste em estimar, com o maior realismo possível, o risco inerente à concessão de crédito bancário, de modo a diminuir a probabilidade de perdas futuras para o banco.

Organizado por três capítulos, o presente relatório visa dar a conhecer todas as tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular e dar a perceber, de uma forma geral, o funcionamento de uma sucursal de empresas do Millennium bcp.

O primeiro capítulo visa apresentar o Millennium bcp enquanto entidade que me acolheu, proporcionando-me a oportunidade para a realização deste estágio curricular. Neste

contexto, é apresentada a sua evolução histórica até aos dias de hoje, assim bem como todos os seus aspetos estratégicos e organizacionais mais relevantes.

O segundo capítulo apresenta os referenciais bibliográficos que serviram de sustento às atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, das quais se destaca a análise do risco de crédito bancário. Assim, neste capítulo, após se efetuar uma breve contextualização da atividade bancária, de se apresentar os principais traços caracterizadores da atividade creditícia e de se enumerar os principais riscos que acometem a atividade bancária, procede-se ao estudo da análise do risco de crédito bancário e da sua monitorização, duas importantes fases da gestão de risco de crédito.

O terceiro e último capítulo evidencia os objetivos definidos a alcançar com a realização do estágio curricular e dá a conhecer, sucintamente, todas as tarefas propostas e realizadas no decorrer do estágio. Ainda, neste capítulo, é feita uma análise crítica ao estágio, onde são analisados os maiores obstáculos e desafios verificados na realização do estágio curricular.

CAPÍTULO I. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

I.1. A EVOLUÇÃO DO MILLENNIUM BCP

Fundado no ano de 1985, na sequência da liberalização do sistema bancário português, o grupo Banco Comercial Português (BCP) acarreta já mais de trinta anos de história e de evolução ao longo do tempo. A figura 1 mostra as diversas fases de desenvolvimento que o grupo BCP atravessou e o respetivo período em que se verificaram.

Figura 1 – Evolução histórica do Millennium BCP



Fonte: Millennium bcp (2016) <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx> [02 de junho de 2016]

De forma a alcançar uma posição relevante e respeitada no sistema financeiro português, o objetivo primeiro do grupo BCP passava por alcançar e fazer crescer a sua quota de mercado e consolidar a sua posição em Portugal. Assim, a sua primeira fase de desenvolvimento, que se desenrolou durante os dez primeiros anos após a sua fundação, foi caracterizada por grandes níveis de crescimento orgânico, tendo atingido, no ano de

1994, uma quota de mercado de 8,3% em ativos totais. Em 1989, com uma forte e agressiva campanha de marketing, foi lançado o Banco Nova Rede.

Com a entrada, no mercado português, de novas instituições financeiras, nacionais e internacionais, a concorrência intensificou-se e a estratégia do grupo BCP passou pela diversificação da sua oferta e pela prática de diversas aquisições e fusões, de forma a aumentar a sua quota de mercado em Portugal. Como primeiro passo, em 1995, o grupo BCP adquiriu através de uma Oferta Pública de Aquisição (OPA), o controlo do Banco Português do Atlântico, o maior banco privado português da época, e que acabou por ser incorporado no grupo cinco anos depois, em 2000. Ainda no decorrer do ano 2000 foram incorporados, no grupo BCP, ativos do Grupo José de Mello, nomeadamente o Banco Mello e a seguradora Império e ainda o Banco Pinto & SottoMayor, incorporado por fusão, após negociações com a Caixa Geral de Depósitos (CGD).

Com o crescimento da quota de mercado, o grupo BCP começou a operar em Portugal sob a marca Millennium bcp. Neste contexto, a sua estratégia passou por internacionalizar e assim expandir o negócio para mercados externos, particularmente mercados com ligações históricas a Portugal, onde existissem grandes comunidades de luso-descendentes e mercados onde estivesse presente uma racionalidade comercial forte, que permitisse adotar um modelo de negócio idêntico àquele praticado em Portugal.

Em 1998, na sequência do seu processo de internacionalização, o grupo BCP efetuou um acordo de parceria com o grupo polaco Big Bank Gdansk (BBG) e, atuando sob o nome "Millennium", iniciou novas operações de retalho no mercado polaco. Em 2003, depois de aumentar a sua participação no capital do grupo BBG, este passou a designar-se Bank Millennium. Em 1999, o grupo BCP expandiu a sua atividade para a Grécia e, em parceria com a Interamerican Hellenic Life Insurance Company, S.A., efetuou o lançamento de uma rede bancária de retalho inovadora, denominada NovaBank. Em 2005, o grupo BCP passou a deter o controlo total da rede NovaBank e, um ano mais tarde, a sua denominação foi alterada para Millennium Bank. Em 2007, o grupo BCP iniciou atividade na Roménia, com o lançamento de um projeto bancário de raiz.

Em 2003, o grupo BCP iniciou um importante processo de *rebranding* internacional que culminou com a adoção da marca Millennium, uma marca única de caráter supranacional.

A partir de 2005, o Millennium bcp deu início a um importante processo de reestruturação que visou o desinvestimento de ativos não *core*, através de diversas medidas estratégicas que geraram mais-valias significativas e que se revelaram determinantes para o aumento dos fundos próprios do banco. No seguimento desta reestruturação, em 2010, o Millennium bcp tomou a decisão de sair do mercado dos Estados Unidos da América (EUA) e de se focar no mercado nacional e nos mercados internacionais de maior afinidade: mercado polaco, mercado moçambicano e mercado angolano.

I.2. O MILLENNIUM BCP NO PRESENTE

Com centro de decisão em Portugal, o Millennium bcp assume-se atualmente como sendo o maior banco privado português e o segundo maior banco português. Pautando-se por valores distintivos como o respeito pelas pessoas e pelas instituições, o enfoque no cliente, a vocação de excelência, a confiança e a ética, esta instituição oferece uma vasta gama de produtos bancários e serviços financeiros, dirigidos a particulares e a empresas.

No que se concerne à visão do Millennium bcp, a mesma resume-se no seguinte:

“Ser o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras, em que parte relevante dos recursos está alocada ao Retalho e às Empresas, em mercados de elevado potencial com um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital, liquidez e de custos” (Millennium bcp, Relatório e Contas 2015, 2015:53)

Em relação à missão do Millennium bcp, esta consiste em:

“Criar valor para o Cliente através de produtos e de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rentibilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um

retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa” (Millennium bcp, Relatório e Contas 2015, 2015:53)

Sustentado no plano estratégico definido em 2012 e alvo de revisão em 2013, o Millennium bcp têm vindo a seguir uma estratégia dividida em três fases sequenciais, ajustadas a um espaço temporal de seis anos. A primeira fase do plano estratégico, direcionada para os anos 2012 e 2013, caracterizou-se pela definição das bases para um futuro desenvolvimento sustentável. A segunda fase, orientada para os anos 2014 e 2015, centrou-se na criação de condições para o crescimento e rentabilidade do banco. Por fim, a terceira fase do plano estratégico voltada para os anos 2015 e 2016, foca-se no alcance de um crescimento sustentado.

De uma forma complementar ao plano estratégico definido, foi proposto para o triénio 2015-2018 um conjunto de prioridades direcionadas para o mercado nacional. Com o objetivo do Millennium bcp se tornar um banco sustentável e um banco mais moderno e digital, adaptado às constantes necessidades dos seus clientes, foram propostas medidas estratégicas que visam o aumento do posicionamento de proximidade aos clientes e a simplificação dos seus produtos e processos. Adicionalmente o Millennium bcp pretende transformar-se numa organização saudável (de acordo com o *Organizational Health Index*¹) e numa organização com um maior envolvimento com os seus *stakeholders*.

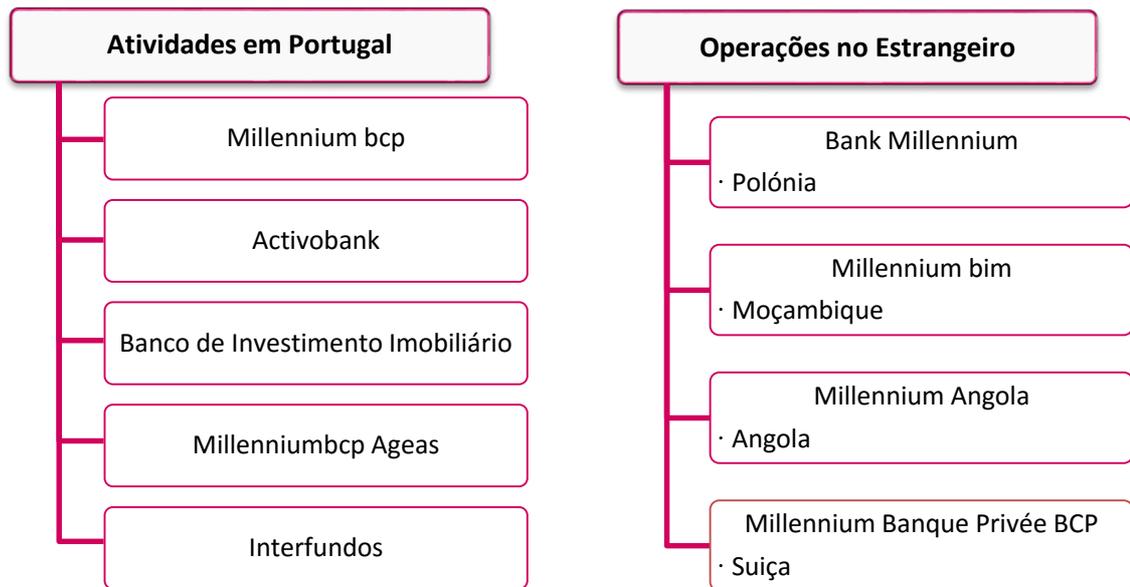
1.2.1. REDE MILLENNIUM BCP

Através das suas operações bancárias, escritórios de representação, protocolos comerciais e promotores comerciais, o Millennium bcp encontra-se presente nos cinco continentes, sendo, no entanto, o mercado nacional o seu principal foco de atuação.

¹ O *Organizational Health Index*, é uma ferramenta disponibilizada pela consultora McKinsey que pretende medir e analisar a gestão da saúde de uma dada organização, analisando os elementos organizacionais diretamente relacionados com o desempenho financeiro e operacional (McKinsey, 2016)

Na figura 2 pode-se observar a estrutura do grupo BCP, nomeadamente as atividades que o mesmo desenvolve no mercado doméstico e as operações que detém no mercado internacional.

Figura 2 – Estrutura do Grupo BCP



Fonte: Adaptado de Millennium bcp (2016) <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx> [02 de junho de 2016]

Em Portugal, as atividades bancárias do grupo BCP estão asseguradas pelo Millennium bcp, um banco universal, e pelo Activobank, um banco com uma oferta inovadora especialmente dirigida a clientes utilizadores das novas tecnologias de comunicação. Também presente no mercado doméstico, o Banco de Investimento Imobiliário dedica-se ao negócio de promoção imobiliária e ao crédito hipotecário, enquanto o Millenniumbcp Ageas e o Interfundos se dedicam, respetivamente, à atividade seguradora e à gestão de fundos de investimento imobiliário.

De acordo com a tabela 1, cujos dados são referentes ao final de 2015, o Millennium bcp possui 671 sucursais, afigurando-se assim como o banco com a segunda maior rede de distribuição bancária presente em Portugal. Com uma quota de mercado de 18,1% em crédito e com uma quota de mercado de 17,5% em depósitos, as operações do Millennium bcp no mercado nacional representam 72% do total de ativos do grupo BCP e 75% do total

de crédito bruto a clientes. É também em Portugal que se encontra a maioria dos clientes do banco, sendo que dos 5,5 milhões de clientes do grupo BCP, 2,3 milhões de clientes pertencem ao mercado doméstico.

Tabela 1 – Principais indicadores das operações bancárias do grupo BCP

	Portugal	Polónia	Angola	Moçambique
Quotas de Mercado				
Crédito	18,1%	4,6%	3,8%	28,8%
Depósitos	17,5%	5,2%	4,1%	28,6%
Ativos	53.647	15.534	2.344	2.355
Colaboradores	7.459	5911	1.225	2505
Sucursais	671	411	90	169

Fonte: Adaptado de Relatório e Contas 2015 (Millennium bcp, 2015, p.15)

No mercado internacional, o Millennium bcp contempla operações bancárias em cinco diferentes países. Na Polónia, o Bank Millennium é considerado uma entidade de referência com uma rede composta por 411 sucursais, que servem os 1,3 milhões de clientes naquele país. A partir da análise à tabela 1 é possível verificar que o Bank Millennium apresenta uma quota de mercado em crédito de 4,6% e uma quota de mercado em depósitos de 5,2%.

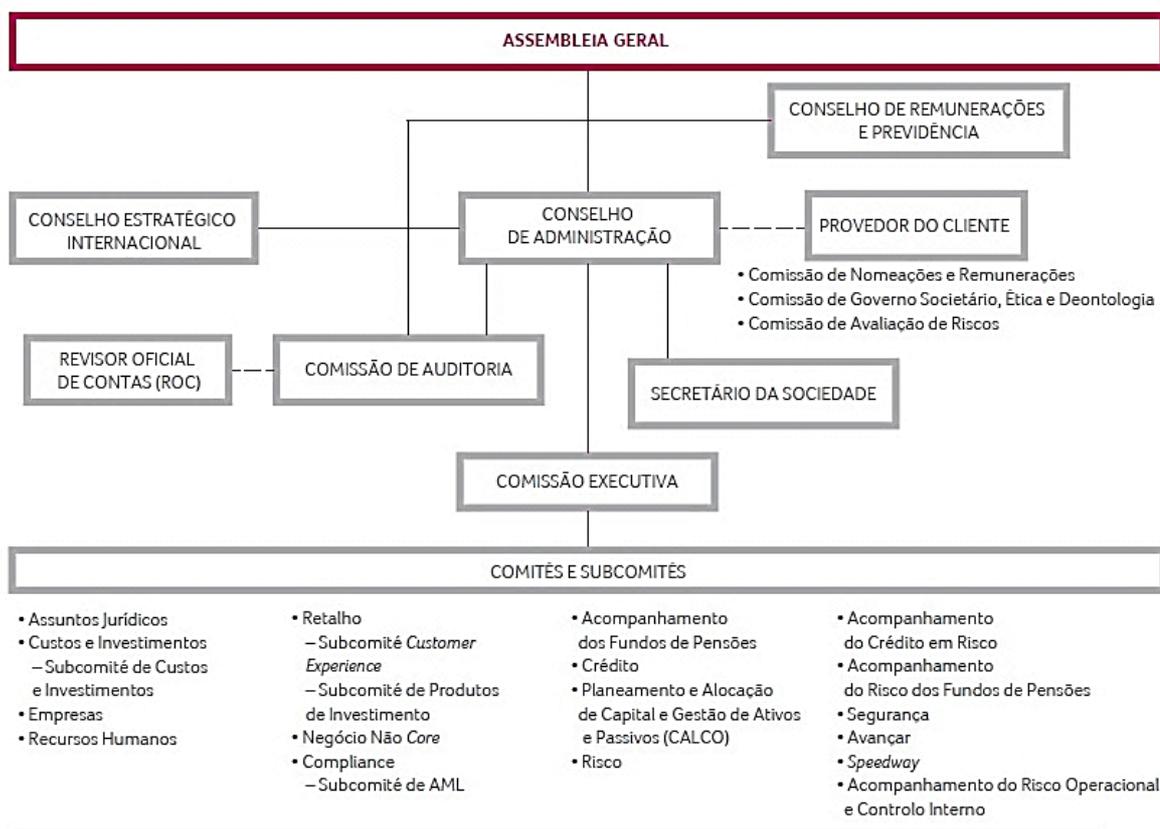
No continente africano, onde o grupo BCP prossegue com a sua estratégia de expansão, a marca está presente em Angola e em Moçambique. Em Angola apresenta uma quota de mercado de 3,8% e 4,1% em crédito e em depósitos, respetivamente. Em Moçambique, o Millennium bim assume-se como banco líder, contando com cerca de 1,4 milhões de clientes e com uma quota de mercado de 28,8% em crédito e de 28,6 em depósitos.

Desde 2003, também presente no mercado suíço com uma operação por intermédio de uma plataforma de *private banking*, o Millennium Banque Privée BCP presta serviços personalizados e de elevada qualidade a clientes com elevado património.

I.2.2. MODELO ORGANIZACIONAL DO MILLENNIUM BCP

O Millennium bcp segue um modelo de administração e fiscalização monista, constituído pelo Conselho de Administração que engloba a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria, o Conselho de Remunerações e Previdência e um Conselho Estratégico Internacional, criado com o propósito de assegurar a execução da estratégia internacional do banco. A figura 3 esquematiza o organograma do modelo de governo corporativo do Millennium bcp.

Figura 3 – Organograma do modelo de governo corporativo do Millennium bcp



Fonte: Relatório e Contas 2015 (Millennium bcp, 2015, p.21)

A Assembleia Geral assume-se como sendo o órgão máximo da organização que representa a universalidade dos seus acionistas. Eleito pela Assembleia Geral, o Conselho de Administração é o órgão de governo da sociedade que tem por responsabilidade assegurar

toda a atividade operacional que não esteja reservada a outros órgãos organizacionais. No atual mandato, o presidente do Conselho de Administração do Millennium bcp é o Dr. António Monteiro.

Nomeada pelo Conselho de Administração, encontra-se a Comissão Executiva que têm como atividade desempenhar todas as funções de gestão do Millennium bcp. No presente mandato, o presidente da Comissão Executiva é o Dr. Nuno Amado, também vice-presidente do Conselho de Administração.

De forma a promover uma melhor articulação das decisões de gestão corrente com a direção de topo e, desta forma, alinhar as perspetivas e auxiliar no apoio à tomada de decisão foram nomeados, pela Comissão Executiva, diversos Comitês e Subcomitês.

I.2.2.1. DCE – DIREÇÃO COMERCIAL DE EMPRESAS

Inserida no segmento de negócios de Empresas, *Corporate* & Banca de Investimento, encontra-se a Direção Comercial de Empresas (DCE) do Millennium bcp. A DCE apresenta uma forte presença no mercado, estando distribuída estrategicamente ao longo de todo o território português e foca-se em clientes empresarias com um volume de negócios (VN) entre os 2,5 milhões de euros e os 50 milhões de euros.

A DCE apresenta uma organização por zonas geográficas, estando afeta a cada zona uma determinada Direção de Empresas, liderada por um diretor coordenador. Na região norte do país está presente a Direção de Empresas Norte (DEN), responsável pela coordenação da rede de distribuição nesta região. Na zona Centro, a coordenação das sucursais presentes nesta zona é assegurada pela Direção de Empresas Centro (DEC). A Direção de Empresas Sul (DES) é a responsável pela coordenação da zona sul do país, onde se inclui a cidade de Lisboa.

De entre as principais atividades e prioridades da DCE encontra-se a concessão de crédito a clientes empresariais. No final de 2015, o crédito concedido a empresas correspondeu a

49,8% do crédito total concedido pelo Millennium bcp, resultante da sua atividade em Portugal. O crédito a empresas totalizou, em 31 de dezembro de 2015, o valor de 20.708 milhões de euros, o que corresponde a uma quebra de 6,5% quando comparado com o valor de 22.139 milhões de euros, registado em 31 de dezembro de 2014.

I.2.2.2. SUCURSAL COIMBRA EMPRESAS

A sucursal Coimbra Empresas situa-se na região centro de Portugal e, como tal, é coordenada pela DEC. De referir que a DEC tem a responsabilidade de coordenar todas as oito sucursais presentes na região centro, nomeadamente as sucursais de Açores Empresas, Aveiro Empresas, Beiras Empresas, Coimbra Empresas, Leiria Empresas, Ribatejo Empresas, São João da Madeira Empresas e Torres Vedras Empresas.

A sucursal Coimbra Empresas é formada por uma equipa de trabalho constituída por sete elementos, da qual fazem parte um diretor comercial, quatro gestores de cliente sénior e dois assistentes de cliente sénior. Cada um dos quatro gestores de cliente possui uma carteira de clientes com um determinado número que, em média, se situa entre os 100 e os 150 clientes.

Na sua maioria, os clientes da sucursal Coimbra Empresas são empresas sediadas nos dezassete concelhos pertencentes ao distrito de Coimbra, embora também exista uma fração considerável de clientes nos distritos vizinhos. Deste modo, pode-se afirmar que a área de atuação da sucursal Coimbra Empresas contempla não só o distrito de Coimbra, mas também as zonas adjacentes, nomeadamente os concelhos do sul do distrito de Aveiro, concelhos do norte do distrito de Leiria e concelhos do sul do distrito de Viseu. Na figura 4 estão discriminados os concelhos, e respetivos distritos, que são alvos de atuação da sucursal Coimbra Empresas.

Figura 4 – Área de atuação da sucursal Coimbra Empresas

Distrito de Coimbra	Distrito de Aveiro	Distrito de Leiria	Distrito de Viseu
<ul style="list-style-type: none"> • Arganil • Cantanhede • Coimbra • Condeixa-a-Nova • Figueira da Foz • Góis • Lousã • Mira • Miranda do Corvo • Montemor-o-Velho • Oliveira do Hospital • Pampilhosa da Serra • Penacova • Penela • Soure • Tábua • Vila Nova de Poiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Águeda • Anadia • Mealhada • Oliveira do Bairro • Vagos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alvaiázere • Ansião • Castanheira de Pêra • Figueiró dos Vinhos • Pedrogão Grande • Pombal 	<ul style="list-style-type: none"> • Carregal do Sal • Mortágua • Santa Comba Dão • Tondela

Fonte: Elaboração própria

Com uma evolução muito positiva dos seus resultados nos últimos anos, a sucursal de Coimbra Empresas apresenta diversas prioridades estratégicas, transversais também a outras sucursais da rede de empresas. Uma das principais prioridades passa por criar e manter uma forte proximidade às Pequenas e Médias Empresas (PME), dando-lhes apoio e oferecendo-lhes soluções ajustadas às suas necessidades. Igualmente, assume-se como prioridade fundamental a captação de novos clientes e a necessidade de efetuar novos negócios, nomeadamente nas áreas estratégicas do banco, tais como a iniciativa Portugal 2020 e o *trade finance*. Todas as prioridades estratégicas definidas têm como objetivo último a expansão da quota de mercado em novos clientes e da quota de mercado em crédito.

CAPÍTULO II. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ATIVIDADE BANCÁRIA

Segundo Alcarva (2011), Caiado (1998), Caiado e Caiado (2008) admite-se, de uma forma unânime, que a atividade bancária provém de tempos longínquos e terá tido origem religiosa.

A década de 1980 foi considerada a ‘Era de Ouro da banca’. No entanto, nos últimos anos, devido à ocorrência de determinados fenómenos económicos e sociais, tais como a internacionalização financeira, a globalização dos mercados, o aparecimento das novas tecnologias de informação e de comunicação e, mais recentemente, a crise do *subprime*, a atividade bancária registou grandes alterações no seu funcionamento (Alcarva, 2011).

Concretizada através de instituições de crédito, nomeadamente os bancos, a atividade bancária assume, nos dias de hoje, um papel imprescindível em qualquer economia (Caiado e Caiado, 2008). Importa assim esclarecer o conceito de banco e perceber qual o seu papel no sistema financeiro.

De acordo com informação contida no glossário do Banco de Portugal (BdP, 2016), o conceito de Banco resume-se a uma “instituição de crédito cuja atividade consiste na realização de operações financeiras e na prestação de serviços financeiros, dos quais, os mais comuns são a concessão de crédito e a receção de depósitos de clientes, que remunera”. Adicionalmente, de uma forma mais simplista, pode-se considerar que os bancos, na sua essência, são “empresas que providenciam eficientemente um largo espectro de serviços financeiros, com o intuito de obter lucro” (Gestel, 2009, *apud* Carvalho, 2014:48).

Conforme afirmam Caiado e Caiado (2008), os bancos exercem operações de intermediação financeira, ou seja, os bancos procedem à captação de poupanças junto dos aforradores, pagando-lhes um determinado juro e depois canalizam essas mesmas poupanças para os investidores sob a forma de crédito, de onde recebem um determinado

rendimento. Identifica-se assim duas funções principais dos bancos: a captação de poupanças e a concessão de crédito.

Sendo a intermediação financeira a atividade fundamental dos bancos, é esperado que estas instituições de crédito contenham na sua oferta produtos e serviços relativos à captação de fundos, onde se incluem os depósitos, e produtos e serviços relativos à aplicação de fundos, por exemplo, os empréstimos (Caiado e Caiado, 2008)

A possibilidade de os bancos concederem crédito aos diversos agentes económicos no desenvolvimento das suas atividades (financiando a produção junto das empresas ou financiando a compra do produto final junto dos clientes das empresas) torna-os um elemento primordial no desenvolvimento económico de qualquer país (Alcarva, 2011).

II.2. ATIVIDADE CREDITÍCIA NA BANCA DE EMPRESAS

Segundo Alcarva (2011), em Portugal, a parte mais expressiva da atividade empresarial é financiada, direta ou indiretamente, pelo sector bancário. É assim notória a importância que a atividade creditícia apresenta para a sociedade, atualmente.

Desenvolvida pelas instituições de crédito, das quais se destacam os bancos, a atividade creditícia tem por objeto a concessão de crédito. Tendo em conta Carvalho (2009:19), conceder crédito significa “fornecer recursos no presente, em contrapartida de um compromisso de reembolso ou de pagamento futuro do correspondente valor desses recursos”.

Em consequência dos grandes progressos tecnológicos e do maior apelo ao consumo da sociedade, verificados a partir da segunda metade do século XX, a par com fenómenos financeiros como a globalização financeira e a liberalização na regulação nos mercados financeiros, que se traduziu num acesso mais fácil ao crédito, a atividade creditícia ocupou um papel de grande relevância para a sociedade, incluindo para as empresas, que viram no crédito uma forma alternativa de financiamento (Carvalho, 2009).

II.2.1. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO CRÉDITO

Segundo Carvalho (2009), a palavra crédito deriva do termo latino *credere*, que significa acreditar. A confiança é um dos valores que está presente na concessão de crédito, pelo que o diferimento de pagamento resultante da cedência de crédito simboliza um ato de confiança do credor para com o devedor.

Conforme Schrickel (2000, *apud* Sousa, 2012:9) admite-se, de uma forma geral, que o crédito corresponde a “todo o ato realizado para destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu património a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte à sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado”.

Numa perspetiva mais específica e elaborada, a Associação Portuguesa dos Bancos (APB, 2016) define, no seu *site*, crédito bancário como o “direito que o Banco adquire, através de uma entrega inicial em dinheiro (real ou potencial) a um cliente, de receber desse cliente, o valor em dívida, em datas futuras, uma ou várias prestações em dinheiro cujo valor total é igual ao da entrega inicial, acrescida do preço fixado para esse serviço”.

De acordo com Nunes (2009, *apud* Rocha, 2011), associado ao crédito bancário surgem seis elementos correlacionados entre si, que o caracterizam. Os elementos definidores do crédito são a finalidade, o prazo, o preço, o montante, o risco e a garantia. De acordo com o mesmo autor supracitado, é possível definir cada um desses elementos da seguinte forma:

- Finalidade - A finalidade de um crédito bancário enuncia o objetivo final para qual o financiamento obtido irá ser utilizado. Qualquer crédito bancário deverá destinar-se, exclusivamente, a atividades legais e é estritamente necessário que o devedor apresente a finalidade do crédito, aquando do pedido da sua concessão.
- Prazo - O prazo do crédito bancário corresponde ao período de reembolso da dívida que, no fim de terminado, resultará na sua amortização. O prazo de reembolso pode assumir-se como sendo Curto Prazo (CP) (prazo de vencimento ≤ 1 ano), médio prazo (prazo de vencimento > 1 ano e ≤ 5 anos) ou de longo prazo (prazo de

vencimento ≥ 5 anos). O elemento prazo é definido de acordo com o elemento finalidade, estando intimamente relacionado com o tempo de reprodução económico-financeiro dos bens e atividades a que o crédito bancário se destina.

- Juro - O juro corresponde à remuneração do financiamento obtido pelo crédito bancário. O juro é fornecido através da aplicação de uma taxa de juro composta que deverá ser fixada no início do contrato. Quanto maior for o risco inerente à operação de crédito, maior será o preço a cobrar, ou seja, maior será o juro.
- Montante - O montante disponibilizado num crédito bancário é sempre justificado pela finalidade a que o crédito se destina. Além da finalidade, o montante é ainda condicionado pela capacidade financeira do cliente.
- Risco - O risco está sempre inerente ao crédito. O risco de crédito define-se como o prejuízo potencial para o credor decorrente do não cumprimento das obrigações financeiras do devedor.
- Garantia - As garantias correspondem a uma segurança adicional solicitada pela entidade de crédito, de forma a minimizar o risco de crédito. Existem dois tipos de garantias: as garantias intrínsecas e as garantias acessórias, sendo que as últimas ainda se subdividem em garantias reais e garantias pessoais.

II.2.2. PRODUTOS BANCÁRIOS DE CRÉDITO

A função de concessão de crédito desempenhada pelos bancos pode efetivar-se de diversas formas, através da aquisição dos diferentes produtos bancários de crédito disponíveis no mercado (Caiado, 1998).

A área do crédito apresenta uma variadíssima gama de produtos que são transacionados nos balcões dos bancos. É possível fazer a distinção entre os produtos de crédito bancário destinados a particulares e os produtos de crédito bancário destinados às empresas.

Tendo em conta o estudo apresentado por Carvalho (2009) apresenta-se, na figura 5, os principais produtos de crédito comercializados pela banca de empresas, categorizados de acordo com o seu prazo.

Figura 5 – A oferta de crédito na banca de empresas

Oferta de crédito de Curto Prazo

- Empréstimos de curto prazo
- Descontos de letras e livranças
- Papel comercial
- Contas correntes caucionadas
- Descobertos bancários
- Créditos documentários
- Factoring

Oferta de crédito de Médio/Longo Prazo

- Empréstimos bancários de médio e longo prazo
- *Leasing*

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Carvalho (2009, p.27-31)

Conforme apresentado na figura 5, a oferta de crédito por parte da banca de empresas pode ser classificada de acordo com o seu horizonte temporal. Desta forma, para créditos de CP, apresentam-se como principais produtos bancários comercializados pela banca de empresas os empréstimos de CP, os descontos de letras e livranças, o papel comercial, as Contas Correntes Cauionadas (CCC), os descobertos bancários, os créditos documentários e o *factoring*. Por outro lado, na oferta de crédito destinada ao Médio e Longo Prazo (MLP), encontram-se os empréstimos bancários de MLP e o *leasing*.

II.3. GESTÃO DE RISCO NA ATIVIDADE BANCÁRIA

Pela sua natureza específica, a atividade bancária está exposta a diversos tipos de risco, sejam eles financeiros ou não financeiros. Como resultado da globalização de mercados,

verificada na segunda metade do século XX, as organizações têm vindo a ser pressionadas para assumirem mais riscos, tanto em número como em intensidade (Carvalho, 2009).

Segundo Carvalho (2009:39) o propósito da gestão de risco não consiste em “evitar os acontecimentos desfavoráveis”, mas sim em “contribuir para assegurar o valor e/ou lucro, por consequência facilitando a concretização dos objetivos da organização”.

II.3.1. NOÇÃO DE RISCO

Segundo Pinho *et al.* (2011), a origem da palavra “risco” deriva do termo italiano *riscare*, que significa, em português, desafiar. Pode-se assim explicar o conceito de risco como a “probabilidade de uma determinada situação ter um resultado que não é o desejado” (Pinho *et al.*, 2011:16). Esta definição é corroborada por Carvalho (2009:37), que apresenta o conceito de risco como a “probabilidade de ocorrência de eventos cujas consequências reduzam as perspectivas de concretização de objetivos delineados para uma determinada variável, seja esta financeira ou não”.

De uma forma mais específica, Moreau (2003, *apud* Carvalho, 2009:37) apresenta o conceito de risco empresarial, que define como “a ameaça de um acontecimento, uma ação ou uma inação afetar a capacidade de a empresa atingir os seus objetivos estratégicos e comprometer a criação de valor”.

Importa ainda diferenciar a noção de risco com a noção de incerteza. Carvalho (2009) faculta um esclarecimento adicional sobre este assunto, defendendo que o risco se verifica quando existe uma eventual variação nos resultados possíveis e se pode atribuir uma probabilidade para esses mesmos resultados. De forma contrária, a incerteza surge quando não é possível atribuir uma probabilidade para os resultados finais.

II.3.2. TIPOS DE RISCOS NA ATIVIDADE BANCÁRIA

Segundo a teoria defendida por Amaral (2015), os riscos que acometem a atividade bancária podem ser classificados em três grupos principais: riscos financeiros, riscos não financeiros e outros riscos, tal como evidencia a figura 6.

Figura 6 – Riscos da atividade bancária

Riscos financeiros

- Risco de crédito
- Risco de mercado
- Risco de liquidez

Riscos não financeiros

- Risco operacional
- Risco de negócio/estratégia
- Risco de reputação
- Risco legal/compliance
- Risco de país/soberano
- Risco de fundo de pensões

Outros riscos

- Risco de solvência
- Risco de contágio
- Risco sistémico

Fonte: Adaptado de Amaral (2015, p.37)

Conforme se pode verificar na figura 6, os riscos financeiros, correspondentes aos riscos diretamente relacionados aos ativos e passivos monetários de uma dada instituição, englobam o risco de crédito, o risco de mercado e o risco de liquidez. Por sua vez, os riscos não financeiros, que se verificam quando o risco resulta de circunstâncias externas ou internas à instituição, contemplam o risco operacional, risco de negócio ou de estratégia, risco de reputação, risco legal ou de *compliance*, risco de país e o risco de fundo de pensões. Em último, na categoria de outros riscos encontra-se o risco de solvência, risco de contágio e risco sistémico, ou seja, riscos específicos cujo impacto negativo pode provocar um desequilíbrio em todo o sistema financeiro (Amaral, 2015).

No entanto, de acordo com Alcarva (2011) e também defendido por Pinho *et al.* (2011), de entre a ampla gama de riscos supra identificados, destacam-se quatro principais tipos de riscos na atividade bancária, a saber: risco de crédito, risco de mercado, risco de liquidez e risco operacional.

II.3.2.1. RISCO DE CRÉDITO

O risco de crédito assume-se como o tipo de risco mais relevante da atividade bancária, verificando-se sempre que existe a possibilidade de um determinado devedor não cumprir com as suas obrigações pecuniárias.

Conforme esclarece Pinho *et al.* (2011) o risco de crédito está associado à perda por ausência de pagamento pela contraparte. Carvalho (2014:27) define risco de crédito como a “probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, devido á incapacidade de uma contraparte cumprir os seus compromissos financeiros perante a instituição”. Corroborando a ideia anterior, Paula (2000:5) considera que o risco de crédito se refere ao “risco que um credor enfrenta devido à possibilidade de o devedor não honrar a sua obrigação financeira”.

Segundo Bessis (2010, *apud* Amaral, 2015), o risco de crédito divide-se em várias componentes de risco, nas quais se incluem as componentes de risco de incumprimento, risco de concentração e risco de degradação de garantia. Segundo Amaral (2015) compreende-se pela componente de risco de incumprimento, o risco de o mutuário não cumprir com o serviço da dívida de um empréstimo resultante de um evento de *default*. Por seu turno, admite-se que a componente de risco de concentração, advém da possibilidade de perdas pela concentração de operações de crédito de valores elevados a um pequeno grupo de mutuários. Por último, a componente de risco de degradação da garantia respeita-se à “probabilidade de ocorrer um evento de *default* pela queda da qualidade da garantia oferecida” (p.38).

Concluindo, é importante que os bancos efetuem, de uma forma permanente e cuidada uma análise que vise avaliar o risco de crédito bancário para cada operação de concessão de crédito a que se submetem (Bastos, 2014).

II.3.2.2. RISCO DE MERCADO

Conforme explica Alcarva (2011), o risco de mercado está intimamente ligado às condições financeiras a que os bancos estão expostos e que resulta dos movimentos desfavoráveis ocorridos no mercado dos preços de ativos.

De acordo com Pinho *et al.* (2011:239), risco de mercado corresponde ao “risco inerente a variações no mercado onde os ativos financeiros são transacionados, estando relacionado com a variação do valor dos ativos, sejam eles serviços, produtos financeiros, índices ou mercadorias e matérias-primas”. De encontro com a definição anterior, Conceição (2013:26) apresenta o risco de mercado como o “risco resultante de variações no mercado dos instrumentos da carteira de negociação, provocados por flutuações em cotação de ações, preços de mercadorias, taxas de juro, taxas de câmbio e volatilidades”.

Quer na literatura visitada por Amaral (2015), quer na literatura revista por Caiado e Caiado (2008), considera-se que o risco de mercado é fortemente influenciado por outros riscos diversos, onde se inclui o risco de taxa de juro, resultante de movimentos adversos nas taxas de juro capazes de gerar flutuações no justo valor de um instrumento financeiro, e o risco cambial, que resulta na possibilidade de perdas nas posições em divisas abertas devido a alterações nas taxas de câmbio.

Sintetizando, de uma forma universal, o risco de mercado consiste no risco global do mercado e corresponde ao “risco de ganhar ou perder montantes financeiros pela alteração ocorrida nos preços desses instrumentos no mercado financeiro” (Pinho *et al.*, 2011:239).

II.3.2.3. RISCO DE LIQUIDEZ

O risco de liquidez, segundo Pinho *et al.* (2011:269), pode ser definido como o “risco de incapacidade por parte da empresa em satisfazer os seus compromissos quando estes surgem, a um custo razoável”. Convergindo da mesma conceção de risco de liquidez, Alcarca (2011:70) define-o, num sentido lato, como o “resultado do desajustamento entre os padrões de maturidade dos ativos e dos passivos do banco”.

Conforme a teoria apresentada por Carvalho (2014:29), “o risco de liquidez poderá ter origem no lado direito do balanço (passivos), ou no lado esquerdo (ativos)”. A partir desta afirmação, torna-se de fácil compreensão que o risco de liquidez poderá ser amplificado por determinadas ações concretizadas pelos credores da instituição bancária, como a ocorrência de um levantamento de depósitos em massa, ou por ações executadas pelos seus devedores, como a utilização intensiva de linhas de crédito.

Devido à dimensão dos seus balanços relativamente à dimensão do seu capital, as instituições financeiras estão constantemente em risco de uma possível queda de liquidez, o que as pode transportar para uma situação de insolvência (Pinho *et al.*, 2011).

Bernanke (2008, *apud* Cacopa, 2015:8), salienta a importância da liquidez para as instituições financeiras e afirma que “as instituições financeiras devem compreender as necessidades de liquidez da empresa como um todo e estar preparadas para a possibilidade de situações inesperadas”.

II.3.2.4. RISCO OPERACIONAL

De acordo com Alcarva (2011:70), o risco operacional é um conceito bastante vasto que se verifica com a possibilidade de ocorrência de “perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas”, e também com a possibilidade de ocorrência de “perdas decorrentes de eventos externos, incluindo o risco legal associado à

inadequação ou deficiência em contratos celebrados pelo banco, até às indemnizações pagas por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição”.

Pinho *et al.* (2011:284) afirmam que o risco operacional se refere a “potenciais falhas nas operações da empresa, não relacionadas com incertezas com respeito à função procura para os produtos e/ou serviços da empresa” e defendem que este tipo de risco pode surgir antes, durante e depois do processamento de qualquer transação.

Assim, o risco operacional pode-se dividir em duas diferentes componentes: risco de falha operacional e risco operacional estratégico. O risco de falha operacional corresponde ao risco relacionado com o potencial de falhas decorridos do curso do negócio de operações, enquanto o risco operacional estratégico tem origem em fatores ambientais, que se encontram fora do controlo da empresa (Pinho *et al.*, 2011).

Como resultado do maior ritmo de mudanças ocorridas na complexidade do desenvolvimento da atividade bancária, as instituições financeiras têm vindo a enfrentar riscos operacionais cada vez mais complexos (Alvarca, 2011).

II.3.3. MECANISMO DE GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO

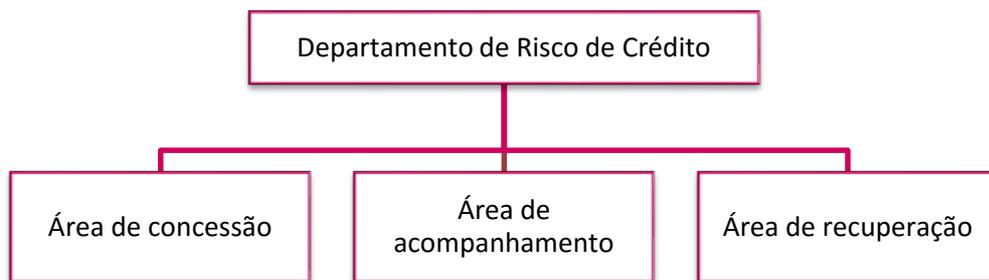
A área de gestão de risco de crédito bancário, cuja principal atividade recai na mensuração e avaliação do risco de crédito para o processo de concessão de crédito, envolve uma importância fundamental para as instituições de crédito. Torna-se assim fundamental a existência de um forte mecanismo de gestão de risco de crédito (Alcarva, 2011).

De acordo com Carvalho (2009), o processo de gestão de risco de crédito desenrola-se sobre várias etapas. Assim, após a concretização dos objetivos globais definidos para a gestão de crédito torna-se necessário e indispensável detetar as situações que possam expor a instituição bancária ao risco de crédito, identificando as fontes desse risco. Posteriormente, efetuada com base em informação relevante sobre a contraparte, realiza-se a análise do risco de crédito bancário, que resulta na estimação do nível de risco de

crédito. Tendo em conta o nível de risco encontrado, procede-se à tomada de decisão, em aceitar ou não, o risco de crédito associado ao processo de concessão de crédito bancário. Por último, após o início da relação comercial a crédito, é necessário proceder à monitorização do risco de crédito até que a dívida se encontre integralmente liquidada.

Conforme a literatura apresentada por Alcarva (2011), para um eficaz processo de gestão de risco de crédito, as instituições bancárias criam, cada vez com maior frequência, um departamento de risco de crédito, cujo foco se concentra única e exclusivamente na gestão do risco de crédito. A figura 7 mostra como, de uma forma simplificada, geralmente se segmenta o departamento de risco de crédito bancário.

Figura 7 – Segmentação do departamento de risco de crédito bancário



Fonte: Adaptado de Alcarva (2011, p.53)

Por norma, um departamento de risco de crédito está segmentado em três diferentes áreas, sendo cada uma dessas secções responsáveis por cada uma das principais fases do processo de crédito. De seguida, com base na literatura de Alcarva (2011), apresentam-se as diferentes secções que compõe o departamento do risco de crédito, descrevendo as suas principais características.

- Área de concessão de crédito – Apresenta, como funções primordiais, a receção e posterior análise de propostas de crédito. As avaliações de risco de crédito inerente às propostas de concessão de crédito são elaboradas através da utilização de ferramentas de análise adequadas. O resultado da análise e avaliação do risco de crédito resulta num parecer de recomendação de decisão, revelando assim se o crédito deverá ser concedido ou não.

- Área de acompanhamento de crédito - Apresenta como função nuclear a prevenção da degradação da carteira de risco de crédito, monitorizando-a em permanência. Cabe ainda a esta secção regularizar possíveis situações de incumprimento que se possam afigurar, definindo um plano de ação que pode passar pela manutenção da vigilância (executada no departamento de recuperação de crédito) ou pela articulação de uma ação de redução/extinção do envolvimento com o mutuário.
- Área de recuperação de crédito - Destina-se ao acolhimento de clientes problemáticos, com diversos incumprimentos já registados. Caso a situação de incumprimento não se resolva com recurso à área de recuperação de crédito do departamento de risco de crédito, os clientes terão de ser transferidos para o contencioso.

II.4. ANÁLISE DO RISCO DE CRÉDITO BANCÁRIO NAS EMPRESAS

O risco de crédito apresenta-se, perante as instituições de crédito, como o risco mais relevante no decorrer da sua atividade. Dada a inevitabilidade da existência deste risco, as instituições, designadamente os bancos, terão que criar os mecanismos e medidas eficientes de forma a calculá-lo e minimizá-lo.

Realçando a relevância da concessão de crédito, Carvalho (2009:109), afirma que “conceder crédito a um cliente é equivalente a fazer um investimento nesse cliente”. Tornando-se assim evidente a importância da análise do risco de crédito no processo de concessão de crédito, a mesma deve de envolver um estudo apurado de todos os fatores que possam influenciar a capacidade de os devedores honrarem os seus compromissos financeiros, de forma a reduzir o risco para a entidade credora.

Conforme Brealey e Myers (1998:729) afirmam, “a análise de crédito é como o trabalho de um detetive policial, no qual existem muitas pistas, umas relevantes, outras não, que necessitam de ser devidamente ponderadas para se chegar a uma conclusão”.

Segundo Caiado (1998) e Caiado e Caiado (2008), para que a análise de risco de crédito conduza a uma avaliação apropriada e precisa do risco, é fundamental a obtenção, em tempo útil, de elementos informativos sobre o devedor que cumpram os requisitos de clareza, verdade e uniformidade. De acordo com Lopes (2013), quanto maior for a quantidade e a qualidade de informação concedida, maior é a probabilidade de a análise de risco de crédito conduzir a uma avaliação acertada, minimizando o risco que se deverá assumir na tomada de decisão relativa à concessão de crédito.

Concluindo, inerente a qualquer processo de decisão de crédito encontra-se a gestão do risco de crédito, que procura analisar e conseqüentemente diminuir o risco decorrente da atividade creditícia. Na banca de empresas, o processo de análise do risco de crédito ocorre a partir de uma análise baseada em informações de índole quantitativa e de índole qualitativa, aliada ao uso de sistemas específicos, dos quais se destacam o *rating* de crédito.

II.4.1. ANÁLISE QUANTITATIVA

O trabalho de cariz quantitativo presente na análise de risco de crédito bancário compreende o estudo dos elementos contabilísticos históricos das empresas, de quais se destacam o Balanço, a Demonstração dos Resultados (DR) e as informações complementares a estas peças contabilísticas. A partir da análise destes elementos é possível compreender a situação passada da empresa e construir expectativas para o seu futuro (Caiado, 1998).

A análise dos indicadores económico-financeiros da empresa, onde se inclui a análise da informação obtida através da aplicação de diversos rácios económico-financeiros constitui a forma mais comum de análise quantitativa do risco de crédito bancário. Ao estudo pormenorizado da informação contabilística através da utilização de rácios económico-financeiros, atribui-se o nome específico de análise financeira pelo método dos rácios (Caiado e Caiado, 2008).

Apesar de o método dos rácios se assumir como a técnica económico-financeira com maior relevo na análise quantitativa, a mesma deve ser complementada com uma análise inicial, embora mais simplista, mas de extrema necessidade, incidente sobre a evolução do valor de diversas rubricas presentes nos elementos contabilísticos das empresas. As rubricas que, por norma, são alvo de uma maior atenção por parte do analista de crédito encontram-se na DR da empresa e procuram avaliar a evolução do volume de negócios da empresa, a evolução do Resultado Líquido (RL) e ainda a evolução dos *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*² (EBITDA). A rubrica de financiamentos obtidos, presente na componente passivo do balanço da empresa também se revela de especial interesse, pois a partir da sua análise é possível perceber a necessidade de capitais alheios da empresa (Lopes, 2013).

II.4.1.1. MÉTODO DOS RÁCIOS

O método dos rácios assume-se como a técnica mais utilizada para efetuar a análise financeira a uma dada entidade, uma vez que permite efetuar comparações intertemporais para uma dada empresa e comparações interempresas (Gama, 2012).

De acordo com Martins *et al.* (2006:52), o conceito de rácio corresponde a um “quociente entre dois fatores económicos, que têm uma relação de coerência ou de correlação, sendo esta relação expressa em percentagem ou índice”. Segundo Gama (2012:87), “os rácios permitem estabelecer relações entre rubricas e agrupamento de rubricas constantes do Balanço e da Demonstração dos Resultados, ou ainda entre outros aspetos económico-financeiros”.

De acordo com Caiado e Caiado (2008) e Gama (2012) os rácios económico-financeiros, ao sintetizarem uma grande quantidade de dados, constituem um ótimo instrumento de análise, na medida que fornecem valiosas informações que permitem caracterizar a

² Resultado antes de depreciações e amortizações, juros suportados e impostos

situação financeira de uma empresa. No entanto, conforme alerta Caiado (1998), o método dos rácios deve contemplar uma lista limitada de rácios, devendo a análise recair apenas naqueles considerados críticos para a análise que se pretende efetuar.

Tendo em conta a classificação apresentada por Weston e Brigham (1989) e Brealey *et al.* (2008), conforme citado por Gama (2012), é possível categorizar os rácios financeiros em quatro tipos fundamentais: rácios de liquidez, rácios de endividamento e cobertura, rácios de atividade e rácios de rendibilidade. A figura 8 apresenta os principais rácios considerados na análise do risco de crédito, enquadrados na categoria de que fazem parte.

Figura 8 – Principais rácios utilizados na análise de crédito bancário

Rácios de Liquidez

- Rácio de liquidez geral
- Rácio de liquidez reduzida

Rácios de Endividamento e Cobertura

- Rácio de endividamento
- Rácio de autonomia financeira
- Rácio de solvabilidade
- Rácio de cobertura dos encargos financeiros

Rácios de Atividade

- Rácio do prazo médio de recebimentos
- Rácio do prazo médio de pagamentos

Rácios de Rendibilidade

- Rácio da rendibilidade do ativo

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Martins *et al.* (2013, p.55-56)

O **rácio de liquidez geral**, obtido através do quociente entre o ativo corrente e o passivo corrente, procura medir a capacidade da empresa em cumprir com as suas obrigações de curto prazo.

$$Liquidez Geral = \frac{Ativo Corrente}{Passivo Corrente}$$

Dependendo do sector de atividade da empresa em estudo, o valor de referência para este indicador deverá situar-se entre 1,5 e 2, sendo que quanto maior for o valor deste rácio, maior é a capacidade de liquidez da empresa. Um valor inferior ao valor considerado normal poderá significar dificuldades de tesouraria. Pelo oposto, um valor superior ao considerado valor normal antevê uma capacidade no cumprimento das obrigações de curto prazo, fazendo com que a concessão de crédito seja menos arriscada (Nabais e Nabais, 2011).

O **rácio de liquidez reduzida** permite medir, de uma forma mais restrita, a capacidade da empresa em cumprir com as suas obrigações de curto prazo, sem ter que depender da venda das existências. O rácio de liquidez reduzida resulta do quociente entre o ativo corrente subtraído dos inventários e o passivo corrente.

$$\text{Liquidez Reduzida} = \frac{\text{Ativo Corrente} - \text{Inventários}}{\text{Passivo Corrente}}$$

De acordo com Nabais e Nabais (2011), o valor médio aceitável para este rácio é 1. Caso o seu valor seja superior a 1, entende-se que a empresa tem capacidade para liquidar todas as suas obrigações de curto prazo, sem estar dependente da venda dos inventários.

O **rácio de endividamento** é calculado através do quociente entre o total do passivo e o total do ativo. A partir deste rácio é possível, de acordo com Nabais e Nabais (2011), aferir o peso dos capitais alheios face ao financiamento total da empresa.

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo}}{\text{Ativo}}$$

O valor obtido com o rácio de endividamento nunca deverá ultrapassar o valor de indicativo de 0,7. Caso a seu valor seja superior ao valor indicativo, o risco de crédito é considerado elevado e a concessão de crédito poderá não se verificar (Carvalho, 2009).

O **rácio de Autonomia Financeira (AF)** mede a participação do capital próprio no ativo total da empresa. O cálculo do rácio de AF de uma empresa resulta do quociente entre o capital próprio e o ativo.

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

O valor obtido com rácio de AF deverá revelar-se igual ou superior a 0,35. Caso a empresa apresente uma AF inferior a 35%, tal significa que a mesma está muito dependente de capitais alheios, sendo o risco para os credores acrescido (Nabais e Nabais, 2011).

O **rácio de solvabilidade**, resultante do quociente entre o capital próprio e o passivo total, avalia a capacidade da empresa em solver as suas dívidas.

$$\text{Solvabilidade} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo}}$$

Conforme Esperança e Matias (2009), o rácio de solvabilidade relaciona o capital próprio com o capital alheio e o seu valor de referência deverá situar-se em 0,5. De acordo com Carvalho (2009), quanto maior for o valor deste rácio, menor será o risco dos credores.

O **rácio de cobertura dos encargos financeiros** resulta do quociente entre os excedentes brutos de exploração³ e os encargos financeiros.

$$\text{Cobertura dos Encargos Financeiros} = \frac{\text{Excedente Bruto de Exploração}}{\text{Encargos Financeiros}}$$

Para Nabais e Nabais (2011), o valor deste rácio, que deverá, desejavelmente, possuir um valor superior a 1, transmite informação sobre a capacidade da empresa, através do seu ciclo de exploração, fazer face aos seus encargos financeiros.

O **rácio do Prazo Médio de Recebimentos (PMR)** corresponde ao quociente entre o saldo médio de clientes e as vendas com Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) incluído, multiplicado por 365 dias.

³ Excedente Bruto de Exploração = Resultado operacional + gastos/reversões de depreciação e de amortização + imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) + imparidade de inventários (perdas/reversões) + imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) + provisões (aumentos/reduções) + imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) + aumentos/reduções justo valor.

$$PMR = \frac{Clientes}{Vendas \times (1 + IVA)} \times 365$$

Calculado em número de dias, o resultado deste rácio deve ser inferior à média do sector e permite determinar o tempo médio que os clientes demoram a pagar as suas dívidas, permitindo assim avaliar a gestão de cobranças da empresa (Nabais e Nabais, 2011).

O **rácio do Prazo Médio de Pagamentos (PMP)** é calculado com base no quociente entre os fornecedores e as compras com IVA, multiplicado por 365 dias.

$$PMP = \frac{Fornecedores}{Compras \times (1 + IVA)} \times 365$$

O resultado obtido com este rácio mede o tempo médio (em dias) que a empresa demora a pagar as suas dívidas junto dos fornecedores. Um valor elevado neste rácio pode indicar possíveis problemas da empresa em cumprir com as suas obrigações, o que se pode tornar num fator de risco para os credores, no decorrer de uma concessão de crédito (Carvalho, 2009).

O **rácio da rendibilidade dos ativos**, calculado através do quociente entre o RL e o ativo, traduz a rendibilidade da empresa sob um ponto de vista global.

$$Rendibilidade\ dos\ Ativos = \frac{Resultado\ Líquido}{Ativo}$$

Conforme Carvalho (2009), este rácio mede a eficácia das medidas de gestão na utilização dos seus ativos, sendo útil para avaliar a possibilidade de obtenção de financiamento.

II.4.1.2. LIMITAÇÕES DO MÉTODO DOS RÁCIOS

De entre as muitas vantagens inerentes à análise quantitativa por intermédio da utilização de rácios financeiros, é possível detetar determinadas limitações. Com base no estudo

apresentado por Gama (2012), Martins *et al.* (2013) e Nabais e Nabais (2011), apresentam-se de seguida as principais limitações do método dos rácios:

- Ausência de uma definição única, de carácter nacional e internacional, respeitante ao significado e construção de cada um dos diferentes rácios, de forma a diminuir o risco de subjetividade;
- Dedicam-se apenas a análise de dados quantitativos, não tendo em consideração a informação de cariz qualitativo, menosprezando-a;
- São influenciados pela sazonalidade a que a atividade da organização está sujeita, uma vez que determinados sectores de atividade estão expostos ao efeito da sazonalidade;
- Podem refletir pequenos erros, uma vez que se baseiam no estudo de elementos contabilísticos passíveis de distorção;
- Tornam necessário a existência de um termo comparativo, como a média do sector de atividade em que a empresa se insere, uma vez que o valor obtido pelo rácio, individualmente, não traz informação relevante;
- Apresentam um baixo poder explicativo, uma vez que apenas quantificam factos e detetam anomalias, não conseguindo explicar satisfatoriamente as incorreções identificadas;
- São influenciados, na sua construção, pelas diferentes práticas contabilísticas das empresas, o que pode resultar em informação distorcida quando comparados com rácios de outras empresas;
- A correta interpretação dos seus resultados está condicionada a um conhecimento profundo da conjuntura atual do mercado, da atividade e do sector de atividade onde se insere a empresa alvo de estudo;
- Resultam em informação não atual, uma vez que são construídos com base em dados históricos das empresas.

II.4.2. ANÁLISE QUALITATIVA

De forma complementar à análise quantitativa, surge a análise qualitativa, que ocorre quando a avaliação de risco de crédito bancário resulta da análise de informação de natureza qualitativa. Segundo Sousa (2012) existem diversos fatores qualitativos que são alvo de análise, nomeadamente fatores relacionados com características internas da empresa e fatores relacionados com o meio externo que envolve a empresa. A informação qualitativa compreende ainda, como recurso, a utilização da Central de Responsabilidades de Crédito (CRC) facultada pelo BdP.

A CRC apresenta como principal finalidade prestar auxílio no processo de análise e avaliação do risco na concessão de crédito. O BdP apresenta a seguinte definição para CRC:

“A Central de Responsabilidades de Crédito (CRC) um sistema, gerido pelo Banco de Portugal, que se destina a centralizar e difundir a informação recebida das entidades participantes sobre o endividamento dos seus clientes decorrente de operações de crédito” (Caderno nº5 do Banco de Portugal: Central de Responsabilidades de Crédito, Banco de Portugal, 2015:3)

A CRC disponibiliza informação sobre responsabilidades de crédito efetivas e potenciais assumidos por qualquer empresa, independentemente de se encontrarem em situação regular ou em situação de incumprimento. Desta forma, pelo número e pela qualidade de informação que contempla, o seu estudo cobre-se de grande importância no processo de análise e de avaliação de risco de crédito.

Ainda, no âmbito da análise ao risco de crédito bancário, importa estudar as características internas da empresa, nomeadamente os aspetos relacionados com a sua gestão. Nunes (2009, *apud* Sousa, 2011:23), na tentativa de definir a gestão de uma organização defende que “compete à gestão de uma empresa desenvolver todos os esforços necessários para maximizar o valor económico dos ativos da empresa”. Decorrente da análise aos principais aspetos da gestão, o analista de crédito deverá conseguir detetar os seus pontos fortes e fracos, perceber as características e dimensão dos seus ativos e avaliar a capacidade mostrada pela gestão na execução da estratégia organizacional da empresa (Lopes, 2013).

Complementar à análise interna da empresa, deverá ser efetuada uma análise externa, que deverá contemplar, segundo Alcarva (2009), um estudo sobre o meio envolvente externo a que a empresa está exposta, assim como um estudo ao setor de atividade a que pertence.

De acordo com Lopes (2013), a análise externa comporta o estudo de diversas variáveis passíveis de produzirem um impacto (positivo ou negativo) sobre a organização. No processo de análise ao meio envolvente externo da empresa, o analista de crédito deverá compreender de que forma a componente macroeconómica pode influenciar a atividade da empresa, perceber os aspetos regulamentares a que a atividade desenvolvida pela empresa está sujeita e perceber a posição da empresa no setor de atividade onde atua.

II.4.3. MODELO DE *RATING*

Segundo Caiado (1998), o método do *rating* tem vindo a adquirir uma importância crescente na avaliação do risco de crédito bancário, utilizando-se, substancialmente, nas fases de concessão e de monitorização do crédito. Adicionalmente, para Gaspar (2014:42), o *rating* é hoje uma “peça basilar na análise e decisão de clientes e operações”, servindo como modelo que visa “complementar a análise tradicional de risco de crédito, sem a substituir”.

A notação de *rating* teve origem nos EUA, em resultado da escassez de informação disponível e consequente dificuldade de avaliação do risco de crédito. O *rating* consiste, conforme Carvalho (2009:118) numa “classificação do risco de crédito de uma entidade ou de uma emissão de dívida”.

De acordo com a definição apresentada por Neves e Silva (2000:7), os modelos de *rating* “visam classificar uma emissão obrigacionista ou outros títulos de dívida numa escala de notação de risco e refletem um juízo de valor sobre a capacidade de pagamento atempado do serviço da dívida da operação em análise”. Assim, o modelo de *rating* afigura-se como um indicador da credibilidade do devedor, através do qual é possível prever futuramente

a probabilidade de o devedor cumprir, dentro dos prazos estipulados, com o pagamento da sua dívida.

Conforme Neves e Silva (2000), as instituições bancárias utilizam o *rating* na avaliação do risco de crédito, através de metodologias desenvolvidas pelas próprias entidades. As metodologias têm como objetivo definir procedimentos que conduzam à recolha de informação sobre as variáveis relevantes do risco de crédito, de forma a que estas sejam analisadas e ponderadas de forma consistente.

De acordo com Alcarva (2011), independentemente do algoritmo que serve de sustentação aos modelos de *rating* dos bancos, todos eles partem da análise de um conjunto de fatores de risco. Por norma, de acordo com Alcarva (2011:104-105), os fatores de risco mais comuns das empresas e que devem considerados para a construção do modelo de *rating* são:

- Qualidade da informação contabilística;
- Qualidade dos resultados, através da comparação entre os valores das rúbricas e rácios da empresa e os valores médios de outras empresas do mesmo sector;
- Liquidez e a estabilidade do seu comportamento, complementada com as implicações da exposição a alterações cambiais e de taxas de juro, das condições dos mercados e das responsabilidades futuras;
- Grau de endividamento;
- Qualidade da gestão;
- Envolvimento com a entidade bancária e com o sistema bancário;
- Risco do setor de atividade.

Como resultado do processo de avaliação quantitativa e qualitativa de todos os fatores influenciadores do risco da organização, obtém-se a nota de *rating*. Segundo Carvalho (2009:118), a nota de *rating* consiste numa “nota qualitativa, mas ordinal que decorre da avaliação efetuada e espelha a probabilidade de incumprimento dos compromissos financeiros assumidos pela entidade avaliada”.

Conforme esclarece Bastardo (1992), a notação de rating pode ser expressa através de símbolos, letras, números, sinais ou índices que explicam o grau de risco subjacente a determinada organização. Assim é possível concluir que as notações de *rating* são próprias de cada agência de *rating* e de cada entidade bancária.

Concluindo, é de esperar que os bancos privilegiem a concessão de crédito às empresas que apresentam melhores notações de *rating*.

II.5. MONITORIZAÇÃO DO RISCO DE CRÉDITO

De acordo com Carvalho (2009), no âmbito da gestão de risco de crédito bancário, o processo de acompanhamento e monitorização de risco de crédito deve de acompanhar todo o processo de concessão de crédito, que tem a sua origem na decisão de concessão de crédito e termo com as cobranças.

Responsável pelo controlo de risco de crédito, a gestão de risco de crédito deverá garantir que todo o processo de monitorização se torne eficaz. De acordo com Carvalho (2009:66) “a eficácia [do processo de monitorização de risco de crédito] depende da adequação da estrutura de equipa de crédito, da informação e dos métodos de utiliza, bem como dos recursos de que está dotada”. De forma adicional, Caiado (1998) ressalta a importância da relação das instituições bancárias com os mutuários como fator determinante para um processo eficaz de monitorização de risco de crédito.

Revestido de extrema importância para as instituições bancárias, o processo de monitorização de risco de crédito bancário assenta numa análise rigorosa das operações de crédito em curso e de uma análise de risco de crédito constante. De acordo com Alcarva (2011), a monitorização de risco de crédito apresenta como objetivos primários a prevenção da degradação da carteira de crédito e a prevenção de possíveis situações de incumprimento.

É essencial que a gestão de risco de crédito esteja atenta a todos os sinais operacionais presenciados no quotidiano das empresas, uma vez que muitos deles podem-se tornar em sinais de alerta de risco de incumprimento. Neste sentido, Alcarva (2011:165-166) apresenta os seguintes acontecimentos como sinais de alerta de incumprimento:

- Atrasos regulares nas responsabilidades com os bancos;
- Devolução de cheques;
- *Roulement* de cheques;
- Atrasos na reforma de letras;
- Letras de favor;
- Atraso no pagamento de salários;
- Incumprimento com a Segurança Social ou com as Finanças;
- Aumento do endividamento;
- Aparecimento de litigância com fornecedores e clientes, ou mesmo, entre os sócios;
- Atrasos na prestação de informação económico-financeira;
- Reestruturações de dívida junto dos bancos.

Caso alguns dos sinais de alerta de incumprimento supracitados se verificarem, assume-se que existe uma grande probabilidade de ocorrência de situações de incumprimento, por parte dos devedores.

De acordo com Carvalho (2009), caso o incumprimento não seja regularizado num curto espaço temporal, a situação terá de ser reportada para a área de gestão de cobranças, que “envolve o esforço que inclui todas as ações e estratégias para recuperar o crédito vencido” (p.67), de forma a minimizar as perdas para a instituição bancária credora.

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

CAPÍTULO III. ESTÁGIO CURRICULAR

III.1. OBJETIVOS

Conforme já referido anteriormente (vide capítulo I), tive a oportunidade de realizar um estágio curricular no Millennium bcp, um banco com uma forte presença no mercado nacional, considerado o maior banco privado português. O estágio decorreu na sucursal Coimbra Empresas, uma sucursal que se dedica a servir clientes do segmento de empresas com um VN anual compreendido entre 2,5 milhões de euros e 50 milhões de euros.

Os objetivos a alcançar com a realização deste estágio curricular foram definidos de uma forma prévia pelo meu tutor de estágio, o que se revelou de grande importância, contribuindo para que o estágio sempre se desenrolasse de uma forma bem estruturada, favorecendo uma aprendizagem progressiva.

Os objetivos estipulados resumem-se aos seguintes:

- Adquirir uma visão do funcionamento da banca comercial, rede de empresas;
- Conhecer todos os produtos existentes na banca de empresas;
- Perceber quais as funções da banca de empresas no suporte à atividade económica portuguesa;
- Desenvolver competências relacionais e analíticas;

III.2. TAREFAS DESENVOLVIDAS

As tarefas desenvolvidas durante o período de estágio curricular foram diversas embora o seu objetivo principal fosse semelhante: prestar auxílio ao trabalho dos gestores de cliente.

As tarefas que me foram propostas diferiam entre si no grau de dificuldade e responsabilidade. Assim, iniciei o estágio com o desenvolvimento de tarefas mais simples

e concluí-o com tarefas mais complexas, que já exigiam um grande domínio de diversas ferramentas de trabalho.

A primeira atividade que me foi proposta consistiu no acompanhamento da equipa de trabalho, uma atividade destinada a facilitar a minha adaptação no ambiente de trabalho e a contactar com as tarefas quotidianas desenvolvidas na sucursal. Simultaneamente a esta atividade fui desafiada a realizar múltiplas formações *e-learning*, disponibilizadas pelo Millennium bcp.

A tarefa de prospeção e captação de novos clientes foi a minha principal ao longo do decorrer do estágio e foi também aquela onde despendi um maior tempo. Composta por seis etapas, as etapas correspondentes à análise e sinalização foram aquelas que se revelaram mais morosas e que exigiram um maior domínio de conhecimentos técnicos e teóricos.

A última tarefa que desempenhei recaiu sobre o processo de monitorização de risco de crédito, onde identifiquei e analisei as degradações de grau de risco ocorridas em determinadas empresas clientes na sucursal.

III.2.1. INTEGRAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA EQUIPA

As três primeiras semanas do estágio curricular revelaram-se três semanas de adaptação ao ambiente de trabalho e de integração com a equipa de trabalho. Além de efetuar acompanhamento à equipa de trabalho, fui convidada a ler Código Deontológico do Millennium bcp, um documento interno que visa fornecer aos colaboradores do Millennium bcp os princípios básicos de atuação e as normas pelas quais se devem reger.

Além do Código Deontológico do Millennium bcp, também fui aconselhada a ler as normas internas do banco relacionadas com crédito e risco de crédito, uma vez que o seu conhecimento e compreensão se iria revelar importante e imprescindível na execução das minhas tarefas durante o estágio. O meu tutor de estágio recomendou-me também a

familiarização com a oferta bancária do Millennium bcp para o segmento de empresas e, nesse sentido, através de manuais que me foram disponibilizados pela equipa de trabalho, pude enriquecer o meu conhecimento sobre diversos produtos bancários, que até então desconhecia.

Antes de acompanhar qualquer um dos quatro gestores de clientes, acompanhei os assistentes de cliente. Os assistentes de cliente, além de serem responsáveis pela área de operações, prestam um auxílio direto aos gestores de cliente na execução das suas funções. Algumas das funções dos assistentes de cliente passam por efetuar transferências bancárias (nacionais e internacionais), aberturas de contas, atualização de dados dos clientes, tratamento de correspondência, atualização de mapas de negócio e apoio específico na execução de propostas de crédito.

O acompanhamento dos gestores de cliente decorreu de um modo progressivo, acompanhando numa primeira fase a concretização de tarefas mais simples e, depois de possuir alguns conhecimentos básicos, acompanhando as tarefas mais complexas. As tarefas do gestor de cliente nunca são iguais e, portanto, todos os dias se revelaram dias de aprendizagem constante.

Além de acompanhar as tarefas ditas “normais” de um gestor de cliente, que se iniciam todos os dias com a análise do mapa de descobertos bancários autorizados e não autorizados, com a elaboração de propostas de crédito e com a execução de diversos pedidos dos clientes da sua carteira de clientes, tive a oportunidade de acompanhar os diferentes gestores de cliente a visitas aos seus clientes, efetuadas nas instalações da empresas, o que, para mim, se revelou de um grande interesse e aprendizagem.

III.2.2. REALIZAÇÃO DE FORMAÇÕES *E-LEARNING*

Durante o período inicial da realização do estágio curricular, foi-me proposta a realização de diversas formações *e-learning* relacionadas com a atividade bancária. As formações

tinham um prazo definido para serem concluídas e, no final de cada uma delas existia uma avaliação obrigatória que pretendia testar os conhecimentos obtidos.

As duas primeiras formações que frequentei pretendiam dotar-me de conhecimentos acerca da nota e da moeda metálica de euro. Estas formações apresentaram como objetivos principais perceber quais as várias fases do processo de produção da moeda e da nota, perceber quais as suas características essenciais e perceber quais os métodos de verificação da nota e da moeda, com vista ao combate à contrafação.

Outra das ações de formação que frequentei prendeu-se com a prevenção do branqueamento de capitais e combate ao financiamento do terrorismo, que apresentava como objetivo geral dotar-me de conhecimentos sobre o cumprimento de políticas, processos e procedimentos relativos à temática em causa.

A formação efetuada sobre cheques bancários também se revelou de uma grande importância e utilidade visto os cheques serem um dos principais instrumentos envolvidos na atividade bancária. Esta formação permitiu compreender o conceito de cheque, identificar os diversos tipos de cheques e perceber quais os elementos que o compõe, assim bem como compreender o seu percurso bancário e importância.

Por último, e não menos importante, efetuei diversas formações relativas ao modo de atuar e proceder dentro do Millennium bcp enquanto colaboradora.

III.2.3. PROSPEÇÃO E CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES

A captação de novos clientes integra a lista das principais prioridades e desafios do Millennium bcp. Consequência da atual conjuntura económica, o crescimento da sua carteira de negócios torna-se fundamental para a sua sobrevivência, pelo que, neste sentido, a captação de novos clientes assume um papel cada vez mais relevante.

Atualmente, a todos os gestores de cliente da rede empresas do Millennium bcp são atribuídos múltiplos objetivos anuais, sendo o seu alcance mensurado num instrumento de

avaliação individual a cada gestor, denominado Índice de Performance do Gestor. Tendo todos os gestores de cliente afetos a si um determinado objetivo relacionado com a captação de novos clientes, é fulcral que tomem este processo de importância extrema e estejam motivados para o desenvolverem de uma forma eficaz.

Conforme ilustra a figura 9, o processo de prospeção e captação de novos clientes engloba a concretização de seis etapas fundamentais, dependentes entre si.

Figura 9 – Etapas do processo de prospeção e captação de novos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor

A primeira etapa, correspondente à identificação de novos potenciais clientes, caracteriza-se pela pesquisa intensiva de entidades que ainda não sejam clientes do Millennium bcp e que se encontrem dentro do segmento-alvo da rede de empresas. A segunda fase corresponde à análise dos clientes identificados e, nesta fase, procura-se efetuar uma análise de carácter quantitativo e qualitativo de forma a se permitir calcular o seu risco inerente. A terceira etapa, sinalização de clientes potenciais, caracteriza-se pela avaliação do risco encontrado na etapa anterior e posterior tomada de decisão em sinalizar ou rejeitar o cliente. A quarta etapa, contacto com clientes potenciais, corresponde à primeira abordagem ao cliente potencial e tem como finalidade a marcação de uma primeira reunião. A quinta etapa corresponde à reunião com o cliente potencial que é feita com a finalidade de o captar e proceder à abertura de conta, que corresponde à sexta e última etapa deste processo.

A tarefa de prospeção e captação de novos clientes na banca de empresas tem um carácter contínuo, uma vez que existem sempre empresas novas a entrarem no mercado. Assim, é

de extrema importância que todos os gestores estejam estimulados para a execução deste processo, contribuindo com um esforço constante.

III.2.3.1. IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS POTENCIAIS CLIENTES

A primeira fase de todo o processo de captação de clientes assenta na identificação de novos e potenciais clientes. A identificação resulta da pesquisa intensiva de potenciais clientes, neste caso empresas, com sede na área de atuação da sucursal Coimbra Empresas e é realizada com a aplicação de determinados critérios de carácter mais geral.

O primeiro critério a ter em conta nesta etapa de prospeção de mercado prende-se com o VN da empresa, o qual se deverá situar entre 2,5 milhões de euros e 50 milhões de euros, correspondentes aos limites, mínimo e máximo, fixados para o segmento de atuação da rede de empresas, relativo às PME's. O segundo critério a ter em conta prende-se com o Código de Atividade da Empresa (CAE), que não deverá estar ligado a atividades diretamente relacionadas com área da construção civil, uma vez que essas atividades integram o Portfolio de Negócios Não *Core* (PNNC) do Millennium bcp.

Nesta etapa é necessário, como primeiro ponto, definir as fontes de informação que irão servir de sustentação à pesquisa dos potenciais clientes. Por norma são utilizadas listagens sob a forma de *ranking* que contemplem todas as empresas sediadas na zona geográfica onde atua a sucursal Coimbra Empresas. Posteriormente, como segundo ponto, é necessário conferir junto do sistema informático do Millennium bcp, quais as empresas que já são clientes do banco e perceber, para aquelas que ainda não o são, qual o seu CAE. Assim, todas as empresas que ainda não sejam clientes do banco, que comportem um VN entre 2,5 milhões de euros e 50 milhões de euros e que não possuam um CAE cuja atividade se inclua no PNNC do Millennium bcp, são identificadas como potenciais clientes, transitando para a fase de análise do processo de captação de novos clientes.

Durante a realização do processo de prospeção e captação de novos clientes desenvolvido por mim na sucursal Coimbra Empresas, utilizei duas principais fontes de informação que

me permitiram explorar e analisar todas as empresas sediadas na zona geográfica correspondente à área de atuação da sucursal Coimbra Empresas.

Para efetuar uma análise abrangente às empresas do distrito de Coimbra utilizei, como fonte de informação, o “Ranking das 1000 Maiores Empresas do Distrito de Coimbra”, referente às 1000 maiores empresas sediadas no distrito de Coimbra em 2015 e publicada como parte integrante do jornal regional “Diário As Beiras”. A análise a este ranking revelou-se de uma grande utilidade e eficácia, uma vez que no seu conteúdo, ordenado por VN das empresas, contemplava todas as 335 empresas com VN entre 2,5 milhões de euros e 50 milhões de euros situadas no distrito de Coimbra. Assim, esta análise permitiu-me efetuar uma prospeção de mercado do distrito de Coimbra recorrendo unicamente a uma listagem tipo *ranking*.

Para cada um dos concelhos dos distritos de Aveiro, Leiria e Viseu, pertencentes à área de atuação da sucursal Coimbra Empresas foram analisados *rankings* respeitantes às maiores empresas sediadas em cada concelho. Os *rankings*, ordenados por VN das empresas, foram obtidos a partir do Diretório de Empresas disponibilizado pela Informa.

Como resultado desta primeira etapa do processo de prospeção e captação de novos clientes onde explorei cerca de 1500 empresas, identifiquei somente 189 empresas como potenciais clientes.

III.2.3.2. ANÁLISE DOS CLIENTES IDENTIFICADOS

A análise dos clientes identificados, correspondente à segunda fase do processo de prospeção e captação de novos clientes, é de importância extrema pois é nesta fase que se efetua uma rigorosa triagem dos clientes anteriormente identificados, classificando-os em clientes potenciais e clientes não potenciais.

Uma vez que a concessão de crédito assume um papel de grande destaque na banca de empresas, sendo objetivo fundamental de qualquer gestor efetuar a venda de produtos

bancários, é previsível que no decorrer do processo de captação de novos clientes se dê privilegio às empresas que oferecem um menor risco de crédito, direcionando assim todos os esforços para as captar em primeiro lugar. Assim, o processo de análise dos clientes identificados assenta na análise de risco de crédito, a qual contempla a análise de informações de natureza quantitativa e qualitativa.

Tal como já existiam procedimentos base na etapa referente à identificação de potenciais clientes, a sucursal Coimbra Empresas também dispunha de procedimentos de atuação base relativos às várias fases da análise dos clientes identificados, assim como da informação a analisar.

Todo o processo de análise de clientes identificados tem por base o uso do Relatório *Dun & Bradstreet* (D&B), que faculta toda a informação alvo de análise nesta fase. Importa esclarecer que o relatório D&B tem nele contido um indicador de risco calculado com base num modelo de *rating* desenvolvido pela Informa D&B, a empresa que comercializa os relatórios D&B. Para melhor compreensão do significado de cada indicador de risco, interessa conhecer a escala do modelo de *rating* da Informa D&B, explicada na figura 10.

Figura 10 – Escala de *rating* Informa D&B

Condição Forte (1)

- Este indicador de risco é atribuído a empresas de inegável posição de crédito e solidez financeira. O risco associado a ser um credor destas empresas seria desprezível ou nulo, visto a empresa pagar as contas prontamente ou com desconto.

Condição Boa (2)

- Este indicador de risco é atribuído a empresas financeiramente sólidas, que pagam rapidamente aos seus fornecedores e que não apresentam atrasos em pagamentos. O risco de ser credor destas empresas é baixo, sendo as mesmas classificadas em risco comercial normal.

Condição Justa (3)

- Este indicador de risco é atribuído às empresas que se acredita serem financeiramente sólidas, mas com um histórico de pagamentos em atraso. O risco associado a ser um credor destas empresas é mais alto.

Má condição (4)

- Este nível de risco é atribuído às empresas de fragilidade financeira conhecida, com ocorrência de prejuízos durante vários anos. O risco associado em ser credor destas empresas é alto ou significativo.

Fonte: Adaptado de Informa D&B (2016) <https://www.dnbla.com/pt/dnb-rating> [15 junho 2016]

III.2.3.2.1. ANÁLISE QUANTITATIVA

A análise dos clientes identificados inicia-se com a análise quantitativa, que se debruça sobre o estudo de diversos indicadores económico-financeiros da empresa. Na sucursal Coimbra Empresas privilegia-se a análise aos indicadores de volume de negócios, resultado líquido e EBITDA da empresa em estudo, verificando a sua taxa de crescimento face ao período homólogo, assim bem como o estudo dos rácios de solvabilidade e de autonomia financeira. São ainda considerados para a análise o valor de financiamentos obtidos pela empresa e o indicador de risco fornecido pelo relatório D&B.

De forma a facilitar a análise quantitativa e a torna-la menos subjetiva, foi-me facultado um documento com os valores mínimos e máximos admissíveis para cada indicador económico-financeiro. A tabela 2 apresenta esses valores.

Tabela 2 – Valores de referência para indicadores económico-financeiros

Indicador económico-financeiro	Valor mínimo	Valor máximo
Volume de negócios	2.500.000,00€	50.000.000,00€
Taxa de crescimento do volume de negócios	-5%	∞
Resultados líquidos	10.000,00€	∞
Taxa de crescimento dos resultados líquidos	-5%	∞
EBITDA	20.000,00€	∞
Taxa de crescimento do EBITDA	-3%	∞
Rácio de solvabilidade	15%	∞
Rácio de autonomia financeira	15%	∞
Financiamentos obtidos	0€	∞

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro indicador económico-financeiro alvo de análise é o VN da empresa, que corresponde à quantia líquida das vendas e das prestações de serviços da empresa, decorrentes da sua atividade normal. O valor do VN da empresa deverá estar compreendido entre 2,5 milhões de euros e 50 milhões de euros e a sua taxa de crescimento, face ao período homólogo, nunca deverá ser inferior a -5%.

O RL do exercício, correspondente ao lucro da empresa, deverá apresentar sempre um valor superior a 10.000€ e, face ao período homólogo, nunca deverá registar um crescimento inferior a -3%. Sendo o RL um indicador económico-financeiro fundamental para análise da empresa, caso os seus valores não se encontrem nos intervalos considerados, a empresa é automaticamente rejeitada, não se prosseguindo com a restante análise.

O EBITDA representa o valor que a empresa consegue gerar considerando apenas as suas atividades operacionais, ignorando possíveis impostos. Para a análise considerada o EBITDA nunca deverá ser inferior a 20.000€ e nunca deverá apresentar uma taxa de crescimento, face ao período homólogo, de -3%.

Admite-se que o rácio de AF e o rácio de solvabilidade nunca deverão ter um valor inferior a 15%. Um valor inferior a 15% em algum dos rácios mencionados poderá significar graves problemas na estrutura financeira das empresas em análise e, consequentemente, traduzir-se num elevado risco para o Millennium bcp.

A rubrica de financiamentos obtidos que permite identificar o crédito que a empresa tem junto da banca deverá, desejavelmente, possuir um valor superior a zero traduzindo a ideia de que a empresa é boa cliente de crédito. No entanto, partindo da ideia de que a empresa possa vir a ter necessidades de crédito no futuro, admitisse que esta rubrica apresente zero como valor mínimo.

III.2.3.2.2. ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa é, tal como a análise quantitativa, efetuada com base na informação disponibilizada nos relatórios D&B. Por norma, os indicadores qualitativos a analisar são a análise aos sócios da empresa, as ligações empresariais e a ocorrência de incidentes, que se podem apresentar sobre a forma de crédito vencido ou ações judiciais intentadas contra a entidade. Durante esta análise deve-se ter ainda em consideração o indicador de risco D&B.

A análise aos sócios da empresa é baseada na análise ao seu património financeiro, que poderá ser visto como uma garantia de crédito. Para efetuar esta análise identifica-se, com recurso ao relatório D&B, quais os sócios da empresa e, posteriormente, utiliza-se o sistema informático do Millennium bcp para verificar se os sócios são clientes individuais do banco. Caso já fossem clientes do banco, procedia-se à verificação do seu património financeiro.

Quando uma determinada empresa apresenta ligações empresariais com outras entidades, todas elas deveram ser clientes numa mesma sucursal, permitindo que o gestor de cliente seja o mesmo para todas as empresas do grupo económico, facilitando-se assim a relação comercial entre o gestor de cliente e o cliente. Para assegurar tal prática, após identificar as ligações empresariais da empresa alvo de análise descritas no relatório D&B, é importante verificar, junto do sistema informático do Millennium bcp, se alguma das entidades relacionadas com a empresa em análise é cliente do banco por intermédio de outra sucursal pertencente à DCE. Caso a empresa em estudo esteja relacionada com entidades clientes do Millennium bcp noutras sucursais, é rejeitada.

A existência de incidentes na empresa, dos quais se destacam os registos de crédito vencido comunicados ao BdP, são de importância extrema para a análise do potencial cliente, pois considera-se que um cliente que apresente um histórico de créditos vencidos e não pagos apresenta um maior risco para o Millennium bcp. Assim, caso o cliente apresentasse registo de crédito vencido não justificado junto do BdP deveria ser imediatamente rejeitado.

A partir do indicador de risco D&B, variável entre 1 e 4, consegue-se obter uma visão geral do risco que a empresa em análise apresenta, pelo que deverá ser um elemento alvo de especial atenção por parte do gestor de cliente.

III.2.3.3. SINALIZAÇÃO DE CLIENTES POTENCIAIS

Decorrente da análise dos clientes identificados surgem os clientes potenciais. Os clientes potenciais são aqueles clientes que obtiveram uma análise positiva e que à partida oferecem menos riscos para o Millennium bcp.

A sinalização trata-se da avaliação dos resultados obtidos na etapa da análise. Por norma, uma empresa cujos valores dos indicadores económico-financeiros se situem dentro dos intervalos previstos, que não registe incidentes e que não esteja ligada a outras empresas já clientes do Millennium bcp noutras sucursais, é sinalizada. Por outro lado, quando a empresa evidencia algum tipo de valor indesejado resultante da análise aos seus indicadores económico-financeiros, quando registasse incidentes ou quando tivesse ligada a outras empresas já clientes do banco, era rejeitada. Ainda, caso existissem indecisões quanto à sinalização ou rejeição, a empresa era colocada em *stand-by*, para posteriormente ser alvo de uma análise mais profunda.

Durante o processo de captação de novos clientes que eu desenvolvi na sucursal Coimbra Empresas, sinalizei 56 empresas, ou seja, apenas cerca de 30% das 189 empresas identificadas na primeira etapa deste processo.

Apesar de eu própria formalizar uma avaliação com os resultados obtidos na etapa da análise e deste modo propor a sinalização (ou não) do cliente em questão, a decisão última de sinalização pertencia sempre ao diretor comercial da sucursal.

III.2.3.4. CONTACTO COM OS CLIENTES POTENCIAIS

Após se efetuar a sinalização dos clientes potenciais, resultantes do processo de prospeção de mercado, chega a etapa responsável pelo contacto com os mesmos. O contacto, desejavelmente, numa primeira fase deverá ser efetuado por chamada telefónica.

O contacto apresenta-se como uma etapa decisiva, uma vez que o seu êxito poderá materializar-se na captação de um novo cliente para o Millennium bcp. Preferencialmente concretizado por via telefónica, o contacto deve ser dotado de um discurso cuidado e adequado ao discurso do cliente. O objetivo último do contacto será sempre a tentativa de marcação de uma reunião com o intuito de dar a conhecer a oferta do Millennium bcp para as empresas.

Em conferência com o diretor comercial da sucursal Coimbra Empresas foi-me indicado o procedimento a adotar durante uma abordagem ao cliente potencial efetuada por contacto telefónico. Assim, como primeiro ponto era essencial que me identificasse, devendo apresentar-me como colaborada na sucursal de Empresas do Millennium bcp em Coimbra. Em segundo lugar, era necessário explicar, de uma forma breve, em que consistia a rede de empresas do Millennium bcp e apresentar as mais-valias em ser cliente do Millennium bcp. Por último, era solicitado um pedido de reunião ao cliente, com o objetivo de lhe apresentar a oferta do Millennium bcp Empresas.

Como último recurso, caso o contacto telefónico com os sócios ou com o responsável pela área financeira da empresa não fosse possível, recorria-se ao envio de um *email* para um determinado endereço eletrónico que deveria ser solicitado aquando da primeira tentativa de contacto. No conteúdo do *email* a enviar constavam os diversos pontos de abordagem utilizados durante o contacto telefónico e, visto que não existe forma possível de adaptar a linguagem ao recetor porque o mesmo nos é desconhecido, a estrutura do *email* é igual para todos os clientes potenciais. Tal como o contacto por telefone, a *email* visa dar a conhecer ao cliente potencial quem somos, o que fazemos e o que podemos oferecer, concretamente, à empresa. No final do *email*, é solicitada a marcação de uma reunião a fim de se poder apresentar a oferta do Millennium bcp para a empresa.

Durante o processo de prospeção e captação de novos clientes, muitas das empresas por mim sinalizadas foram imediatamente atribuídas aos quatro gestores de clientes da sucursal, pelo que efetuei relativamente poucos contactos telefónicos, sendo que em nenhum dos contactos efetuados consegui agendamento de reunião. Para além de muitas das vezes não conseguir chegar à fala com os sócios ou responsáveis financeiros, a maior

parte das vezes que efetuei um contacto telefónico, o cliente potencial não se mostrava interessado em trabalhar com o Millennium bcp, apresentando como motivo o facto de já trabalhar com bancos suficientes.

III.2.3.5. REUNIÃO COM CLIENTES POTENCIAIS

A primeira reunião com o cliente potencial comporta-se de uma relevância extrema, pois constitui o primeiro contacto físico com o cliente potencial. O objetivo último decorrente da reunião é tornar a empresa cliente, incentivando-a a, numa primeira fase, abrir conta no Millennium bcp.

É essencial que a reunião seja preparada com antecedência, de forma a que não exista lugar a quaisquer imprevistos de última hora. Exige-se que o gestor responsável pela captação realize um estudo profundo sobre a empresa, identificando as suas características principais, o sector de atividade onde atua e o mercado onde se insere, o que lhe vai permitir oferecer à empresa produtos adequados às suas maiores necessidades financeiras. A pontualidade também deverá ser um fator a ter em conta pelo gestor de cliente, uma vez que poderá marcar, positiva ou negativamente, a opinião do cliente potencial acerca do profissionalismo do gestor de cliente.

Para além do objetivo de apresentar o Millennium bcp e a sua oferta dirigida a empresas, é objetivo do gestor de cliente conhecer o funcionamento da empresa, perceber as suas perspetivas de evolução de negócio e perceber quais as suas necessidades financeiras, nomeadamente perceber se existem possíveis necessidades de crédito. Além disso, a primeira reunião pressupõe a obtenção do maior número de informação possível sobre o cliente potencial.

Apresentando-se como um guião para a primeira reunião com o cliente potencial, existe no Millennium bcp um questionário padronizado (vide anexo A) que deverá ser obrigatoriamente preenchido após o fim da primeira reunião. Este questionário visa mobilizar informação de cariz qualitativo acerca da empresa, nomeadamente informação

relacionada com a gestão e com os sócios da empresa, com a atividade que desenvolve no mercado, com a qualidade das suas instalações, com a sua relação com fornecedores e clientes e ainda informação relativa ao seu meio envolvente.

A primeira reunião com o cliente potencial pode ter dois desfechos diferentes: o cliente potencial pode demonstrar interesse em trabalhar com o Millennium bcp ou não mostrar interesse em trabalhar com o Millennium bcp.

Caso o cliente potencial demonstre interesse em vir a se tornar cliente do Millennium bcp torna-se necessária a solicitação, por parte do gestor de cliente, de diversos elementos de informação sobre o cliente potencial de forma a se proceder à atribuição de *rating* pela Direção de Rating (DRAT). Antes de um cliente potencial se tornar um cliente efetivo e assim puder começar a trabalhar com o Millennium bcp é necessário ter a si afeto um determinado grau de risco, obtido com a aplicação do modelo de *rating* adotado pelo Millennium bcp.

Para a atribuição de um grau de risco à empresa futura cliente, a DRAT necessita do último relatório de contas da empresa devidamente assinado, do último balancete financeiro e, obrigatoriamente, do questionário relativo à primeira reunião preenchido pelo gestor de cliente. Assim, é importante que o gestor obtenha todos esses elementos o mais rapidamente possível, de forma a agilizar todo o processo interno que visa tornar a empresa cliente do Millennium bcp.

III.2.3.6. ABERTURA DE CONTA

A etapa de abertura de conta, tida como objetivo último de todo o processo de prospeção e captação de clientes, transforma o cliente potencial em cliente efetivo, sendo assim iniciada uma nova relação comercial entre o gestor de cliente que representa o Millennium bcp e a nova empresa cliente.

Na relação comercial estabelecida o papel do gestor de cliente é fulcral. Tão importante quanto captar um cliente é fidelizar esse mesmo cliente, dinamizando a sua relação com o banco. Se um cliente ficar fidelizado, as probabilidades de futuros negócios aumentam, abrindo portas para a venda de produtos bancários de crédito.

III.2.4. MONITORIZAÇÃO DO RISCO DE CRÉDITO DA CARTEIRA DE CLIENTES

Com uma importância extrema, a monitorização de risco de crédito dos atuais clientes das sucursais de empresas do Millennium bcp é um processo interno, inteiramente desenvolvido pela DRAT.

Enquanto que na banca de retalho o risco de crédito é alvo de uma atualização mensal, avaliado principalmente com base em informação de cariz qualitativo, na banca de empresas o risco de crédito é avaliado apenas anualmente, com base em informação maioritariamente quantitativa, obtida através da análise das contas finais das empresas.

Uma das tarefas que me foram propostas durante a execução do estágio curricular relacionava-se com a temática da monitorização do risco de crédito bancário e consistia em analisar e tirar conclusões sobre degradações de grau de risco ocorridas em clientes da sucursal Coimbra Empresas.

III.2.4.1. MODELO DE *RATING* DO MILLENNIUM BCP

O processo de monitorização do risco de crédito das empresas clientes, assim como o processo que resulta na atribuição do grau de risco inicial, é construído com base num modelo de *rating* próprio do Millennium bcp. Assim, antes de efetuar qualquer tipo de tarefa relacionada com a monitorização de risco de crédito, tornou-se essencial conhecer

o modelo de *rating* adotado pelo Millennium bcp e perceber a escala de graus de risco que o compõem.

O modelo de *rating* adotado pelo Millennium bcp visa atribuir, a cada um dos clientes do segmento de empresas, um determinado grau de risco que resulta da conjugação das três seguintes componentes:

- Nota quantitativa, atribuída automaticamente com base nos dados contabilísticos do cliente, retirados do Balanço e da DR;
- Nota qualitativa, obtida de forma automática a partir do tratamento informático de informações de carácter qualitativo como o questionário da primeira reunião de captação, o qual é submetido a um algoritmo específico;
- Nota resultante da análise de um conjunto de ajustamentos pré-definidos, de aplicação casuística, em função de fatores específicos de risco iminente.

Através da ponderação das três componentes referidas anteriormente, torna-se possível calcular o *rating* final da empresa, o qual se traduz num determinado grau de risco. A escala de graus de risco de cliente e a sua conversão para os *ratings* internacionais, praticados pelas três maiores agências de *rating* do mundo, estão disponibilizadas no Anexo B e no Anexo C, respetivamente.

III.2.4.2. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA DEGRADAÇÃO DE GRAU DE RISCO DOS CLIENTES

A última das minhas tarefas realizadas no decorrer do estágio curricular consistiu em perceber quais os clientes da sucursal Coimbra Empresas que registaram uma degradação do seu grau de risco em dois ou mais graus. Esta tarefa apresentou como principal objetivo compreender os fatores motivadores da ocorrência de tal degradação e identificar os clientes que teriam de ter um maior acompanhamento por parte dos diversos gestores de cliente da sucursal.

Uma vez que, mensalmente, é enviada para a Sucursal Coimbra Empresas uma listagem de todos os clientes com registos de degradação de grau de risco, a minha tarefa começou com a análise dessas mesmas listagens, identificando os clientes em que a degradação registada tinha sido igual ou superior a dois graus de risco. Como resultado dessa primeira análise, identifiquei sete empresas cujo grau de risco se deteriorou em dois ou mais graus, o que corresponde a cerca de 2% dos clientes da sucursal.

A tabela 3 mostra quais os clientes da sucursal Coimbra Empresas com registo de uma degradação de grau de risco igual ou superior a dois graus, ocorrida entre os meses de outubro de 2015 e março de 2016. Para cada empresa é identificado qual o grau de risco registado antes da revisão e aquele posterior à revisão. De forma a preservar o sigilo bancário, o nome apresentado para cada empresa em análise é fictício.

Tabela 3 – Resultados obtidos a partir da análise da degradação do grau de risco de clientes da Sucursal de Coimbra Empresas

Nome do Cliente	Grau de risco antes de revisão	Grau de risco revisto
Empresa A	6	8
Empresa B	6	9
Empresa C	7	9
Empresa D	8	10
Empresa E	6	8
Empresa F	8	10
Empresa G	8	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a identificação de todos os clientes com uma degradação de grau de risco superior a dois graus torna-se importante perceber a razão para a ocorrência dessa mesma deterioração. Assim, a segunda fase da tarefa de monitorização passa por contactar a DRAT, por *email*, afim de solicitar as justificações acerca das degradações de grau de risco ocorridas.

De uma forma genérica, a partir dos contactos estabelecidos com a DRAT verifiquei as seguintes causas para as degradações de risco identificadas:

- A empresa A registou uma degradação de dois graus de risco, alterando-o de grau de risco 6 para grau de risco 8. A degradação do grau de risco deste cliente deveu-se ao facto de o cliente apresentar descobertos pontuais (de montantes elevados) na conta à ordem, de apresentar registo na Gestão de Créditos Vencidos (GCV) e de não apresentar património financeiro ou saldos médios que atenuem os fatores acima descritos.
- A empresa B registou uma degradação em três graus de risco, passando de grau de risco 6 para grau de risco 9. A explicação para esta causa advém do facto deste cliente apenas contemplar uma única operação de *leasing* no Millennium bcp e estar completamente dependente de transferências bancárias da sua empresa-mãe para a amortização da dívida. Assim, o seu grau de risco alterou-se para o mesmo grau de risco da sua empresa-mãe, correspondente a 9.
- A empresa C assinalou uma degradação de grau de risco 7 para grau de risco 9, o que foi explicado por esta empresa estar inserida num grupo económico cuja empresa-mãe registou um grande agravamento de grau de risco. Assim, devido ao agravamento do grau de risco da empresa-mãe, o grau de risco da empresa C sofreu um ajustamento que resultou na degradação verificada.
- A empresa D registou uma degradação do seu grau de risco em dois graus, passando de grau de risco 8 para grau de risco 10. A explicação para esta degradação advém do facto da empresa D apresentar registo em GCV e apresentar diversos cheques devolvidos. Além disso, a empresa registou uma quebra no seu VN, o que prejudicou o seu *rating*.
- A empresa E registou uma degradação de grau de risco 6 para grau de risco 8. A explicação para a ocorrência desta degradação encontra-se na baixa nota quantitativa decorrente da análise quantitativa, que revelaram uma acentuada deterioração dos indicadores económico-financeiros da empresa cliente.

- A empresa F registou uma alteração de grau de risco 8 para grau de risco 10. Esta alteração foi explicada pelo facto desta empresa apresentar registo em GCV e de ter informação contabilística desatualizada, o que se assume como um fator de risco acrescido.
- Por último, a empresa G registou uma degradação do seu grau de risco em dois graus, alterando-se de grau de risco 8 para grau de risco 10. A explicação para esta degradação advém do facto da empresa cliente possuir registo em GCV e de se verificar, subitamente, uma utilização total da sua CCC, o que indica necessidades financeiras da empresa.

Após a reunião de toda a informação necessária para a compreensão da ocorrência da degradação de risco, é necessário apresenta-la a cada um dos gestores de cliente.

Após analisar os justificativos apresentados pela DRAT para a degradação de risco ocorrida em cada uma das empresas, o gestor de cliente pode não concordar com determinada degradação de grau de risco e, fundamentando convenientemente o seu pedido, pode pedir uma nova reapreciação de *rating*.

No caso específico da empresa G, após apresentar ao gestor de cliente os motivos enunciados pela DRAT que conduziram à degradação do grau de risco da empresa, o gestor de cliente decidiu pedir a reapreciação do grau de risco do cliente. A fundamentação apresentada pelo gestor de cliente para o pedido de tal reapreciação relacionou-se com o facto de um cliente não poder ser prejudicado no seu grau de risco por utilizar crédito, sendo a venda de crédito o principal objetivo de um gestor de cliente. No caso específico desta empresa, a súbita utilização da CCC só se verificou porque foi feita uma revisão nas suas condições de *pricing*, traduzindo-se num preço mais baixo para o cliente, incitando-o à utilização de crédito no Millennium bcp.

Posto isto, importa esclarecer que o grau de risco de um cliente não se apresenta exclusivamente como um fator informativo sobre o risco de crédito do cliente. O grau de risco de crédito vai ser preponderante nas condições de *pricing* de crédito a atribuir a cada cliente, sendo que clientes com grau de risco mais baixo possuem condições de *pricing* mais

favoráveis e clientes com um grau de risco mais alto possuem condições de *pricing* mais desfavoráveis.

III.2.5. EXECUÇÃO DE TAREFAS OPERACIONAIS DIVERSAS

Para além de todas as tarefas mencionadas anteriormente, foi-me ainda concedida a oportunidade de participar na execução de tarefas operacionais diversas que preenchem o dia-a-dia do funcionamento de uma sucursal da rede de empresas do Millennium bcp.

De entre as tarefas operacionais concretizadas, o atendimento telefónico foi a mais importante e a que constituiu um maior desafio para mim. Decorrente do atendimento telefónico, executei diversos pedidos de informação solicitados pelos clientes, como consultas de movimentos e saldos de conta, envio de documentos diversos, verificação de receção de livros de cheques, entre outros.

O apoio direto aos gestores de cliente na execução das suas tarefas diárias, materializado com o auxílio prestado no preenchimento e envio de documentos a clientes e criação e atualização de mapas respeitantes à captação de clientes e a potenciais negócios, também se revelou de uma grande responsabilidade e importância.

III.3. ANÁLISE CRÍTICA

Decorrente da atual conjuntura económica, os bancos viram-se forçados a alterar a sua forma de estar e de agir no mercado. Se antes determinadas atividades como a captação e fidelização de clientes não eram consideradas prioritárias no desenvolvimento da atividade bancária, hoje adquiriram esse estatuto. O Millennium bcp, sendo considerado o maior banco privado em Portugal e apresentando uma forte presença no mercado internacional, é forçado a acompanhar as tendências de mercado de forma a se manter competitivo num mercado bancário cada vez com mais concorrentes.

Com um plano de estágio estruturado e com múltiplas tarefas que procuraram incidir sobre a temática de captação de novos clientes e gestão de risco de crédito, o meu estágio curricular na sucursal de Empresas do Millennium bcp em Coimbra revelou-se numa grande experiência profissional, onde tive oportunidade de colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos durante o meu percurso académico.

Antes de iniciar o presente estágio curricular, o meu conhecimento acerca da banca de empresas era diminuto, pelo que tive a necessidade de me adaptar ao ambiente de trabalho, ao seu funcionamento e aos desafios inerentes à atividade bancária direcionada para as empresas. Desta forma, considero que as três primeiras semanas do estágio se comportaram de uma grande importância para a posterior boa execução das minhas tarefas.

Durante a execução da minha tarefa de prospeção e captação de novos clientes, tive a oportunidade de concretizar e acompanhar as seis etapas que fazem parte deste processo que apresenta, como objetivo final, o crescimento da quota de mercado e consequente crescimento de negócios, do Millennium bcp.

A primeira etapa do processo de prospeção e captação de novos clientes consiste na identificação de potenciais clientes e, apesar de ser uma etapa morosa e repetitiva, é crucial para que todo o processo de captação se revele eficaz. Da experiência que pude obter, considero que a pesquisa e escolha das fontes de informação é um fator determinante para a eficácia deste processo. Considero que se a procura de novos clientes se efetuar com base em listas tipo *ranking* de volume de negócios, a identificação de empresas fica muito mais facilitada e agilizada, uma vez que só existe a necessidade de analisar as empresas até um certo ponto do *ranking* (até VN igual a 2,5 milhões de euros). Assim, diminui-se o tempo despendido em análise de listagens e o tempo despendido em confirmar, junto do sistema informático do Millennium bcp, se as empresas já são clientes ou não do banco. Tendo em conta possíveis falhas de os *rankings* não contemplarem a totalidade de empresas da região em estudo, considero importante a análise complementar a outras listagens de empresas.

A análise dos clientes identificados, na minha ótica, cinge-se de uma importância extrema, uma vez que é nesta etapa que se vai efetuar a primeira triagem dos clientes identificados, selecionando aqueles que serão alvo de contacto por parte do Millennium bcp. Por considerar esta uma etapa preponderante, dispendi um grande tempo do meu estágio para a sua correta realização. Apesar de as condições macroeconómicas se alterarem constantemente, considero uma mais-valia a existência de valores de referência para cada indicador económico-financeiro alvo de análise, reduzindo assim a subjetividade na realização desta etapa do processo de captação de novos clientes. Considero ainda que a utilização dos rácios é muito limitada, o que não permite efetuar uma análise tão rigorosa quanto aquela que deveria ser feita. No entanto, o facto de se dar relevante importância à análise qualitativa colmata a reduzida exigência da análise económico-financeira, permitindo assim a obtenção de um risco bem calculado.

A sinalização de clientes potenciais corresponde à terceira etapa do processo de captação de novos clientes e é nela que é avaliado o risco calculado na etapa de análise anterior. Na minha opinião, pelo facto de existirem já valores de referência para os indicadores económico-financeiros e modos de atuação perante a informação qualitativa da empresa, a etapa de sinalização está muito próxima da etapa de análise, sendo quase realizadas simultaneamente. No entanto, para facilitar o processo de sinalização, sugiro que a sucursal Coimbra Empresas estabeleça ponderadores para cada um dos indicadores económico-financeiros, de forma a se conseguir perceber quais as empresas com maior potencial e que deveriam ser abordadas pelos gestores de cliente em primeiro lugar.

A quarta etapa do processo de captação assenta no contacto com o cliente potencial sinalizado. Apesar de ser uma etapa que parece fácil, considero que esta etapa é a que exige uma maior perseverança por parte do gestor de cliente, pois para além de este ter de enfrentar um primeiro contacto com a empresa, tem de lhe “saber vender o produto” e ainda motivá-lo a agendar uma primeira reunião. Para a eficácia desta etapa, acho fundamental a adequação do discurso ao discurso do cliente e considero que a insistência na tentativa de marcar uma reunião, mesmo quando o cliente potencial não demonstra grande interesse, deve sempre acontecer.

A reunião corresponde à penúltima etapa do processo de captação de novos clientes e, uma vez que corresponde ao primeiro contacto físico com o cliente, deve ser considerada de grande importância. Durante o desenvolvimento do estágio curricular tive a oportunidade de participar numa reunião de captação e, neste contexto, acho que a mesma deve ser aproveitada para retirar o maior número de informação qualitativa quanto seja possível. Um dos pontos que considero primordiais para o bom desenvolvimento da reunião e que considero que os gestores de cliente deveriam dar uma maior atenção prende-se com a sua preparação, devendo esta ser preparada de uma forma cuidadosa e estruturada que permita uma condução da reunião eficaz.

A abertura de conta encerra o processo de captação de novos clientes, ao tornar o cliente potencial em cliente do Millennium bcp. Na minha opinião, ao se estabelecer uma nova relação comercial com o cliente, o gestor de cliente deve procurar dinamizá-la tanto quanto possível de forma a aumentar as possibilidades de ampliação da sua carteira de negócios com o cliente recém captado.

Concluída a tarefa relacionada com a captação de clientes, efetuei uma tarefa relacionada com a monitorização de risco de crédito, analisando todas as empresas clientes da sucursal Coimbra Empresas cujo grau de risco se degradou em dois ou mais graus. Esta tarefa revelou-se de extrema importância para os gestores de cliente, uma vez que deste modo puderam perceber os motivos que levaram à degradação do risco de crédito dos clientes e assim adequar as suas estratégias comerciais para cada um deles. A partir da análise efetuada pude perceber que existe uma notória falta de comunicação entre a DRAT e os gestores de cliente, a qual penso que deveria existir porque o cálculo do grau de risco é resultante da utilização de um sistema de *rating* que analisa tanto informação quantitativa como informação qualitativa e, sendo os gestores de cliente o elo de ligação entre as empresas e o Millennium bcp, são eles que possuem a maior quantidade de informação válida sobre a empresa. Desta forma, considero que uma relação mais estreita entre a DRAT e os gestores de cliente permitiria uma melhor avaliação de risco, traduzindo-se numa atribuição de grau de risco mais acertada. Além disso, considero que deveria de existir um canal de informação mais eficaz entre a DRAT e a rede comercial do banco, que

facultasse um relatório explicativo sobre cada alteração que ocorresse no *rating* de determinada empresa. Essa prática iria diminuir o tempo em solicitações de pedidos de esclarecimento por parte dos gestores de cliente e iria, com certeza, revelar-se um importante objeto de trabalho.

Durante o decorrer de todo o estágio curricular senti que algumas tarefas foram mais desafiantes, oferecendo-me uma maior dificuldade na sua concretização. A atividade mais desafiante e, ao mesmo tempo, a que mais apreciei e enriqueceu foi, sem dúvida, a participação em reuniões com clientes da empresa. Esta atividade possibilitou-me a experiência de contactar com diversas empresas, de visitar as instalações das mesmas e de perceber como deve de ser concretizada uma abordagem ao cliente tendo como objetivo a venda de determinado produto bancário. Fruto da participação em diversas reuniões com clientes percebi que esta se assume como um teste ao conhecimento do gestor de cliente, uma vez que poderão ser abordados variadíssimos assuntos, os quais devem ser dominados pelo gestor.

As maiores dificuldades encontradas durante a realização do estágio curricular prenderam-se com o desconhecimento acerca de conceitos próprios e procedimentos utilizados na atividade bancária, como por exemplo saber a que corresponde cada um dos produtos bancários incluídos na oferta do Millennium bcp para empresas. O domínio na utilização dos sistemas informáticos do banco também se revelou uma grande dificuldade na execução das várias tarefas propostas.

Durante a execução deste estágio curricular identifiquei aspetos positivos e aspetos negativos no funcionamento normal da Sucursal de Coimbra Empresas. Assim, considero que a realização do *briefing* matinal com toda a equipa é uma boa prática adotada nesta sucursal, uma vez que tal estimula a partilha de ideias e de experiências, promove a entre ajuda entre a equipa de trabalho e permite a divulgação de informações importantes por parte do diretor comercial. No entanto, devido a compromissos que os gestores de cliente possam ter com os seus clientes, considero que o *briefing* matinal deveria adotar uma maior flexibilidade no horário em que é praticado.

O facto de o diretor comercial acompanhar, muitas das vezes, o gestor de cliente nas reuniões com os seus clientes também se assume como um ponto positivo no funcionamento da Sucursal de Coimbra Empresas, transmitindo ao cliente a ideia de que a sua relação com o Millennium bcp é importante. Considero ainda que o facto de existirem especialistas responsáveis pela dinamização e acompanhamento dos vários negócios estratégicos do Millennium bcp se revela uma boa prática adotada pelo banco. Assim, os gestores de cliente ficam mais motivados para a tentativa de concretização destes negócios e, além disso, o facto de existir um especialista em determinado tipo de negócio transmite uma maior confiança ao cliente e diminui o trabalho de acompanhamento de negócio pelo gestor de cliente.

Por fim, para futuros estágios curriculares que possam vir a realizar-se na Sucursal de Coimbra Empresas, sugiro o desenvolvimento de tarefas operacionais e de apoio direto aos gestores de cliente, ao invés da realização de tarefas relacionadas com prospeção e captação de novos clientes, que já foram alvo de tratamento por mim e pelos anteriores estagiários.

CONCLUSÃO

O processo de análise e avaliação de risco de crédito bancário adquire, nos dias de hoje, uma importância indubitável para o sucesso da atividade bancária. Assim, torna-se imprescindível que as instituições bancárias dispensem este processo de análise aquando da captação de um novo cliente.

No desenvolvimento do estágio curricular apresentado neste relatório tive a oportunidade de desenvolver um processo de prospeção e captação de novos clientes na sucursal Coimbra Empresas, onde pude colocar em prática, e também adquirir, diversos conhecimentos teórico-práticos. A primeira etapa deste processo, correspondente à identificação de novos clientes, permitiu-me explorar todas as empresas sediadas na área de atuação da sucursal de Coimbra Empresas, o que me permitiu alargar o meu conhecimento acerca do tecido empresarial desta região. A análise dos clientes identificados, permitiu-me colocar em prática muitos dos meus conhecimentos teóricos e perceber de que modo é analisado o risco de um cliente, uma tarefa cada vez mais relevante na atividade bancária. A terceira etapa, respeitante à sinalização de clientes potenciais, permitiu-me aprimorar as minhas capacidades analíticas ao avaliar os resultados obtidos da análise. Já as restantes etapas, contacto, marcação de reunião e abertura de conta permitiram-me desenvolver competências de comunicação e competências de relacionamento interpessoal.

A realização da tarefa relacionada com a monitorização do risco de crédito salientou, uma vez mais, a importância de uma gestão de risco de crédito eficaz. Com o desenvolvimento desta atividade pude compreender que a relação do Millennium bcp com a empresa cliente é fortemente condicionada pelo grau de risco atribuído à empresa, tornando-se assim necessário efetuar um rigoroso controlo do grau de risco, de forma a reduzir a probabilidade de perdas futuras para o banco.

Além dos contributos destas tarefas que se revelaram como as principais do meu estágio, o facto de contactar com o ambiente de trabalho da banca de empresa, o conhecimento

dos diferentes produtos bancários, assim como todo o conhecimento e contacto com a atividade bancária, revelou-se contributos únicos para a minha evolução enquanto profissional.

A realização deste estágio revelou-se numa experiência profissional de grande valor e muito enriquecedora, dotando-me de novos conhecimentos teóricos, novos conhecimentos práticos, novas competências técnicas e novas competências pessoais que, com certeza, se irão revelar muito importantes para o meu futuro.

LISTA DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcarva, P. (2011) *A Banca e as PME – Como gerir com eficácia o relacionamento entre as PME e a Banca*. Porto: Vida Económica.
- Amaral, Marco (2015) “*Tipos de Riscos da Atividade Bancária*”. *Revisores & Auditores*. 69, 36-41.
- Bastardo, C. (1992) *Análise Fundamental e Técnicas de Ações*. Lisboa: Texto Editores.
- Bastos, Rafael D. (2012) *Avaliação do Risco de Crédito no Financiamento à Aquisição: o caso do Santander Totta*. Universidade Católica Portuguesa
- Brealey, R.; Myers, S. (1998) *Princípios da Finanças Empresariais* (5ªed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Cacopa, Felino M. (2015) *Gestão do Risco de Crédito Bancário. Experiência no Sector Bancário Angolano*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Gestão.
- Caiado, A. (1998) *Gestão Bancária – Conceitos e Aplicações*. Lisboa: E.I. – Editora Internacional.
- Caiado, A.; Caiado, J. (2008) *Gestão de Instituições Financeiras* (2ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, José D. (2014) *Processo de Decisão de Crédito a Empresas: o caso Millennium bcp*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa.
- Carvalho, P. (2009) *Fundamentos da Gestão de Crédito*. Lisboa: Edições Sílabo
- Conceição, Ana R. (2013) *O Crédito Concedido às Empresas: Antes e no decorrer da Crise Mundial. Análise e Gestão do Risco de Crédito*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Lisboa.
- Esperança, J.; Matias, F. (2009) *Finanças Empresariais* (2ªed.). Lisboa: Texto Editora

- Gama, A. (2012) *Performance Empresarial – Conceitos, Abordagens e Métodos de Avaliação*. Porto: Porto Editora
- Gaspar, Cecília (2014) “*Risco de Crédito – A importância da Gestão de Carteiras de Crédito*”. *Inforbanca*, 100, 41-43.
- Lopes, Armanda L. V. (2013) *Risco de Crédito num Contexto de Crise*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto.
- Martins, Ana I.; Berenguer, Aldina; Carruna, Carla (2006) “*A Utilidade dos Rácios nas Instituições Bancárias*”. *Dos Algarves*. 15, 51-57.
- Nabais, C.; Nabais, F. (2011) *Prática Financeira I: Análise Económica e Financeira* (6ªed.). Lisboa: Lidel.
- Neves, J.; Silva, J. (2000) “*Análise do Risco de Incumprimento na Perspetiva da Segurança Social*”.
- Paula, Luiz F. (2000) “*Riscos na Atividade Bancária em Contexto de Estabilidade de Preços e de Alta Inflação*”. *Revista Análise Económica*. 18, 93-112.
- Pinho, C.; Valente, R.; Madaleno, M.; Vieira, E. (2011) *Risco Financeiro – Medida e Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo
- Rocha, Eloneida C. (2011) *Análise de Crédito e Avaliação de Riscos em Instituições Bancárias*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.
- Sousa, Lígia S. D. (2012) *Análise e Avaliação do Risco de Crédito Bancários nas PME's – Utilização do Modelo de Rating*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.

WEBGRAFIA

Associação Portuguesa dos Bancos (2016) *Crédito Bancário*. Disponível em http://www.apb.pt/cliente_bancario/servicos_bancarios/credito_bancario/. Consultado em 20 de junho de 2016

Banco de Portugal (2015) *Caderno n. 95 do Banco de Portugal: Central de Responsabilidades de Crédito*. Disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/Banco/CadernosdoBanco/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Central%20Responsabilidades%20de%20Cr%C3%A9dito.pdf>. Consultado a 30 de junho de 2016

Banco de Portugal (2016) *Glossário*. Disponível em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Glossarios/Paginas/Glossario.aspx>. Consultado a 18 de junho de 2016

Informa D&B (2016) *Rating D&B*. Disponível em <https://www.dnbla.com/pt/dnb-rating>. Consultado a 15 de junho de 2016

Millennium bcp (2015) *A nossa História*. Disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>. Consultado a 02 de junho de 2016

Millennium bcp (2015) *Estrutura de Grupo*. Disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx>. Consultado a 02 de junho de 2016

Millennium bcp (2015) *Relatório e Contas 2015*. Disponível em <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2015/RCBCP2015PT.pdf>. Consultado a 31 de maio de 2016

(Esta página foi intencionalmente deixada em branco)

ANEXO A - QUESTIONÁRIO PARA PRIMEIRA REUNIÃO DE CAPTAÇÃO

Nome da Empresa: _____

Número Fiscal: _____

Site: _____

Sócios/Acionistas:

Nome	NIF	%

Pertence a Grupo Económico, qual?

Empresas do grupo	NIF

Atividade:

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

--

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

--

Quais os principais concorrentes?

Nome	Produto / Serviço Oferecido

Como a colocaria face aos seus principais concorrentes?

--

O que distingue os seus produtos?

Tem aparecido novos concorrentes no mercado?

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

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

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

Instalações:

Localização e características:

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

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

Equipamentos e ou frota:

A empresa está bem equipada, têm bom nível tecnológico?

A frota é ajustada às necessidades? Como está financiada?

A Gestão:

Descreva a equipa de Gestão quanto a:

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

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

Formação, maturidade e experiência que detém no negócio.

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

A sucessão está assegurada? Como?

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

Apetência ao risco: nível de envolvimento do sócio:

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

Cientes e Mercados:

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

--

Para que mercados exporta (se aplicável)

País	%

Principais Clientes concentração

Nome	NIF	% Vendas

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

--

Existe seguro de crédito?

--

Carteira de Encomendas

Cliente	Montante

Fornecedores e existências:

Principais Fornecedores

Nome	NIF	% Compras

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

--

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

A empresa tem stocks elevados?

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

Relação com a Banca:

Quais os principais Bancos com que trabalha? Quota.

Quais os principais produtos bancários usados pela empresa?

Experiência creditícia, principais financiamentos em curso e colaterais.

Nota: pedir acesso à CRBP.

Flexibilidade financeira:

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

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

Investimentos:

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

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

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

Sócios acionistas:

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

Património imobiliário e financeiro

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

Análise SWOT

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

Pontos Fortes

Pontos Fracos

Ameaças

Oportunidades

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

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

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

Gestor de Cliente _____

Data: __/__/__

ANEXO B – ESCALA DE *RATING* DO MILLENNIUM BCP

Grau de risco	Definição
1	Máxima segurança (só para riscos Soberanos)
2	Qualidade superior
3	Qualidade muito alta
4	Qualidade alta
5	Qualidade muito boa
6	Qualidade boa
7	Qualidade média alta
8	Qualidade média
9	Qualidade média baixa
10	Qualidade baixa
11	Qualidade muito baixa
12	Acesso condicionado a crédito
13	Sinais fracos de imparidade
14	Sinais fortes de imparidade
15	<i>Default</i>

**ANEXO C – COMPARAÇÃO DA ESCALA DE *RATING* DO
MILLENNIUM BCP COM AS ESCALAS DAS PRINCIPAIS AGÊNCIAS
DE *RATING* INTERNACIONAIS**

Agências de <i>rating</i> internacionais reconhecidas pelo Banco			Grau de risco
<i>Fitch</i>	<i>Standard & Poor's</i>	<i>Moody's</i>	
AAA	AAA	Aaa	1
AA+	AA+	Aa1	1
AA	AA	Aa2	2
AA-	AA-	Aa3	2
A+	A+	A1	3
A	A	A2	3
A-	A-	A3	4
BBB+	BBB+	Baa1	4
BBB	BBB	Baa2	5
BBB-	BBB-	Baa3	6
BB+	BB+	Ba1	7
BB	BB	Ba2	8
BB-	BB-	Ba3	9
B+	B+	B1	10
B	B	B2	11
Pior do que B	Pior do que B	Pior do que B2	12