



ANÁLISE DE RISCO DE CRÉDITO: A PERSPECTIVA DE UM PROFISSIONAL

NUNO MIGUEL COSTA DOS SANTOS ROSA

RELATÓRIO DE ACTIVIDADE PROFISSIONAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM FINANÇAS EMPRESARIAIS

Mestrado em Finanças Empresariais

Trabalho efectuado sob orientação de:

Professor Doutor Luis Miguel Serra Coelho

ANÁLISE DE RISCO DE CRÉDITO: A PERSPECTIVA DE UM PROFISSIONAL

Declaração de autoria de trabalho

“Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída”

Copyright © por Nuno Miguel Costa dos Santos Rosa, UAAlg /FE 2012

“Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”.

Para a minha filha

Índice Geral

. Índice Geral.....	iv
. Lista de Abreviaturas.....	vii
. Agradecimentos.....	viii
. Resumo e Palavras-Chave.....	x
. Abstract and Keywords	xi
1. Actividade Profissional / Curriculum Vitae.....	1
1.1 Percurso Académico.....	1
1.2 Actividade Profissional.....	2
1.3 Formação Profissional.....	4
1.4 Outros Aspectos Curriculares Relevantes.....	6
1.5 Resumo.....	6
2. Caso Prático: Férias & Sol, Lda.....	7
2.1 Enquadramento.....	7
2.1.1 Revisão Bibliográfica.....	8
2.1.1.1 Os Modelos Pioneiros.....	8
2.1.1.2 Beaver 1966 – Modelo Univariado.....	8
2.1.1.3 Altman (1968) – Análise Discriminante.....	9
2.1.1.4 O Modelo Logit.....	11
2.1.1.5 Modelos de Probabilidade e Literatura Estatística.....	11
2.1.1.6 O Modelo de Ruína dos Jogadores.....	12
2.1.1.7 O Modelo de Acesso Perfeito.....	12
2.1.1.8 The Cash Flow Model.....	13
2.1.1.9 Conclusão.....	14
2.2. Síntese Histórica da Instituição.....	16
2.2.1. Apresentação Centro Empresas do Algarve.....	20

2.2.2 Apresentação da Empresa objecto de Análise:	
Férias & Sol, Lda.....	21
2.2.2.1 Descrição da FCCA utilizada na Reunião Anual	
Controlo Crédito.....	23
2.2.2.2 Identificação da Empresa Cliente.....	24
2.2.2.3 Escalas Alertas BES.....	24
2.2.2.4 Tipologia de Risco / Notação de Rating.....	25
2.2.2.5 Estrutura / Descrição Capital Social.....	26
2.2.2.6 Orientação / Decisão Comercial.....	26
2.2.2.7 Responsabilidades / Limites de crédito em curso / Responsabilidades	
BES e Banco de Portugal.....	27
2.2.2.8 Quadro Resumo Imparidade.....	30
2.2.2.9 Quadro Resumo Leasing / Factoring.....	31
2.2.2.10 Elementos Contabilísticos / Análise Económico-Financeira....	33
2.2.2.11 Quadro Resumo Alertas / Incidentes e Garantias Bancárias....	37
2.2.2.12 Levantamento Necessidades / Relação com o Banco.....	38
2.2.2.13 Informação sobre o domínio sectorial da Empresa.....	39
2.2.2.14 Definição de Estratégias e Conclusões Finais da Reunião Anual	
Controlo Crédito.....	41
2.2.2.14.1 Mitigar Perdas.....	42
2.2.2.14.2 Reforço Garantias.....	42
2.2.2.14.3 Desmobilizar / Sair / Reduzir Exposição.....	43
2.2.2.14.4 Quadro Proposta Acção / Transferência.....	43
2.3 Conclusão.....	44
3. Referências Bibliográficas.....	46
4. Índice de Anexos.....	48
4.1.1 Ficha Controlo Crédito Anual (FCCA).....	49
4.1.2 Workshop – Negociação com a Banca.....	51

4.1.3	Globalização, Economia Europeia e Integração do Euro no meio Empresarial.....	52
4.1.4	Workshop - Negociar a Recuperação de Crédito.....	53
4.1.5	Código de Insolvência e Recuperação de Empresas.....	55
4.1.6	Demonstrações Financeiras – SNC.....	57
4.1.7	Sistema Fiscal Angolano.....	59
4.1.8	Sistema Fiscal Espanhol.....	61
4.1.9	Técnicas de Apresentação.....	63
4.1.10	Palestras sobre “Risco de Crédito – A Visão da Banca.....	65
4.1.11	Licenciatura em Gestão de Empresas.....	66
4.1.12	Pós – Graduação em Marketing.....	68
4.1.13	Mestrado Finanças Empresariais.....	69
4.1.14	Declaração BES – Função Gestor Risco.....	70

Lista de Abreviaturas

BESCL	Banco Espirito Santo Comercial de Lisboa
BES	Banco Espirito Santo
ENI	Empresários Nome Individual
CE Algarve	Centro Empresas do Algarve
D.G.C.I.	Direcção Geral Contribuições Impostos
I.G.F.S.S.	Instituto Gestão Financeira Segurança Social
FCCA	Ficha Controlo Crédito Anual
CRBP	Central de Riscos Banco Portugal
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
ROA	Return on Assets
ROE	Return on equity

Agradecimentos

A presente dissertação representa o fecho de um ciclo que teve início quando ingressei no Banco Espírito Santo, S.A. em 2004 na função de Gestor de Risco¹. Ao longo destes nove anos, muitas foram as pessoas que me ajudaram a desenvolver o gosto por esta área específica da banca e que cativaram a minha atenção para os temas que servem de base à realização do estudo que em seguida se apresenta. Será pois impossível expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou outra, me auxiliaram a concretizar o trabalho que agora apresento.

Não posso, no entanto, deixar de particularizar agradecimentos a um conjunto de pessoas que, de forma especial, me ajudaram a concluir este capítulo da minha vida académica. Devo um agradecimento muito especial ao meu orientador e amigo Prof. Doutor Luis Coelho, pela atenção, compreensão e capacidade de mobilização que demonstrou ao longo de todo o processo de elaboração do presente trabalho. As suas sugestões e comentários ajudaram a enriquecer significativamente o resultado final que agora apresento.

Ao Dr. Renato Costa deixo a minha gratidão pela amizade, companheirismo e confiança que tem depositado em mim ao longo de todos estes anos. Os seus constantes incentivos e ensinamentos têm sido determinantes na minha formação pessoal e realização profissional. Gostaria também de agradecer à Dra. Ângela Viegas por toda a colaboração prestada, sem a qual não teria sido possível finalizar a análise do caso prático e consequentemente o meu estudo.

Não poderia deixar de prestar os meus agradecimentos aos meus colegas do CE Algarve pelo companheirismo, amizade e profissionalismo que sempre demonstram ao longo destes anos. Na verdade somos uma família. Para o meu colega e amigo Dr. Francisco Laranjo fica o meu obrigado pela disponibilidade demonstrada para me ajudar a construir uma parte significativa deste trabalho.

Ficarei para sempre grato à minha família pela ajuda que sempre me prestou ao longo destes meses de árduo trabalho. Aos meus pais, um obrigado por tudo o que fizeram por mim. À minha irmã, uma palavra de apreço pelo incentivo que sempre me deu. À minha mulher e à

¹ Vide Anexo 4.1.14 – Declaração BES – Função Gestor de Risco, pág. 70

minha filha, cujo nascimento representou um sentimento ímpar e simultaneamente um grande impulso para terminar a presente dissertação, uma palavra muito especial pela compreensão demonstrada pelas horas em que abdiquei das suas companhias para poder realizar a presente dissertação.

Por fim, queria agradecer mais uma vez a todas as pessoas que colaboraram comigo e que, apesar de não terem sido identificadas, contribuíram decisivamente para a realização deste trabalho.

A todos sem exceção, o meu obrigado.

Resumo

O presente relatório descreve o meu percurso profissional nos últimos 10 anos, nomeadamente desde o término da Licenciatura em Gestão de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve até aos dias de hoje. Tem sido um percurso profissional aliciante, associado à gestão e análise de uma carteira de clientes-empresa inseridos na área de gestão de risco de crédito no Banco Espírito Santo (BES). Na prática, é minha responsabilidade a detecção, análise, controlo e mitigação de incumprimentos da globalidade das empresas clientes do BES adstrictas à estrutura do Centro Empresas do Algarve.

Para além de apresentar detalhadamente o meu Curriculum, este relatório inclui também a descrição de um caso prático que versa sobre uma empresa fictícia, a Férias & Sol, Lda. Este caso prático está concebido para permitir ao leitor perceber a forma como desempenho as minhas responsabilidades de Gestor de Risco no BES, ao mesmo tempo que enfatiza a ligação entre a minha prática profissional e os conteúdos leccionados ao longo do curso de segundo ciclo em Finanças Empresariais.

Palavras-Chave: Banco Espírito Santo; Gestor de Risco; Ficha Controlo Crédito Anual; Crédito Vencido

Abstract

This report presents my professional experience going back 10 years, i.e., when I first graduated in Business Management at the School of Economics – University of the Algarve. It has been a very rich and fulfilling experience, which mainly revolves around my main professional responsibility, that of Credit Risk Manager at one of the biggest Portuguese banks, Banco Espírito Santo (BES). In particular, every day I deal with the supervision, analysis and quantification of the bank's credit risk exposure to the portfolio of firms under management at the Centro Empresas do Algarve.

In addition to discussing my Curricula Vitae, the report also introduces a case study built around a fictional firm, Férias & Sol, Lda. Such case study is designed to help the reader understand how I perform my duties at BES, and emphasizes how I use the theory learnt in the MSc in Finance on a day-to-day basis.

Keywords: Banco Espírito Santo; Risk Manager; Risk Management Report; Non-performing loans; Credit Risk

1. Actividade Profissional / Curriculum Vitae

1.1 Percurso Académico

Entre 1998 e 2002 fui aluno da Licenciatura em Gestão de Empresas² ministrada pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (FEUALG), tendo concluído a mesma com aproveitamento. Sempre fui proactivo e dinâmico. Esta forma de estar no meio académico rapidamente se transformou numa necessidade constante de valorizar o meu currículo tendo como objectivo central potenciar factores que me conferissem alguma vantagem no processo de selecção e entrada no mercado de emprego. Tendo a premissa atrás descrita como pano de fundo e em conjunto com o grupo de colegas universitários, tive o privilégio de ser membro fundador da Comissão Universitária de Valorização Profissional da FEUALG. Esta organização tinha como finalidade organizar seminários, palestras e workshops na Faculdade de Economia, tendo como orientação base as necessidades e solicitações dos estudantes. É assim que me vejo envolvido na organização da “I Semana de Economia da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve”, evento que à data teve um forte impacto sobre a realidade estudantil. Para além disso participei activamente na organização de várias conferências / Workshops de onde sobressaem as seguintes: “Marketing e Publicidade” com o Dr. Edson Atayde, “Workshop – Negociação com a Banca³” com o Prof. Dr. Fernando Cardoso e o Seminário sobre “Globalização, Economia Europeia e Integração do Euro no meio Empresarial⁴” com o Dr. Miguel Frasquilho. No último ano da minha licenciatura fui também eleito Membro da Direcção da Associação dos Diplomados da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Esta Associação, desenvolvia a sua actividade de forma a abranger a grande maioria da população académica, tendo como finalidade a integração e continuação do processo formação dos recém-licenciados e a organização de seminários / conferências e workshops.

² Vide Anexo 4.1.11 - Licenciatura em Gestão Empresas, pág. 66

³ Vide Anexo 4.1.2 - Workshop “Negociação com a Banca”, pag.51

⁴ Vide Anexo 4.1.3 – Globalização, Economia Europeia e Integração do Euro no meio Empresarial, pág.52

Em 2002/2003 e após terminada a licenciatura em Gestão de Empresas, realizei com sucesso uma pós-graduação em Marketing⁵ na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Esta incursão noutra área de ensino distinta daquela que segui teve como finalidade aprofundar os meus conhecimentos promocionais e comerciais dos produtos e serviços promovidos e comercializados diariamente.

Em 2009/2010 regressei à Universidade e novamente à Faculdade de Economia da Universidade do Algarve para ingressar no mestrado em Finanças Empresariais⁶. O meu objectivo nesta nova etapa académica foi concretizado com sucesso, uma vez que, com a conclusão da parte curricular deste curso obtive um “refresh” de conceitos e metodologias de análise económico-financeira, (ex.: a grande maioria do conteúdo programático foi leccionado articulando o novo procedimento de contabilização contabilístico SNC⁷ com o sistema de contabilização anteriormente utilizado), que são de extrema relevância e importância para o desempenho das minhas funções profissionais. Actualmente encontro-me a finalizar o meu relatório de actividade profissional com vista à obtenção do grau de mestre.

1.2 Actividade Profissional

Após finalizar a licenciatura em Gestão de Empresas ingressei nos quadros do Banco Comercial Português, S.A., actualmente Millennium BCP. Fui admitido e colocado na Sucursal de Almancil da extinta marca do banco - Nova Rede - como estagiário em Janeiro de 2003. Após os 6 meses de estágio passei para os quadros onde desempenhei as funções de Assistente de Cliente. Como o próprio nome indica, tratava-se de uma função comercial, i.e., com o foco direccionado para a venda dos produtos / serviços financeiros comercializados pela instituição. As minhas tarefas diárias estavam divididas em dois blocos centrais: num primeiro bloco desenvolvia tarefas mais operacionais, ou seja, desempenhava as funções de caixa / tesoureiro e que se consubstanciava no recebimento dos clientes do banco de todo o tipo depósitos, da gestão da tesouraria local, na realização de transferências bancárias solicitadas junto da sucursal e da grande maioria das tarefas administrativas. Noutra bloco, comercializava os produtos financeiros e não financeiros que o banco tinha disponíveis na sua oferta para clientes, tendo sempre objectivos para cumprir.

⁵ Vide Anexo 4.1.12 – Pós-Graduação em Marketing, pág. 68

⁶ Vide Anexo 4.1.13 – Mestrado em Finanças Empresariais, pág. 69

⁷ SNC – Sistema Normalização Contabilística

Em Janeiro de 2004 surge a oportunidade de trabalhar no Banco Espírito de Santo, S.A. nomeadamente no segmento de empresas e na posição de Gestor de Risco de Crédito. De uma forma simples, o Gestor de Risco tem a seu cargo a gestão de uma carteira de clientes específica, constituída por um conjunto de empresas / clientes que apresentam sinais evidentes de degradação económico-financeira; que registam incidentes bancários diversos; demonstram grandes dificuldades ou incapacidade total para cumprir com as suas responsabilidades, e que, na grande maioria dos casos são empresas / clientes onde o banco pretende reduzir a sua exposição enquanto credor financeiro. O Gestor de Risco tem ainda a função de monitorizar, controlar e reportar superiormente todos os registos e tipologias de incumprimento de todas os clientes / empresas afectas ao Centro de Empresas respectivo.

Naturalmente, quando entrei em funções, deparei-me com uma realidade totalmente distinta daquela que vivera anteriormente, uma vez que, simultaneamente mudei de empresa e de segmento, i.e., deixei o segmento de particulares de retalho e passei para o segmento das médias empresas. No início, a adaptação não foi fácil. A falta de experiência, uma nova empresa, uma nova hierarquia, uma nova cultura de empresa, uma nova metodologia e organização das tarefas diárias, um novo local de trabalho e novos colegas foram aspectos importantes que tive de assimilar, compreender e interiorizar para conseguir uma perfeita integração na instituição. Olhando para trás, verifico que nesse período inicial enquanto Gestor de Risco cometi erros na detecção, análise de sinais de alerta e risco e na percepção de situações de potencial incumprimento como será, por exemplo, a incapacidade de actuar de uma forma acutilante e imediata aquando do surgimento dos primeiros sinais de alerta e de risco em determinado cliente. Ainda assim, os conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura em Gestão de Empresas foram importantes para começar a cimentar a minha carreira enquanto Gestor de Risco, já que os seus princípios e disciplinas base permitiram obter resultados globalmente positivos quando analisava as empresas afectas à minha carteira de Gestor de Risco.

O acumular de experiência profissional, aliado a uma superior orientação hierárquica permitiu-me ultrapassar com sucesso os “erros de principiante” atrás referenciados. Actualmente a análise que realizo de uma qualquer empresa afecta à estrutura bancária onde trabalho, quer ao nível económico-financeiro, quer ao nível da detecção de sinais de alerta e risco é totalmente conseguida. Esta melhoria qualitativa também resulta de uma análise constante dos mais variados tipos e dimensões de empresas, das mais variadas formas de

concessão de crédito que analiso, pelo contacto diário com os interlocutores das empresas, e como não podia deixar de ser, pela constante aprendizagem que diariamente efectuo com os excelentes profissionais que comigo trabalham no Centro de Empresas do Algarve (C.E. Algarve).

Importa agora detalhar um pouco mais o que são as tarefas diárias de um Gestor de Risco, aspecto fundamental do presente relatório. Actualmente e fruto da conjuntura adversa que atravessamos, a função do gestor de risco é muito mais abrangente, i.e., diariamente realiza-se uma monitorização de todas os incumprimentos registados pelas empresas / clientes afectas á estrutura orgânica. Esta monitorização é realizada através da tentativa de identificação das causas e consequências dos incumprimentos registados (ex.: existência do desconto de uma letra comercial em crédito vencido, que foi originado pelo atraso na entrega da respectiva letra comercial de reforma em tempo útil no banco). Seguidamente actua-se sobre os incumprimentos que possam ser resolvidos quase que imediatamente, mas sempre em plena articulação com todos os gerentes de empresa e a direcção da estrutura orgânica. Os casos em que a resolução carece de mais tempo são colocados sobre rigoroso acompanhamento de modo a que seja possível regularizar os incidentes no mais curto espaço de tempo.

Os casos em que os incidentes persistem são alvo de uma análise mais profunda e detalhada sob dois prismas distintos. O primeiro versa sobre o passivo bancário, destacando-se a análise às formas, condições, tipologias, montantes e garantias recebidas do crédito bancário em curso. O segundo passa pela elaboração de uma análise económico-financeira rigorosa das empresas / clientes incumpridoras, no sentido de aferir sobre a performance que registam no sector de actividade em que estão inseridas. Finalmente, o Gestor de Risco tem ainda a responsabilidade de preparar e organizar toda a documentação de suporte ao C.E. Algarve para a Reunião de Controlo Crédito Anual, a qual ocorre nas instalações do Centro Empresas Algarve do BES anualmente.

1.3 Formação Profissional

O constante processo de formação profissional que o BES impõe e promove junto dos seus colaboradores, aliado à progressiva actualização de software informático que tem vindo a ser operada pela instituição ao longo destes anos são importantes mais-valias no desempenho da minha função de Gestor de Risco. Assim, de todas as formações a que já assisti e participei ao longo dos anos destaco as seguintes:

. “Negociar a Recuperação de Crédito – Workshop”⁸ com o plano curricular assente no contexto actual de negociação, nos Princípios Base da Negociação, na Preparação do Processo de Negociação, no Processo de Negociação, no Conhecimento do Cliente e das suas necessidades, na Condução da Negociação e nas Técnicas de Fecho;

. “Código de Insolvência e Recuperação de Empresas”⁹ com o plano curricular assente no Novo Processo Especial de Revitalização de Empresas (P.E.R.), na Situação de Insolvência, na Declaração de Insolvência, no Incidente da Qualificação de Insolvência e no Plano de Insolvência;

. “Demonstrações Financeiras – SNC”¹⁰, com o plano curricular assente num primeira parte no novo sistema de contabilidade, na estrutura conceptual e as bases de apresentação das demonstrações financeiras, nas demonstrações financeiras, nas principais alterações nas rubricas do balanço e da demonstração de resultados, e os aspectos de transição. Numa segunda parte o plano curricular incidiu sobre o equilíbrio dos capitais das empresas, o ciclo de exploração e o financiamento da actividade de exploração;

. “Sistema Fiscal Espanhol”¹¹ como plano curricular assente na legislação fiscal aprovada em Espanha;

. “Sistema Fiscal Angolano”¹² com o plano curricular assente no Sistema Fiscal Angolano, nos Regimes Tributários Especiais, nos Desafios do Sistema Fiscal Angolano, no Comércio Externo – Novas Regras Aduaneiras e no Meios de Defesa dos Contribuintes.

. “Técnicas de Apresentação”¹³ com o plano curricular assente na aprendizagem de técnicas de apresentação, na construção de uma apresentação, na metodologia da Grelha TMI, regras de ouro nas apresentações e apresentações finais.

⁸ Vide Anexo 4.1.4 – Negociar a Recuperação de Crédito – Workshop, pág. 53

⁹ Vide Anexo 4.1.5 - Código de Insolvência e Recuperação de Empresas, pág. 5

¹⁰ Vide Anexo 4.1.6 - Demonstrações Financeiras – SNC, pág. 57

¹¹ Vide Anexo 4.1.7 - Sistema Fiscal Angolano, pág. 59

¹² Vide Anexo 4.1.8 - Sistema Fiscal Espanhol, pág. 61

¹³ Vide Anexo 4.1.9 - Técnicas de Apresentação, pág. 63

1.4 Outros aspectos curriculares relevantes

Paralelamente ao percurso profissional acima descrito tenho vindo a colaborar com a FEUALG ao nível da licenciatura em Gestão de Empresas. Em particular, nos últimos quatro anos tenho tido o prazer de dirigir uma palestra sob o tema “Risco de Crédito – A Visão da Banca¹⁴”, a qual é destinada aos alunos de Análise Financeira, unidade curricular obrigatória do 2.º ano do curso.

A par com o meu percurso profissional, estou inscrito com o n.º 74.938 na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, tendo frequentado vários cursos técnicos de formação profissional nesta área.

1.5 Resumo

Em suma, o trajecto por mim percorrido no BES tem sido extremamente rico em termos do desenvolvimento das minhas capacidades de trabalho em equipa, com registo de um conjunto de projectos aliciantes, que têm sido correctamente complementados por adequadas inovações e desenvolvimentos informáticos ao nível da obtenção novos conhecimentos e técnicas de abordagem ao segmento de risco de crédito. A tudo isto não é alheio o facto de ter tido a felicidade de até ao presente, trabalhar numa grande instituição, cruzando-me diariamente com excelentes e dedicados profissionais com os quais constantemente aprendo e reforço a minha experiência profissional.

¹⁴ Vide Anexo 4.1.10 – Palestras sobre “Risco Crédito – A Visão da Banca”, pág. 65

2. Caso prático

2.1 Enquadramento

O caso prático que será alvo de análise neste relatório está estruturado da seguinte forma. Num primeiro momento apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre modelos de previsão de falência. Este capítulo é importante pois mostra em que medida este tema é caro aos académicos na área das finanças e contabilidade, sendo que o mesmo está intimamente ligado às funções que desempenha enquanto Gestor de Risco. Em seguida apresenta-se uma breve resenha histórica sobre o Banco BES e detalha-se uma das suas estruturas orgânicas, o C.E. Algarve, ao qual estou funcionalmente alocado. Posteriormente procede-se à apresentação da empresa a analisar, fazendo-se um sumário do seu historial, sector de actividade, mercado alvo, apresentando-se ainda a sua informação económico-financeira. Nesta parte é dada especial atenção à relação comercial que a empresa mantém com o BES, nomeadamente à estrutura comercial que efectua o seu acompanhamento, na forma de movimentação, cumprimento das suas responsabilidades e níveis de contrapartidas. O caso continua com a apresentação e análise da Ficha de Controlo de Crédito Anual,¹⁵ a qual serve de base para a formação de opinião sobre a posição concreta da empresa no sector de actividade onde opera e sobre a forma como está a decorrer a sua relação comercial com o BES. O caso prático termina o com uma discussão sobre formas de resolver os problemas detectados ao longo da análise económico-financeira da empresa.

¹⁵ Adiante designada por FCCA

2.1.1 Revisão Bibliográfica

A literatura sobre previsão e deteção de dificuldades financeiras nas empresas é muito ampla, sendo amplamente divulgada em jornais científicos da área do sector bancário, económico, finanças, contabilidade, estatística e ultimamente também ao nível dos sistemas de informação. A revisão que se segue não é por isso exaustiva também porque já existe uma excelente literatura para os estudos compreendidos entre 1960 e 1970 (e.g., Scott (1981), Ball e Foster (1982), Altman (1983), Zavgren (1983) e Foster (1986)). Também Taffler e Abassi (1984) oferecem uma revisão da literatura sobre a reestruturação da dívida nos países em desenvolvimento e Jones (1987) apresenta uma ampla revisão da literatura relativa à década de 1980.

Tendo este pressuposto em mente, o presente capítulo pretende explorar o estado da arte sobre previsão de falência, sendo organizado numa perspectiva histórica.

2.1.1.1 Os Modelos Pioneiros

Estudos historicamente significativos são os de Beaver (1966), onde prima a análise univariada, e Altman (1968; 1971) e Ohlson (1980), já mais avançados e com recurso à análise multivariada. De facto, estas contribuições marcam o início da discussão académica sobre previsão de falência. Em seguida discute-se em detalhe os principais aspectos de cada uma destas contribuições

2.1.1.2 Beaver (1966) – Modelo Univariado

Beaver (1966) emprega uma análise univariada para prever situações de falência das empresas. O autor utilizou um conjunto de 7 rácios financeiros, durante 5 anos antes da falência, e uma amostra de 79 empresas insolventes e 79 empresas em situação considerada normal, seleccionadas de acordo com os critérios: indústria, região e dimensão. Beaver desenvolve então o seu modelo de previsão assente na ideia de cash-flow e com base nos seguintes pressupostos:

- Quanto maior for a capacidade do “reservatório” de dinheiro da empresa, menor será a sua probabilidade de falência;

- Quanto maior for o fluxo líquido das operações (i.e., cash flow), menor será a probabilidade de fracasso;
- Quanto maior for o montante da dívida maior será a probabilidade de fracasso;
- Quanto mais elevado for o custo de financiamento maior será a probabilidade de fracasso.

Beaver (1966) analisou o ponto de corte da distribuição de valores para cada rácio financeiro estudado, testando esse ponto de corte com uma amostra de validação. O autor concluiu que os rácios considerados conseguem prever melhor a não falência do que a falência, não sendo a sua performance muito díspar neste último caso. Além disso, Beaver (1966) verificou que empresas com boa performance financeira são estáveis ao longo do tempo, ao passo que o inverso se constata para empresas em perigo de falência.

2.1.1.3 Altman (1968) – Análise Discriminante

Altman (1968) foi o pioneiro no uso da Análise Discriminante para previsão de falências. Utiliza uma amostra de 33 empresas que, entre 1946 e 1965, efetuaram um pedido de falência ao abrigo do “Chapter X” do Código de Falência Norte-americano em vigor na altura e 33 empresas de controlo, selecionadas aleatoriamente numa amostra estratificada tendo como pressuposto principal o total do activo.

Foi analisado o ano contabilístico imediatamente anterior ao da declaração de falência com base num conjunto de cinco variáveis. Estas provaram ser as mais eficientes no processo de discriminação entre empresas falidas e não falidas de um conjunto de 22 variáveis independentes inicialmente consideradas na análise. A função discriminante de Altman (1968) é então dada por:

$$Z = 0.012 W1 + 0.0141 X2 + 0.033 X3 + 0.006 X4 + 0.999 X5$$

Onde:

- . X1= Fundo de Maneio / Total Activo,
- . X2= Resultados Transitados / Total Activo,
- . X3= Resultado Operacional / Total Activo,

. $X_4 = \text{Valor de Mercado do capital próprio} / \text{Valor contabilístico da dívida};$

. $X_5 = \text{Vendas} / \text{Total Activo}$

. $Z = \text{Z Score}$

A precisão do modelo multivariado de Altman (1968) a um ano é largamente superior à da análise univariada conduzida por Beaver (1966). No entanto, este modelo multivariado tem um mau desempenho quando se tenta prever a entrada em falência da empresa entre dois a cinco anos antes do evento; neste caso Beaver (1966) apresenta melhores resultados.

Em 1972, Deakin modificou o modelo desenvolvido por Altman, mediante a introdução de catorze novos rácios. Para o efeito selecionou 32 empresas que faliram entre 1964 e 1970 e ainda uma amostra de controlo escolhida aleatoriamente de entre as empresas que não declararam falência no período analisado. Deakin (1972) reteve catorze rácios para aumentar a precisão do seu modelo discriminante, classificando os casos em função das probabilidades atribuídas a uma associação ou grupo, em vez de utilizar um valor crítico. Esta técnica melhora a precisão das classificações atribuídas pelos modelos de Altman (1968) e Beaver (1966), especialmente para as amostras relativas aos três anos antes da falência.

Edminster (1972) analisou uma amostra de pequenas empresas financeiras com base numa técnica semelhante à de Altman. No entanto, inovou metodologicamente ao utilizar variáveis dicotómicas no seu modelo de previsão de falência. É o caso da comparação do rácio da empresa com a média da indústria a três anos, assumindo a variável o valor um quando a diferença é positiva e zero em caso contrário. Considera também o efeito sector de atividade e a tendência relativa da indústria. A inclusão destas novas variáveis reduz a multicolinearidade, o que à partida aumenta a performance dos modelos multivariados de discriminação entre empresas falidas e não falidas. De facto, Edminster (1972) classifica correctamente 90 % dos empréstimos recusados ou aprovados, concluindo assim que a capacidade de previsão através da análise dos rácios financeiros depende do método analítico e da selecção dos mesmos.

Altman, Haldeman e Narayan (1977) consideraram 53 empresas em falência e uma amostra de 58 de controlo, durante o período de 1969 e 1975. Os autores procederam a um melhoramento do modelo de Altman através de vários reajustes. Por exemplo, utilizam uma forma diferente para contabilizar o custo das hipóteses de “Erro” e da probabilidade de falência, as quais passam a ser considerados no processo de classificação. O modelo ZETA

assim criado possui um elevado poder discriminatório, sendo razoavelmente parcimonioso. Este inclui dados contabilísticos e de mercado, assim como os lucros e variáveis de dívida. Apesar de não ser publicamente conhecido, o modelo ZETA é ainda hoje utilizado comercialmente por várias instituições financeiras mundiais.

2.1.1.4 O Modelo Logit

Ohlson (1980) aplicou o modelo logit com o objetivo de evitar os problemas conhecidos da Análise Discriminante Multivariada, a qual era a técnica mais popular à data para o estudo da previsão de falência de empresas.

Ohlson utiliza os relatórios 10-K disponíveis na biblioteca da Stanford University Business School em vez do Manual da Moddy's para identificar uma amostra de 105 empresas industriais que solicitaram falência ao abrigo dos Capitulo X e XI entre 1970 a 1976. Para além disso, utiliza o COMPUSTAT para identificar uma amostra de controlo de empresas que não se encontravam em situação similar no mesmo período. Em seguida, aplica o modelo logit utilizando nove variáveis explicativas. Os resultados mostram que a variável mais importante para se aferir da probabilidade de falência das empresas é a sua dimensão. No entanto, importa frisar que o modelo de Ohlson (1980) apresenta menor capacidade preditiva do que o modelo original de Altman.

2.1.1.5 Modelos de Probabilidade e Literatura Estatística

A maioria dos modelos de previsão de falência até agora apresentados são ateóricos, isto é, consideram um conjunto *ad hoc* de indicadores económico-financeiros para a criação de modelos de previsão sem serem baseados em qualquer teoria económica. O maior contributo desta forma de análise foi a identificação de algumas características que, empiricamente, permitem distinguir entre empresas em situação de falência das restantes. De facto, até 1980, a maioria dos estudos sugerem que existem quatro variáveis importantes para fazer tal distinção: 1) o tamanho da empresa, 2) rácios de estrutura financeira, 3) rácios de performance económica e 4) medidas de liquidez.

No entanto, esta abordagem tem um sucesso limitado pois, em geral, os modelos assim estimados apresentam uma performance modesta, sendo muito vezes incapazes de discriminar

entre empresas falidas e não falidas com um nível de probabilidade aceitável. Estes resultados podem ser explicados pelo facto das técnicas multivariadas de base partirem de pressupostos teóricos que são muito pouco ajustados ao contexto real. Em seguida sumarizam-se algumas tentativas de formulação de modelos de previsão de falência baseados em sólida teoria, os quais tentam ultrapassar as fragilidades detectadas nos modelos mais clássicos.

2.1.1.6 O Modelo de Ruína dos Jogadores

O modelo de ruína dos jogadores. Wilcox (1971, 1973, 1976), Santomero and Vinso (1977) e Vinso (1979) utilizaram o *The Gambler's ruin Model* (Feller, 1968), retirado da teoria das probabilidades, para criar modelos de previsão de falência. Neste âmbito, as empresas são vistas como jogadores, assumindo-se arbitrariamente um valor financeiro, através do qual e após uma série de tentativas independentes a empresa pretende obter um ganho adicional de um euro com a probabilidade $1-p$, onde o valor financeiro acresce ou vai ser esgotado até atingir o zero. As empresas entram em processo de falência assim que entram numa espiral de queda, i.e., até ser atingido o valor de zero.

Neste modelo as empresas atenuam as suas perdas através da venda de activos. Esta teoria prevê expressões para a ruína final da empresa, como o ganho ou perda final, a expectativa da “durabilidade do jogo”, ou por outras palavras, o ciclo de vida da empresa, entre outras. Scott (1981) e Altman (1983) concluíram que os resultados dos seus estudos são difíceis de avaliar, na ausência de amostras de validação. Ainda assim Wilcox (1971), realiza um notável trabalho na sua primeira tentativa para usar uma teoria que explicite a falência de empresas.

2.1.1.7 O Modelo de Acesso Perfeito

O modelo de acesso perfeito. Scott (1976) postula que enquanto uma empresa conseguir assumir as suas perdas através da venda de activos também pode vender títulos num mercado obrigacionista. Neste contexto, (assim como no modelo de ruína dos jogadores), a média e o desvio padrão de uma variável “tipo de ganho” são importantes na previsão de falência. No entanto, destacamos que apenas o modelo da ruína dos jogadores inclui um valor líquido para liquidação do património enquanto que o modelo de acesso perfeito inclui o valor de mercado do capital. Visto que existe evidência empírica que suporta ambos os modelos, verificamos

que um assume que a empresa não tem acesso ao mercado, enquanto o outro assume que o acesso é perfeito, mas considerando que a empresa tem um acesso imperfeito. Face ao descrito, Scott (1976) apresentou vários exemplos de uma classe de teorias de falência que se encontram entre o modelo da ruína dos jogadores e o modelo de perfeito acesso.

2.1.1.8 The Cash Flow Model

Desde que o desequilíbrio financeiro se tornou num problema de solvência para as empresas, alguns economistas começaram a focar-se nos modelos de fluxos de caixa. Esta geração de economistas tornou-se notável porque baseou os seus modelos em sólidas considerações teóricas. Com as publicações das obras de Casey e Bartczak (1984), Karels e Prakash (1987), Aziz *et al.* (1988) entre outros, a controvérsia surgiu sobre se as variáveis de fluxo de caixa acrescentariam uma discriminação significativa sobre as variáveis de referência de acumulação baseadas nos modelos anteriores.

Beaver (1966) foi o pioneiro desta ideia através da adesão ao conceito de fluxo de caixa, enquanto que Gombola e Ketz (1983) provaram que, mediante a utilização de um factor de análise, os rácios de fluxo de caixa contêm informação que não é captada por outros rácios financeiros. No entanto, outros economistas onde mostraram que o modelo de fluxo de caixa operacional não tem valor incremental face as teorias que até ai tinham sido desenvolvidas. Sharma (1997) argumenta que esta disparidade de resultados advém da validade do constructo do modelo de fluxo de caixa. Em particular, os estudos iniciais calculavam o valor do fluxo de caixa ajustando o lucro líquido ao valor das amortizações. Largay e Stickney (1980) notam que tal não é uma medida precisa de fluxo de caixa, mas sim de capital circulante. A consequente evolução das medidas de fluxo de caixa a partir das operações originou uma medida mais refinada, que levou à introdução de um padrão “standard” de contabilização de fluxo de caixa nos E.U.A., Canadá, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia.

Ainda assim, Casey e Bartczak (1984, 1985) baseados na análise de uma amostra de 60 empresas falidas e 230 empresas não falidas mostram que o fluxo de caixa operacional não é só um mau indicador de dificuldades financeiras, mas também que apenas consegue ganhos meramente marginais de performance relativamente aos modelos mais clássicos. Estes economistas também relataram que os modelos de fluxo de caixa classificam de forma incorrecta empresas não falidas, atribuindo-lhes uma taxa superior de falência à que se obteve

na análise realizada por Altman (1968). Gentry, Newbold e Whitford (1985) e Viscone (1985).

Outros investigadores desenvolveram estudos introduzindo novas variáveis, obtendo resultados opostos e que mostram a utilidade efectiva do modelo de fluxo de caixa. Esses estudos foram desenvolvidos por autores tais como Largay e Stickey (1980), Ketz e Kochanek (1982), Lee (1982), Gombla *et al* (1983), Gombola e Ketz (1982), Mensah (1984) Gentry *et al* (1985b), Gahlon e Vigeland (1988), Aziz *et al* (1988), Gilbert *et al* (1990), Ward (1995).

Com base nos modelos logit e discriminante, Aziz, Emanuel e Lawson (1988) desenvolveram novos modelos onde se testa a relação entre as situações de falência e a capacidade de geração de cash-flow. O argumento teórico advém da identidade do Cash Flow, desenvolvida por Lawson (1971). Paralelamente, Aziz *et al* (1988) desenvolvem as formulações do Modelo Logit e as funções do Modelo de Análise Discriminante com uma técnica acutilante de corte, definida como técnica de validação. Esta foi utilizada anualmente para o período de até cinco anos antes da declaração de falência das empresas presentes no *COMPUSTAT*, as quais foram emparelhadas de controlo com base na indústria e o tamanho do activo. Os resultados mostram que a performance do modelo logit é superior à da análise discriminante quando os mesmos são inspirados no postulado pelo modelo de cash-flow.

2.1.1.9 Conclusão

Podemos afirmar que os principais investigadores desta área concluíram que todos os modelos anteriormente descritos estão interligados, numa sequência de pensamento académico e em estreita ênfase comparativa. Como regra geral, foi utilizado o seguinte paradigma: são sempre comparados os resultados obtidos do binómio de empresas insolventes vs empresas não insolventes.

Os modelos descritos nesta revisão bibliográfica demonstraram assim a evolução temporal que o pensamento dos vários autores registou e que, conseqüentemente, foi reflectida nas importantes publicações de trabalhos sobre esta temática ao longo dos tempos. No entanto, só muito recentemente o paradigma de análise anteriormente descrito foi aceite, não obstante a corrente de autores existentes, os seus detractores e os constantes ajustes que a investigação nesta área específica registou e continua a registar, principalmente ao nível do método de investigação.

Concluiu-se então, que de certo modo o progresso dos modelos de análise não depende tanto da identificação adicional de variáveis relevantes, mas sim da incorporação nos modelos de medidas para medir o grau de adversidade da económica vigente, bem como outros indicadores macroeconómicos. Existe assim uma maior necessidade para uma formulação mais dinâmica e explícita dos aspetos a analisar, ao invés de uma conjugação de modelos quase totalmente estáticos e repetitivos no seu formato de análise.

A literatura mais recente já deu início ao processo de revelação de tentativas para descobrir novas metodologias. Estas novas formas de metodologias começaram já a produzir alguns resultados promissores, que estão assentes em testes e raciocínios mais rigorosos e teóricos dos que tinham sido utilizados até ao momento. Nas novas técnicas de análise, como a análise de sobrevivência que começou a ser utilizada directamente em empresas, (ex: em empresas não afectas a bases de dados); a dinâmica não linear, onde se incluem a Teoria do Caos e a Inteligência Artificial, têm registado algum sucesso na descoberta de características distintas nas sociedades que estão insolventes. A revisão destes tópicos sai fora do âmbito deste relatório, ficando para pesquisas futuras sobre esta área.

2.2. Síntese histórica da Instituição¹⁶

O Banco Espírito Santo, S.A.¹⁷ é uma instituição financeira centenária (mais de 140 anos de história). O BES teve origem na actividade de José Maria do Espírito Santo e Silva (Lisboa, 1850-1915) que, em 1869, levava a cabo diversas operações financeiras na sua “Caza de Câmbio”, situada na Calçada do Combro, n.º 91 em Lisboa. A partir de 1884, e sempre como sócio maioritário, funda sucessivamente várias casas bancárias: Beirão, Silva Pinto & C^a. (1884-1897), Silva, Beirão, Pinto & C^a. (1897-1911), J. M. Espírito Santo Silva (1911) e J. M. Espírito Santo Silva & C^a. (1911-1915). Falecido o sócio principal a 23 de Dezembro de 1916, a “Caza de Câmbio” dissolve-se para ceder lugar à Casa Bancária Espírito Santo Silva & C^a., gerida pelo filho José Ribeiro Espírito Santo e Silva que, a 9 de Abril de 1920, transforma a Casa Bancária em Banco. No mesmo dia é inaugurada a agência de Torres Vedras, primeiro passo de uma estratégia delineada com o objectivo de *“levar cada vez mais perto dos clientes os serviços bancários”* (in Newsletter n.º 21 do Banco Espírito Santo, S.A.).

Na década de 20 do século passado, não obstante as convulsões políticas, económicas e sociais que conduzem alguns bancos à falência, o BES reforça a sua posição no contexto da banca nacional e em 1926 integra já o grupo das cinco maiores instituições bancárias privadas. Em 1932, com um novo modelo de gestão implementado por Ricardo Ribeiro Espírito Santo e Silva, eleito nesse mesmo ano para a Presidência do Conselho de Administração, inicia-se uma fase de consolidação e expansão da empresa. Tal permite que, em 1936, o BES assuma a liderança da banca privada nacional. Em 1937 funde-se com o Banco Comercial de Lisboa (instituição criada em 1875), dando origem ao Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL).

Nos anos 60 do século XX são disponibilizadas as primeiras operações denominadas de Crédito Individual (mais concretamente em 1965), há muito praticadas no estrangeiro e sucessivamente adoptadas pela concorrência de então, sendo ainda lançados os Cheques de Viagem (em 1967) numa contínua diversificação da oferta de produtos e captação de clientes. Na década seguinte, o BESCL internacionaliza os seus interesses: em 1972 é co-fundador do

¹⁶ A informação de base para é retirada da newsletter 21 do Banco Espírito Santo, disponível em http://bes-sec.bes.pt/site/014_NewsletterValorBES_BES/newsletter21/09.html.

¹⁷ Adiante designado por BES.

Libra Bank e, no ano seguinte, associado ao *First National City Bank of New York* funda em Luanda o Banco Inter-Unido.

Em 1973 Manuel Ricardo Espírito Santo Silva ascende ao cargo de Presidente do Conselho de Administração e pouco tempo depois, o Decreto-Lei Nº 132-A de 14 de Março de 1975 nacionaliza as instituições de crédito nacionais com sede no território Português. Como consequência, o BESCL¹⁸ é nacionalizado e a família Espírito Santo vê-se obrigada a refazer os seus interesses financeiros no exterior, criando o “Grupo Espírito Santo”. Nos anos 80 do século passado e na sequência da abertura da actividade bancária à iniciativa privada, o Grupo Espírito Santo regressa a Portugal. Em particular, em 1986 constitui o Banco Internacional de Crédito (BIC) numa parceria que envolve a *Caisse Nationale du Crédit Agricole*, a Espírito Santo Sociedade de Investimento (ESSI) e o apoio de um núcleo de accionistas portugueses. Os anos de 1991 e 1999 são cruciais no desenvolvimento do BESCL. Em 1991, dá-se o início da reprivatização do sector financeiro em Portugal, o que assegura o crescimento sustentado da instituição, tendo a mesmo passado de Banco Universal a Grupo Financeiro Global, que dá origem ao Grupo Banco Espírito Santo (Grupo BES). Em 1999, adopta-se finalmente a designação da sociedade para Banco Espírito Santo, SA.

No final do exercício económico de 2011 o capital social do BES era de 4.030.232¹⁹ milhões de euros, estando registado em nome de mais de 36 mil accionistas e repartido da seguinte forma: empresas (1,6%); particulares / Empresários em nome individual (14,4%); accionistas de referência (53%) e institucionais (30,9%). No que diz respeito aos principais accionistas do BES, destacamos a BESPARG (35,3%), o Credit Agricole (10,8%), o Bradesco (4,8%) e a Portugal Telecom (2,1%). Analisando a instituição do ponto de vista económico-financeiro, temos que considerar que o clima de incerteza e risco elevado na Zona Euro, a prossecução do processo de *deleveraging* do sistema financeiro português, a obrigatoriedade de reforço dos níveis de capitalização dos bancos nacionais, a utilização de critérios mais conservadores no cálculo das imparidades e a transferência das responsabilidades dos fundos de pensões dos bancos nacionais para a Segurança Social, entre outros factores, condicionaram fortemente a actividade e os resultados do Grupo BES, com especial incidência na sua componente de negócio doméstico. Assim, o resultado líquido apurado no exercício de 2011 foi negativo em 108,8 milhões de euros determinados pelos seguintes factores principais: 1) o processo de

¹⁸ Banco Espírito Santo & Comercial de Lisboa

¹⁹ Relatório e Contas 2011

desalavancagem financeira, baseado na intensificação da captação de depósitos e na redução da carteira de crédito; 2) o reforço das imparidades, necessário face ao agravamento da conjuntura económica, que se situou em 848,3 milhões de euros e que representa um aumento de 314,7 milhões de euros (ou 59%) em relação ao exercício de 2010; 3) a contabilização de encargos de natureza extraordinária no total de 378,3 milhões de euros (líquido de impostos: 275,4 milhões de euros); 4) transferência para a Segurança Social das responsabilidades com pensões, que levou ao apuramento de um prejuízo de 107 milhões de euros; 5) agravamento da carga tributária, com destaque para a introdução em 2011 da contribuição sobre o Sector Bancário (30,5 milhões de euros).

Apesar da performance menos conseguida em 2011, o Banco Espírito Santo, S.A. é um grupo financeiro universal com centro de decisão em Portugal. Em 31 de Dezembro de 2011, a actividade do Grupo no nosso país representava 74% dos seus activos totais. Com presença em quatro continentes, actividade em 25 países e mais de 9.800 colaboradores, o Grupo BES é actualmente o maior banco nacional cotado em Portugal (capitalização bolsista de 2 mil milhões de euros em 31 de Dezembro de 2011) e a segunda maior instituição financeira privada em Portugal em termos de activos (80,2 mil milhões de euros em 31 de Dezembro de 2011). O Grupo BES serve todos os segmentos de clientes particulares, empresas e institucionais, oferecendo-lhes uma gama abrangente de produtos e serviços financeiros através de abordagens e propostas de valor diferenciadas, capazes de responder de forma distintiva as suas necessidades. Os produtos e serviços prestados incluem a captação de depósitos, a concessão de crédito a empresas e particulares, a gestão de fundos de investimento, serviços de corretagem e custódia, serviços de banca de investimento e ainda a comercialização de seguros de vida e não vida.

Desde a sua privatização o BES tem prosseguido uma estratégia clara e consistente de crescimento orgânico no mercado doméstico (variação de 8,5% em 1992 para 19,3% em 2011), a qual tem vindo a ser suportada pelo desenvolvimento de um modelo multi-especialista de abordagem ao mercado. A estratégia de crescimento orgânico, assente na notoriedade da marca BES, aliada a um forte dinamismo comercial posicionam o BES como um Banco de referência no mercado doméstico, nomeadamente no segmento das empresas. Como complemento da actividade doméstica, o Grupo BES desenvolve uma actividade internacional focada em países com afinidades culturais e económicas com Portugal, nomeadamente Espanha, Brasil e Angola. O resultado do Triângulo Estratégico (i.e., África,

Brasil e Espanha) totalizou 121,3 milhões de euros em 2011, o que representa 75% do negócio internacional. Não será por isso de estranhar que à data de 31 de Dezembro de 2011 a actividade internacional representasse 26% do activo líquido consolidado do Grupo BES. O “*know-how*” adquirido no mercado doméstico na área das empresas, banca de investimento e *private banking* permitem ao Grupo BES servir clientes internacionais e que desenvolvam actividades económicas transnacionais. Neste segmento toma especial relevância o apoio do BES à internacionalização de muitas empresas portuguesas. Aqui, o grande enfoque tem sido o de facilitar o acesso a mercados estratégicos, onde existem oportunidades de negócio e onde o Grupo BES, estando directamente presente ou através de parcerias com bancos locais, tem capacidade para prestar todo o apoio nos países de destino.

Parece claro que a estratégia de longo prazo e de desenvolvimento futuro do BES consiste na expansão da sua actividade internacional, a qual tem sido determinante para compensar a contracção do mercado doméstico. Com uma história de 143 anos, o Grupo Banco Espírito Santo tem como objectivo central da sua actividade criar valor para os seus accionistas procurando, em simultâneo, satisfazer as necessidades dos seus clientes e a realização profissional dos seus colaboradores. A sua primeira e fundamental missão é alinhar uma estratégia de reforço constante e sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus Clientes e Colaboradores. E seu dever permanente contribuir activamente para o desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental do País e das comunidades em que exerce a sua actividade.

2.2.1 Apresentação do Centro Empresas do Algarve

O Centro de Empresas do Algarve do BES é uma estrutura concebida e vocacionada para o acompanhamento do tecido empresarial do Algarve. Actualmente acompanha cerca de 600 empresas dos mais variados sectores de actividade, oferecendo um vasto conjunto de soluções financeiras e não financeiras. A equipa do C.E. Algarve está neste momento estruturada da seguinte forma:

. Direcção / Director, que superiormente analisa, discute e aprova²⁰ todas as propostas de crédito elaboradas no C.E. Algarve. Para além disso, o Director é responsável pela gestão dos recursos humanos dos colaboradores afectos a esta estrutura orgânica do BES.

. Gerentes de Empresas: no C.E. Algarve existem cinco carteiras comerciais que estão entregues a cinco gerentes de empresas. Estes exercem funções de âmbito comercial, ou seja, captam, gerem e a mantêm a sua carteira de clientes activos.²¹ Adicionalmente, analisam, tratam e renovam todo o tipo de formas de concessão de crédito ao dispor no BES e regulamentadas pelo Banco de Portugal.

. Gestor Risco: no C.E. Algarve existe uma carteira de clientes que é especificamente acompanhada por um Gestor de Risco. Este não tem as típicas funções comerciais do Gerente de Empresas na medida em que a sua principal tarefa se prende com a reestruturação/recuperação de créditos concedidos pelo BES a empresas em dificuldades. Para além disso, o Gestor de Risco controla globalmente todos os incumprimentos de crédito registados pelos clientes afectos ao C.E. Algarve, tendo por isso um papel muito activo na prevenção, detecção, controlo e resolução das primeiras situações de crédito vencido. Tem ainda a seu cargo a função de preparar e organizar toda a documentação suporte ao C.E. Algarve para a Reunião de Controlo Crédito Anual²², a qual ocorre nas instalações desta estrutura regional.

. Assistentes Comerciais: existem três assistentes comerciais no C.E. Algarve, que estão afectos a um ou dois gerentes de empresas. Têm como funções efectuar a grande maioria das

²⁰ De acordo com a Tabela de Poderes Crédito do GBES.

²¹ Clientes com movimentação regular junto do BES.

²² Reunião anual conjunta entre vários departamentos do BES com o objectivo de analisar detalhadamente um conjunto de empresas.

tarefas administrativas. São também responsáveis pelo atendimento ao cliente quando os Gerentes de Empresas se ausentam por qualquer motivo.

2.2.2 Apresentação da empresa objecto de análise: Férias & Sol, Lda

A sociedade Férias & Sol, Lda está inserida no Grupo Económico Sol e é uma sociedade com capital social no valor 1.150.000,00€ dividido em duas quotas de 575.000,00€, detidas pelo Sr. Férias e pelo Sr. Sol que, simultaneamente, são os seus gerentes.²³ Tem como actividade principal a exploração de uma unidade hoteleira classificada pelo Turismo de Portugal como sendo de três estrelas, localizada em Albufeira. Esta unidade aparece no mercado com a designação de “Hotel Férias & Sol”, e goza de uma reputação razoável, fruto de mais de vinte anos de exploração. Este hotel tem ao seu dispor 50 quartos, todos equipados com casa de banho, ar condicionado e Tv Cabo. A sua localização é excelente: relativamente perto da praia, comércio e serviços, servido de boas vias de comunicação e acessibilidades.

A Férias & Sol, Lda focaliza os seus esforços comerciais junto do mercado nacional, tendo na última década iniciado uma política de internacionalização do seu produto, nomeadamente junto de alguns países Europeus (Inglaterra, Alemanha e Holanda). Infelizmente, a empresa tem vindo a perder quota de mercado nos últimos anos, consequência do surgimento de novas, melhores e mais funcionais unidades hoteleiras de categoria semelhante ou superior que apostaram nos chamados pacotes de férias “All Inclusive”. Os corpos gerentes da Férias & Sol, Lda foram incapazes de acompanhar a tendência de mercado e os seus novos “players” pois a unidade necessita de algumas obras de conservação urgentes, sendo necessário um reshaping da operação para a adaptar aos gostos e necessidades de uma nova geração de turistas. Consequentemente, a Férias & Sol, Lda registou uma importante quebra nas taxas de ocupação, o que se reflectiu numa redução importante do seu volume de negócios e *cash flow* operacional.

A Férias & Sol, Lda mantém com o BES uma relação de longa data, pautada pela correcção e lisura. No entanto, os eventos acima reportados associados à conjuntura económica adversa que estamos a atravessar, levaram a empresa a incumprir com as suas obrigações junto do BES nos últimos dois anos. Assim, e de acordo com a legislação em vigor, o BES tem vindo a

²³ Por questões de deontologia profissional e sigilo bancário a empresa analisada é fictícia.

reportar sucessivamente os incidentes registados (ex.: crédito vencido) para a Central de Riscos do Banco de Portugal que conjugados com a deterioração da relação comercial existente e os constantes sinais de alerta registados²⁴, deu azo a que a empresa fosse colocada sob acompanhamento especial no BES, o que na prática se traduz pela sua transferência para a carteira do Gestor de Risco.

Á data de hoje, a sociedade apresenta vários incidentes dos quais se destaca o registo de crédito vencido junto do BES, com prestações de capital e juros vencidos (há mais de 90 dias) e o registo de vários cheques devolvidos. Infelizmente estes incumprimentos são recorrentes, pelo que os alertas comerciais existentes no BES para este cliente têm vindo a persistir e a manter-se, levando a que o mesmo comece a ser objecto de uma análise mais pormenorizada e criteriosa por parte do C.E. Algarve. Adicionalmente, os sucessivos incumprimentos levam a que a Férias & Sol, Lda seja automaticamente pré-sinalizada para ser alvo de avaliação detalhada na reunião anual de controlo de crédito que se realiza no C.E. Algarve. Na reunião de controlo de crédito anual, para além da presença do C.E. Algarve, estão também presentes os departamentos de Auditoria, Recuperação de Crédito, Risco e Direcção Central de Empresas que têm como objectivo analisar todas as empresas afectas a esta estrutura regional do BES que registem ou registaram incidentes junto do BES e / ou noutras instituições financeiras. (ex.: crédito vencido reportado para a Central de Riscos do Banco de Portugal por outro banco).

Na prática as empresas analisadas nesta reunião, irão ficar sob uma apertada vigilância, de onde destacamos a muito reduzida possibilidade de obter qualquer tipo de financiamento bancário, serão o alvo de um processo quase imediato de reforço de garantias e implementação de planos de amortização para os limites de crédito em curso e, em situações mais extremas, os contratos de crédito poderão vir a ser accionados / denunciados. Assim, a posição das empresas analisadas na Reunião Anual de Controlo de Crédito ao nível da relação bancária fica condicionada ao conjunto de estratégias e decisões acordadas pelos vários departamentos do BES o que torna o processo de obtenção de crédito bancário muito mais complicado e difícil.

²⁴ Adiante explicados na Tabela Escalas de Alertas BES

2.2.2.1 Descrição da FCCA utilizada na Reunião Anual de Controlo de Crédito

O Grupo BES desenvolveu ao longo dos anos uma ficha estandardizada, designada por Ficha de Controlo Crédito Anual para empresas, a qual permite utilizar uma matriz de análise semelhante para todos os clientes/empresas que são objecto de selecção para a Reunião Anual de Controlo de Crédito.²⁵ Esta ficha congrega um vasto conjunto de informação económico-financeira, bancária e empresarial considerada como relevante para o BES, de modo a que, no final, seja possível desenhar uma estratégia individual de acção futura para cada um dos clientes analisados.

Tal como acima mencionado, as empresas que são analisadas na Reunião Anual de Controlo de Crédito são seleccionadas de entre todas as presentes na base de clientes do C.E. Algarve em função do nível de incumprimento para com o Banco. Esta variável engloba várias dimensões tais como o historial da relação comercial da empresa com o banco, o registo dos incidentes bancários reportados para a Central de Riscos do Banco de Portugal, a análise da situação económico-financeira da sociedade e a capacidade de gestão dos seus corpos gerentes. Na prática, o C.E. Algarve estuda a situação de todas as empresas activas no Centro, triando-as de acordo com estas dimensões. Em seguida produz-se a lista de empresas a analisar na reunião. Cabe então ao C.E. Algarve preencher e actualizar as FCCA de cada uma destas empresas.

Em seguida, apresenta-se a FCCA para a Férias & Sol, Lda já preenchida, a qual serve de pano de fundo para o desenvolvimento do caso prático. Esta será decomposta e analisada por módulos para facilitar a compreensão da mesma pelo leitor. Ainda assim, o Anexo 4.1.1-Ficha Controlo Crédito Anual apresenta o modelo de FCCA completo.

²⁵ Por questões de deontologia profissional e sigilo bancário a informação apresentada em seguida não corresponde exactamente à prática do BES. Ainda assim, a matriz de análise seguida é genericamente similar ao modelo de comercial e económico-financeiro adoptado pelo BES para o segmento das pequenas e médias empresas.

2.2.2.2 Identificação da empresa / cliente

O primeiro módulo identifica a empresa através do seu nome, nº de contribuinte, nº de conta (i.e. o número pelo qual passará a ser identificada pelo BES), sector de actividade (ex. CAE), informando ainda sobre a categoria da mesma em face da sua dimensão (ex: pequena ou média empresa). Este módulo identifica também a estrutura do Grupo BES à qual a empresa está agregada e o seu gestor dedicado.

Tabela I: Identificação da empresa / cliente

Identificação Cliente			
Nome:	Férias e Sol, Lda	Tipo	
N.º Conta:	0000 0000 0001	Carteira:	Médias Empresas
Act. Econ.:	56800- Hoteis c/ Rest	Estrutura:	CE Algarve
NIF:	500 000 000	Gestor:	Nuno Rosa

2.2.2.3 Escalas de Alerta BES

O segundo módulo regista o nível de alerta comercial actual da empresa junto do BES. Este nível é medido numa escala numérica, que vai desde o nível I a IV. A tipologia de alertas comerciais é uma métrica atribuída a empresas tendo por base o registo de incumprimentos (i.e., crédito vencido recorrente) e permite assinalar as sociedades com um primeiro alerta comercial que é visualizado sempre que seja analisada qualquer facilidade de crédito. Este alerta comercial é visível para todos os níveis de decisão.

Tabela II: Escalas de Alerta Comercial

Escala de Alerta Comercial (Férias & Sol, Lda)	
Nível:	II
Data	01-11-N

A Férias & Sol, Lda apresenta um nível de alerta comercial igual a II. Tal levará a que o gestor de conta deva realizar uma análise prudente na altura de propor ou renovar qualquer facilidade de crédito para a sociedade (ex.: análise de uma proposta de desconto comercial).

2.2.2.4 Tipologia de Risco / Notação de Rating

Face às particularidades inerentes aos diferentes segmentos de clientes do BES, foram desenvolvidos diversos sistemas internos de notações e parâmetros de risco, quer para empresas, quer para particulares. Conforme previsto na nova regulamentação sobre requisitos mínimos de capital (Basileia II), e seguindo as melhores práticas de gestão de risco, a validação dos sistemas internos de notações de risco é efectuada de forma periódica. O exercício anual de validação interna dos diversos modelos de rating para os diferentes portfolios de crédito confirma a robustez e aderência destes modelos no exercício de aferição do risco de crédito.

No que concerne aos modelos de rating desenvolvidos para carteiras de clientes empresas, são adoptadas abordagens distintas em função da dimensão e do sector de actividade em que estas estão inseridas que seguidamente são conjugadas com dois tipos de informação: a informação quantitativa, que é recolhida através das demonstrações financeiras das empresas (ex.: R&C) e a informação qualitativa, que é obtida junto da estrutura da sociedade e pode ter como exemplos o pagamento atempado de ordenados; a existência ou não de dívidas fiscais por regularizar; se existe sucessão com capacidade de gestão dentro da empresa; vencimento ou denúncia de linhas de crédito noutras instituições financeiras; qual a capacidade de apoio dos sócios à empresa em caso de necessidade, entre outras.

A informação quantitativa e qualitativa é introduzida num modelo de avaliação de risco de crédito concebido pelo BES, o qual gera uma notação de rating para a empresa. Para as empresas de média dimensão a escala de rating assume valores entre 1 e 9, sendo 1 a melhor notação de rating possível.

Tabela III: Tipologias de Risco

Tipologia Risco (Férias & Sol, Lda)			Data
Observação			01-11-N
Rating	Notação	Ano	Modelo
N	8	2011	Médias Empresas
N-1	7	2010	Médias Empresas

Como é possível verificar na Tabela III: Tipologias de Risco, a notação de rating atribuída no ano n à empresa Férias & Sol, Lda é 8; no ano n-1 esta situava-se no nível 7. Este *downgrade* na notação de rating (e conseqüente aumento do risco da empresa para o Banco) explica-se

pelo facto da sociedade registar um acréscimo do montante de crédito vencido assinalado junto da Central de Riscos do Banco de Portugal e pela degradação significativa da sua situação económico-financeira no período em causa (como se verá aquando da análise das demonstrações financeiras mais à frente).

2.2.2.5 Estrutura / Descrição Capital Social

O módulo seguinte da FCCA resume a estrutura societária/accionista da empresa analisada. No caso da Férias & Sol, Lda esta é muito simples pois o capital social da empresa está dividido em partes iguais pelo Sr. Sol e o Sr. Férias, que são irmãos com larga experiência no sector hoteleiro.

Tabela IV: Estrutura / Descrição Capital Social

Sr. Férias	€:575.000,00
Sr. Sol	€:575.000,00

Como nota importante, salientamos que nos casos em que o capital social é detido por outra empresa, automaticamente seria aberta uma nova janela para descrever de uma forma simples a estrutura e composição do capital desta empresa a que poderíamos chamar de empresa - mãe.

2.2.2.6 Orientação / Decisão Comercial

Este módulo sumaria e analisa o parecer comercial que é responsabilidade do Gerente de Empresas, sendo sempre validado pela Direcção do Centro. No parecer comercial consta uma descrição do modo como a sociedade tem vindo a desenvolver a sua actividade, tendo como horizonte temporal os dois últimos anos. Foca-se também a forma como a sociedade tem cumprido ou não com o serviço da dívida (ex.: amortizações de capital e pagamento de juros) e esclarece qual o posicionamento que os seus sócios/gerentes têm face a um potencial apoio que a empresa possa vir a necessitar no curto prazo (ex. possível aumento de capital social). Todo o parecer encerra ainda a opinião da estrutura comercial do Banco face ao que se

perspectiva que possa vir a ser a performance económico-financeira da sociedade no curto e médio prazo e quais as previsíveis consequências da mesma que poderão advir para o BES. Em seguida transcreve-se o parecer comercial para a sociedade Férias & Sol, Lda:

Tabela V: Orientação / Decisão Comercial

Empresa inserida no Grupo Sol, que explora turisticamente uma unidade hoteleira, sita em Albufeira.

Fruto da conjuntura adversa que estamos a atravessar, que aliada a uma menor capacidade de gestão dos corpos gerentes, de onde destacamos as baixas taxas de ocupação, com especial incidência para o último ano e a consequente redução dos cash flows operacionais. Face ao exposto, a Férias & Sol, Lda tem vindo a registar incumprimentos sucessivos, sendo que nos últimos dois anos a sua situação financeira deteriorou-se consideravelmente.

Sendo assim, e salvo melhor opinião, pensamos que a sociedade irá continuar a registar muitas dificuldades em cumprir atempadamente com o serviço da dívida programado, podendo mesmo incumprir permanentemente e terá grandes dificuldades em manter-se minimamente competitiva no sector de actividade em que está inserida.

Podemos retirar uma importante conclusão com base no que consta no parecer comercial relativo à Férias & Sol, Lda: existe uma clara deterioração da relação comercial com o Banco, existindo neste momento perspectivas negativas no que toca ao seu futuro em face da mais que provável multiplicação de incidentes bancários, fruto da fraca performance económico financeira da sociedade.

2.2.2.7 Responsabilidades / Limites de crédito em curso / Responsabilidades BES e Banco de Portugal

A FCAA apresenta de seguida um quadro que descreve os vários tipos de responsabilidade e limites de crédito em curso no BES (tendo como base os anos n e n-1) da empresa em análise. Este módulo também replica, ainda que de uma forma sintética, a informação constante da Central de Riscos do Banco de Portugal. O objectivo é o de facilitar a correcta percepção da exposição creditícia total que a sociedade regista junto do sistema bancário português. Paralelamente calcula-se a percentagem que o crédito concedido pelo BES representa na empresa, informação muito pertinente para perceber qual a quota creditícia que o BES detém na empresa.

Tabela VI: Responsabilidades / Limites de crédito em curso / Responsabilidades BES e Banco de Portugal

Responsabilidades	01/11/N-1	01/11/N	Linhas Crédito em curso	Mont.	Spread	Vctº	
Descontos comerciais			Descontos comerciais:				
. Letras			. Letras				
. Livranças			. Livranças				
Saldo D.O. Irregular	150 €	1.600 €	Saldo D.O. Irregular				
Descobertos D.O. Autorizados			Descobertos D.O. Autorizados				
Empréstimos Curto Prazo	550.000 €	500.000 €	Empréstimos Curto Prazo	500.000 €	7%	01-01-N+2	
Empréstimos Longo Prazo			Empréstimos Longo Prazo				
Garantias Bancárias			Garantias Bancárias				
Avaes			Avaes				
Créditos Importação			Créditos Importação				
Leasing	35.555 €	30.200 €	Leasing	30.200 €	6%	01-01-N+2	
Factoring			Factoring				
			Total	530.200 €			
Valores Prestações Vencidas (<30 dias)			Responsabilidades BES / BP				
Crédito Vencido – Local	100 €	3.800 €	Responsabilidades	01/11/N-1		01/11/N	
Crédito Vencido - Rec Crédito				Total	Vencido	Total	Vencido
Juros Vencidos + Juros Anulados		2.500 €	BES	585.805 €		530.200 €	3.800 €
Total Responsabilidades	585.805 €	538.100€	Outras	795.531 €		1.390.457 €	
Aceites	0,00 €	70.000 €	C.R. BP	1.381.336 €		1.920.657€	3.800 €
			(%) Banco/BP	42,41%		27,61%	100%

Analisando a situação da Férias & Sol, Lda verifica-se que a mesma apresenta dois limites de crédito contratados (parte superior esquerda do quadro acima): 1) crédito de curto prazo, no montante de 500.000,00€ e 2) leasing mobiliário, no montante de 30.200,00€. Adicionalmente, a empresa também apresenta um saldo devedor irregular no montante total de 1.600,00€. A parte inferior do quadro do lado esquerdo regista os montantes que estão em situação irregular, i.e., em situação de crédito vencido. No caso da Férias & Sol, Lda destaca-se a existência de 3.800,00€ de crédito vencido há mais de 90 dias e de 2.500,00€ de juros vencidos/anulados, que são consequência do não cumprimento do plano de amortização formalmente acordo para a conta empréstimo.

Do lado direito da ficha indica-se o montante das facilidades de crédito contratadas, o respectivo preço (i.e., *spread*) e a data vencimento. Esta é muito importante pois indica a data em que se procede ao pagamento de juros, comissões e impostos e é nesta data que o Banco reflecte e decide sobre a eventual renovação das facilidades de crédito contratadas pelas empresas (ex. Conta Empréstimo). No caso da Férias & Sol, Lda a sociedade apresenta duas facilidades de crédito de curto prazo, no montante de 250.000€ cada, às quais estão a ser aplicadas um *spread* de 7% ao qual acresce a Taxa Euribor (6 meses).

Face ao exposto e já num contexto de prevenção de risco, o banco e a Férias & Sol, Lda acordaram a revisão das condições de crédito para as duas contas empréstimo na sua próxima renovação, uma vez que para esta data estava programada a liquidação integral de um apoio de tesouraria de curto prazo (desconto de livrança) no montante de 50.000€. Actualmente esta situação já se encontra concretizada, conforme demonstra a CRBP. De igual forma a Férias & Sol, Lda tem vindo a reduzir as suas responsabilidades na operação de locação financeira de curto prazo.

Para além disso, a parte de baixo do lado direito quadro faz a comparação da situação creditícia da empresa em estudo junto do BES com a situação creditícia da mesma registada na CRBP. No caso da Férias & Sol, Lda verifica-se que o montante global de responsabilidades da empresa registado na CRBP no ano N ascende a 1.920.657€, dos quais 27,61% são financiados pelo BES. Importa frisar que o BES tem vindo a registar, uma redução de exposição creditícia nesta empresa. Em N-1 registava uma exposição de 585.805€, enquanto em N a sua exposição cifrava-se em 530.200€, i.e., menos 55.605€. No entanto, não é o único parceiro financeiro da mesma. De facto no global a exposição creditícia da Férias &

Sol, Lda na CRBP sofreu um acréscimo de 539.321€ do ano N-1 para o ano N. De facto, no final do ano N-1 a empresa tinha um total de crédito registado no Banco de Portugal na ordem dos 1.381.336€ enquanto em N o montante registado é de 1.920.657€ (variação homologa de 39%).

2.2.2.8 Quadro Resumo Imparidade

É hoje comum ouvir no discurso do dia-a-dia a palavra imparidade. É também usual atribuir à mesma os mais variados significados, em função da área sectorial em que a esta é utilizada. Para o sector bancário, a gestão eficiente das imparidades registadas pelos clientes é fulcral, uma vez que a contabilização de imparidades afecta directamente o resultado do exercício do banco.

Todos os clientes do banco são potenciais geradores de imparidades (i.e., clientes particulares, empresas ou institucionais). Efectivamente, uma análise simples do balanço dos bancos a operar em Portugal mostra que todas as tipologias de clientes têm um montante de imparidade associado, o qual pode ser maior ou menor consoante a conjugação de um conjunto de características quantitativas e qualitativas. Como características quantitativas destacamos a notação de rating atribuída ao cliente, a qual deriva em grande parte da análise da informação económico-financeira da sociedade (ex. R&C), as garantias recebidas pela concessão do crédito (nomeadamente a sua tipologia como avales, hipotecas, penhores financeiros) e a situação em que se encontra o crédito concedido pelo banco (ex. regular ou vencido). Como premissas qualitativas registamos a performance comercial do cliente junto do banco (ex. forma de utilização das limites de crédito, existência de incidentes, entre outros). Todos os bancos monitorizam de forma apertada o volume de imparidade futura que expectável para cada crédito que concedem. Tal é conseguido com um modelo de previsão de imparidades futuras, o qual é alimentado com informação para cada uma das variáveis chave acima mencionadas. O BES não foge à regra, também dispendo de um sistema desta natureza. Em seguida apresenta-se o resumo da informação sobre imparidades que consta na FCAA para a empresa Férias e Sol, Lda.

Tabela VII: Imparidade

Imparidade	01/11/N-1	01/11/N
Crédito Sit. Normal	585.705 €	530.200 €
Crédito Sit. Vencido	100€	3.800 €
Crédito Total	585.805 €	538.100 €
Imparidade	11.716 €	32.286 €
Taxa de Imparidade	2%	5%

A Tabela VII mostra que a empresa apresenta uma taxa de imparidade de 2% em N-1 e 5% em n, as quais correspondem a um acréscimo do montante de imparidade de 20.570,00€ (11.716,00€ para o ano N-1 contra 32.286,00€ no ano N). Esta é uma situação preocupante na medida em que sugere uma deterioração da posição da empresa junto do banco, o que é equivalente a dizer que o potencial de perda do banco aumentou de um ano para o outro. Esta situação é explicada em grande medida pela má performance económico-financeira da empresa no último ano de actividade (como veremos adiante), com a sociedade apresentando já crédito vencido no BES (situação devidamente reflectida na CRBP. Acresce ainda o facto das garantias recebidas pelo banco para as operações de crédito em curso serem ténues (apenas um aval dos sócios-gerentes). Por outro lado, do ponto de vista qualitativo é importa salientar que a Férias & Sol, Lda tem uma performance comercial débil junto do banco. Esta tem expressão no valor baixo do saldo médio da sua conta de depósitos à ordem, o não cumprimento atempado do plano de reembolso acordado para a facilidade de crédito em crédito e ainda o registo de incidentes comerciais (ex. cheques devolvidos, potencial surgimento de dividas fiscais por regularizar). Esta situação de incremento de imparidade força a que o BES se veja obrigado a reforçar as provisões para incumprimento para este cliente, penalizando assim o seu resultado no final do exercício.

2.2.2.9 Quadro Resumo Leasing e Factoring

O módulo seguinte da FCAA resume as responsabilidades creditícias da empresa junto do BES a título de Contratos de Locação Financeira. Existem três tipologias de contratos de leasing: 1) o leasing imobiliário (ex. aquisição de um imóvel necessário à actividade comercial da empresa) com prazos de maturidade a rondar tipicamente os 15/20 anos; 2) o leasing mobiliário (ex. aquisição de material de escritório) e 3) o leasing auto (ex. aquisição

de veículos automóveis). O leasing mobiliário e auto tem maturidades mais curtas, geralmente nunca ultrapassando os cinco anos. Da lei resulta que a propriedade dos bens adquiridos no âmbito de um qualquer contrato de leasing é da empresa locadora (neste caso do BES), sendo o usufruto do locatário. As rendas contratadas estão indexadas à Euribor e são acrescidas de um *spread*, sendo atribuído um valor residual que é pago (ou não) na data do vencimento do contrato. De notar que o contrato de locação financeira só está terminado aquando do pagamento do valor residual, sendo nesse momento formalizada a transferência da propriedade dos activos da locadora para o locatário. Os contratos de locação financeira são obrigatoriamente reportados à CRBP pelas empresas locadores e bancos, uma vez que são considerados como uma facilidade de crédito. Quando se registam atrasos nos pagamentos das rendas, estas são consideradas vencidas, sendo reportadas como crédito vencido ao Banco de Portugal.

A FCAA apresenta também as responsabilidades da empresa com o desconto de facturas sob a forma de Factoring. Esta forma de financiamento consiste no adiantamento ao cliente do banco (designado por Aderente) de uma determinada percentagem do valor de facturas que tenha em carteira. Este produto reveste-se de duas modalidades. A mais usual tem a designação de com recurso e exige que o Aderente fique corresponsável pela dívida. Assim, numa primeira instância o banco adianta uma percentagem do valor da(s) factura(s) descontada(s) ao cliente. Na data do vencimento da(s) factura(s) descontadas, o Banco tenta cobrar directamente ao cliente da empresa. Se, após tentativa de cobrança durante um prazo contratualmente estabelecido entre o banco e o Aderente, não for possível cobrar o valor em causa, o banco solicita o pagamento/reembolso da factura ao Aderente. O segundo modelo de factoring, denominado sem recurso, difere do anterior na medida em que o Aderente efectua a venda das facturas ao banco recebendo o valor acordado, deixando nesse instante de ter qualquer responsabilidade no futuro. Em seguida apresenta-se o sumário da informação relativa a leasing e factoring da empresa Férias & Sol, Lda.

Tabela VIII: Leasing e Factoring

Leasing e Factoring	01/11/N-1	01/11/N
Leasing Imobiliário		
Leasing Mobiliário	35.555 €	30.200 €
Leasing Auto		
Factoring com Recurso		
Factoring S/ Recurso		

Como é possível verificar na Tabela VIII, a Férias & Sol, Lda regista responsabilidades junto do BES a título de um contrato de leasing mobiliário. Estas têm vindo a ser pontualmente cumpridas, conforme se pode verificar pela diminuição do montante em dívida entre o ano N-1 e o ano N. Regista-se ainda que a sociedade não recorreu ao desconto de facturas sob a forma de factoring nos dois últimos anos comparados.

2.2.2.10 Elementos Contabilísticos / Análise económico-financeira

O módulo seguinte da FCAA apresenta as peças contabilísticas-base que nos permitem avaliar a situação económico-financeira da empresa em estudo. Para o efeito são utilizadas várias ferramentas de análise simplificadas, como são um balanço sintético extraído do balanço analítico (que espelhada as principais rubricas contabilísticas e as suas variações face ao ano anterior) a demonstração de resultados e um conjunto de rácios económico-financeiros pré-definidos. Vejamos o caso da Férias & Sol, Lda.

Tabela IX: Elementos contabilísticos

Balanço Sintético – Principais Rubricas		
Activo não Corrente	N-1	N
Activos Fixos Tangíveis	7.476.087 €	8.103.034 €
Activo Corrente		
Inventários e Activos Biológicos	3.908 €	5.452 €
Clientes	708.203 €	942.150 €
Outras Contas a Receber	0 €	2.604 €
Accionistas / Sócios	600.978 €	12.055 €
Total do Activo	8.789.176 €	9.065.295 €
Total Capital Próprio		
	2.684.284 €	2.452.689 €
Passivo não Corrente		
Financiamentos Obtidos	0 €	0 €
Fornecedores Imobilizado	4.412.777 €	4.505.111 €
Estado e OEP	160.059 €	137.915 €
Passivo Corrente		
Financiamentos Obtidos	1.381.336 €	1.920.657 €
Fornecedores C/C	132.296 €	0 €
Estado e OEP	18.424 €	48.923 €
Total Passivo	6.104.892 €	6.612.606 €
Total do Passivo e Capital Próprio	8.789.176 €	9.065.295 €

Demonstração dos Resultados		
	N-1	N
Vendas e Prestações Serviços	1.208.914 €	1.054.459 €
Juros e Rendimentos Similares (obtidos)	2.398 €	4.229 €
Trabalhos para a Própria Entidade	88.774 €	0 €
Outros Rendimentos e Ganhos	73.574 €	21 €
Total Proveitos	1.373.660 €	1.058.709 €
Custo Mercadorias Vendidas e Mat. Cons.	200.641 €	143.003 €
Fornecimentos e Serv. Externos	399.582 €	343.175 €
Gastos c/ Pessoal	355.519 €	277.616 €
Amortizações	47.442 €	40.798 €
Outros custos e perda operacionais	3.017 €	2.000 €
Provisões (aumento s/ diminuições)	0 €	8.086 €
Impostos	8.431 €	112.692 €
Juros e Gastos Similares (Suportados)	336.075 €	348.496 €
Outros Gastos e Perdas	19.803 €	16.238 €
Total Custos	1.370.510 €	1.290.304 €
Resultado Líquido do Período	3.150 €	- 231.595 €

Indicadores e Rácios Económico - Financeiros		
	N-1	N
EBITDA	330.555 €	175.971 €
EBITDA / (Vendas + Prest. Serviços)	27,3 %	16,7%
Cash Flow Líquido	50.592 €	-182.709 €
Cash Flow Líquido / (Vendas + Prest. Serv)	4,2%	-17,3%
Autonomia Financeira (%)	30,5%	27,1%
Solvabilidade	44%	37,1%
ROE	0,1%	-9,4%
ROA	3,2%	1,4%

A Férias & Sol, Lda obteve no exercício do ano N um Volume de Negócios de 1.054.459,00€, a que corresponde um decréscimo de 12,78% (-154.455,00€) face ao exercício anterior, consequência da abertura de novas unidades hoteleiras de categoria semelhante que se traduziu numa quebra das taxas de ocupação e à conjuntura económico-financeira adversa instalada em Portugal e na Europa em geral. Importa salientar que esta sociedade está altamente dependente da capacidade de captação de clientes de nacionalidade portuguesa,

dado que a maioria das reservas são efectuadas por agências de viagens nacionais e a política de internacionalização da empresa ainda é recente.

A redução registada no volume de negócios originou que a empresa apresentasse em N uma clara quebra na sua performance operacional. O EBITDA caiu 53,23% passando de 330.555,00€ em N-1 para 175.971,00€ em N. Adicionalmente, o facto de a empresa ser proprietária do imóvel onde está instalada a unidade hoteleira que explora leva a que tenha na sua demonstração de resultados um gasto avultado com depreciações do exercício. Em N as mesmas ascendem a 40.798,00€, o que penaliza fortemente o valor do EBIT para esse ano. O mesmo ascende a 127.086,00€, valor que compara com 283.113,00€ em N-1. Tal configura uma redução de 156.027,00€ no EBIT ou seja, uma perda de 55,11% no resultado operacional da empresa. Não será portanto de estranhar que o ROA quebre de 3.2% em N-1 para 1.4% em N, o que implica que a capacidade da empresa para libertar resultado (operacional) para remunerar credores financeiros, accionistas (e pagar imposto) se tenha reduzido dramaticamente no biénio em análise.

Os encargos financeiros da empresa, nomeadamente os gastos com juros ascendem a 348.493,00€, valor relativamente similar ao apurado para o ano N-1 (336.075€). Saliente-se que a Férias & Sol, Lda registou proveitos e ganhos financeiros no montante de 4.229,00€, os quais resultam de uma recontagem (período trimestral) de juros da facilidade de crédito em curso na instituição bancária. O resultado financeiro para N é de 348.493,56€, muito próximo dos 336.075,98€ apurados no exercício anterior.

A análise da *botton line* na demonstração de resultados mostra cabalmente a evolução negativa da performance económica da empresa em estudo. Em particular, no ano N-1 a diferença entre rendimentos e gastos totais era ainda positiva, apurando-se um resultado líquido de 3.150€. A redução do volume de negócios registada em N, não compensada por uma melhoria da estrutura de gastos da empresa leva a que o resultado líquido da Férias & Sol, Lda seja já fortemente negativo no período: - 231.594€. A comparação do ROE entre N-1 e N é também reveladora: varia de 0.1% em N-1 (baixo, mas ainda positivo) para -9.4% em N. Desta forma, em N a empresa não só não consegue assegurar uma remuneração do capital adequada face ao risco como gera um prejuízo que terá de ser suportado pelos accionistas.

Infelizmente as más notícias não ficam por aqui. De facto, é possível verificar que o valor do cash-flow líquido passou de 50.592€ em N-1 para -182.709€ em N. Assim, poder-se-á

concluir que não só a performance económica da empresa piora no período bianual em análise mas também se regista uma pioria considerável da sua posição financeira.

A análise do balanço revela que a esmagadora maioria das aplicações da empresa são de longo-prazo, consubstanciando-se na prática num valor de activo fixo tangível (líquido) de 8.103.034€ no final do ano N (compara com 7.476.087€ em N-1). Este investimento diz respeito às instalações físicas do hotel, as quais representam 89,39% do total do activo no final do ano N. O capital permanente da empresa em N ascende a 6.957.800€, representado pelo capital próprio (note-se, de valor positivo) e os fornecedores de imobilizado (conta do passivo não corrente, ligada à construção do edifício onde está instalado o hotel). Esta forma de financiamento configura naturalmente uma situação de desequilíbrio financeiro em N, na medida em que o capital permanente é inferior ao valor do activo não corrente. Esta situação é similar em N-1, embora com uma menor expressão. Ainda assim, é de referir que a autonomia financeira da empresa no final do ano N é apresenta ainda valores interessantes (27.1%) bem como a sua solvabilidade (37.1%). Em termos gerais, a prática determina que a autonomia financeira de uma empresa a operar no sector hoteleiro deve rondar os 35%, muito perto do valor apurado para a empresa em estudo.

A análise dos passivos e activos correntes é também muito reveladora. Verifica-se que empresa tem um volume elevado de crédito concedido a clientes, tendo o mesmo aumentado de 708.203€ para 942.150€ entre N-1 e N (variação homóloga de 33.0%). Tal configura um investimento considerável no ciclo de exploração da empresa (em parte explicado pela dificuldade que a empresa sente para receber pelos serviços prestados, o que penaliza fortemente a sua liquidez), parcialmente compensado por uma redução significativa do volume de empréstimos *aos* sócios. Em particular, no ano N-1 estes deviam cerca de 600.000€ à empresa, tendo este volume caído para valores marginais (cerca de 12.000€) no final do ano N. As origens de curto-prazo resumem-se basicamente a créditos bancários. No ano N-1 o valor desta fonte de financiamento ascende a 1.381.336€, sofrendo um aumento para 1.920.657€ no final do ano N, que se traduz em mais 539.321€ (variação homóloga de 39%). Esta situação confirma a incapacidade e a fraca liquidez que a empresa regista e acentua ainda mais o seu desequilíbrio financeiro. Mais significativa é a variação de -100% no valor obtido de fornecedores. De facto, a empresa perdeu no biénio em estudo 132.296€ de financiamento junto dos seus fornecedores, o que sugere que a Férias & Sol, Lda deixou de inspirar confiança nos seus parceiros comerciais.

Resumindo, a situação económico-financeira da sociedade regista nestes dois últimos exercícios uma clara deterioração de onde se destaca: 1) a redução do volume de vendas; 2) o aumento muito significativo das dívidas a receber de curto prazo (numa altura de contracção económica mundial), ao que acresce uma redução abrupta do crédito conseguido junto dos fornecedores; 3) o aumento do montante do financiamento bancário e conseqüentemente dos custos e encargos financeiros associados e 4) quase como uma inevitabilidade, o surgimento de resultados líquidos negativos expressivos.

2.2.2.11 Quadro Resumo Alertas / Incidentes e Garantias Recebidas

A FCAA continua apresentando estratégias para discussão por parte dos membros que farão parte da Reunião Anual de Controlo de Crédito. Para o efeito serão considerados vários quadros com informação qualitativa da empresa, que consubstanciam o Quadro Resumo de Alertas/Incidentes e Garantias Recebidas. Este é constituído por dois módulos. O primeiro (parte superior) reflecte os tipos de alerta/incidentes que actualmente activos no BES. O segundo (na parte inferior) resume as garantias recebidas pelo banco para garantia das facilidades crédito assumidas. Apresenta-se em seguida este mapa para o caso da Férias & Sol, Lda.

Tabela X: Alertas / Incidentes / Tipologia de Garantias Recebidas

Crédito Vencido Banco	X	Letras Vencidas		Apontes e Protestos	
Crédito Vencido BP		Livranças Vencidas		Acções Judiciais	
Devolução Cheques	X	Devedores Irregulares	X	Falências	
N.º Chqs Dev.		Montante	X	Inibição Cheques	
Valor Global		N.º Dias	X	Rescisão Cheques	

Garantias Recebidas Banco		Montante Garantia		Montante Garantia Contrato	
Especificidade	Tipo	Activa	Incump.	Activa	Incump.
Pessoais	Aval	500.000 €		500.000 €	

Verifica-se que a sociedade regista já vários alertas/incidentes comerciais como por exemplo a existência de crédito vencido, cheques devolvidos e saldo devedor permanente. Ao nível das garantias recebidas, que são a segurança do banco caso a empresa entre em incumprimento

permanente, verificamos que apenas existe um aval dos sócios no montante de €500.000. Tal é manifestamente insuficiente face aos resultados da análise económico-financeira efectuada para a empresa em causa.

2.2.2.12 Levantamento de Necessidades pelo Banco / Relação com o Banco

No seguimento do quadro anterior surgem um outro denominado por Necessidades pelo Banco e Relação com o Banco. Este quadro resume os pedidos urgentes de informação extra que o cliente terá que facultar ao banco no mais curto espaço de tempo e que são decididos aquando da reunião anual de crédito. No caso da Férias e Sol, Lda temos a seguinte situação:

Tabela XI: Necessidades Banco / Cliente	Montante	Prazo
Potenciar contactos cliente / banco / cliente		
Solicitar informação financeira adicional	500.000 €	30 D
Reforço de acompanhamento contratos s/ garantia		
Solicitar Comprovativos DGCI / IGFSS / CRBP		Imediato
Solicitar Pesquisas de Bens empresa / sócios e avalistas		Imediato
Relação com Banco		
Antiguidade D.O.	+ 5 Anos	
Apoio Sócios / Accionistas Principais à empresa		Não
Quadros familiares/sócios em condições de substituição sócio principal	Sim	

Para o caso da Férias & Sol, Lda foi decido obter informação contabilística actualizada (ex.: balancete analítico actualizado), com o objectivo de aferir sobre a performance económico-financeira da empresa no ano de 2012. De igual forma e com o mesmo caracter de urgência, foram solicitados à mesma os comprovativos da sua situação junto da Direcção Geral Contribuições e Impostos (D.G.C.I) e do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (I.G.F.S.S). Estes documentos são fundamentais pois permitem perceber até que ponto a empresa está a cumprir atempadamente com as suas obrigações fiscais e dispersar os riscos de penhoras nas contas depósitos ordem²⁶ por parte do Estado e trabalhadores.²⁷

²⁶ Adiante designado por D.O.

²⁷ A emissão de penhoras são motivo para a inibição da regular movimentação da conta de D.O. e consequentemente motivo para resolução antecipada dos contratos de crédito por parte do banco.

O quadro relação como o Banco reporta ainda três questões qualitativas de cabal importância para a análise da empresa. A saber: A Antiguidade do cliente, que permite obter um histórico da forma como tem decorrido a relação comercial com o banco ao longo dos anos. O apoio dos sócios / accionistas à sociedade, que permite saber em que medida os mesmos estão em condições de injectar capital na empresa. A possibilidade de existir uma solução de sucessão dentro da sociedade em caso dos sócios/gerentes serem afastados da mesma. No caso da Férias e Sol, Lda trata-se de um cliente antigo do BES, com mais de dez anos de relacionamento comercial. O histórico mostra que a empresa prima pela correcta movimentação da sua conta D.O. e sempre cumpriu atempadamente com as suas responsabilidades. No que concerne aos seus sócios gerentes, estes actualmente não têm capacidade para aportar mais capitais próprios para a sociedade, caso esta venha a necessitar. Esta situação traduz-se numa nova preocupação para os parceiros financeiros e comerciais da Férias & Sol, Lda porque se esta continuar a registar performances económico-financeiras fracas e consequentes resultados negativos, certamente a sua incapacidade para solver os compromissos assumidos com recurso ao cash flow resultante da sua actividade será uma realidade a curto prazo. Como ponto positivo destaca-se o facto da sucessão dentro da sociedade já está a ser acautelada pelos dois sócios gerentes, uma vez que já têm a trabalhar consigo o filho do Sr. Férias. Trata-se de jovem recém-licenciado em gestão de empresas que está agora a conhecer a realidade do mercado e sector de actividade em que a Férias & Sol, Lda está inserida. Na obstante a sua juventude, foi sua a ideia de internacionalizar o negócio como forma de colmatar a quebra de receitas do mercado nacional.

2.2.2.13 Informação sobre domínio sectorial da empresa

Segue-se um módulo que detalha alguma informação sobre o sector de actividade em que a sociedade em estudo está inserida. Neste quadro são analisadas três variáveis base: principais fornecedores, principais clientes e qual o a fase do ciclo de vida do produto que a empresa comercializa. No caso da Férias & Sol, Lda temos:

Tabela XII: Informação Sectorial	Sim	Não
Substituição Principais fornecedores		X
Diversificação e Capacidade de subst. Principais clientes	X	
Força Negocial com os clientes		X
Ciclo Vida Produto Principal (Maturidade)	X	

A informação qualitativa recolhida mostra que a empresa não tem um esquema para a substituição dos seus principais fornecedores, algo que é preocupante na medida em que poderá levar a uma ruptura de fornecimentos (ex.: fornecedor de carne) sempre e quando um dos actualmente contratados não consiga cumprir com os seus compromissos para com a Férias & Sol, Lda. Esta situação revela alguma impreparação da gestão, representando uma clara desvantagem em termos concorrenciais.

Em sentido oposto importa notar que a Férias & Sol, Lda apresenta alguma capacidade para diversificar/substituir os seus principais clientes. Em grande medida esta situação explica-se pelo sector de actividade em que a empresa opera e pela adopção de uma política de diversificação internacional da procura. Ainda assim, a empresa tem uma baixa capacidade negocial com os seus clientes, o que pode ter directamente a ver com o nível de concorrência a que a mesma está sujeita. Isso faz com a Férias e Sol, Lda não consiga impor condições de pagamento (prazo e preço) aos clientes, o que se traduz num esmagamento das margens praticadas (no sentido de não perder quota de mercado) e no aumento dos montantes a receber de clientes (como expresso na variação desta conta no balanço da empresa entre o ano N-1 e o ano N).

Por último temos o ciclo de vida do produto principal. No caso da Férias & Sol, Lda, este encontra-se em clara maturidade com tendência para fim de ciclo. Tal resulta do facto da empresa necessitar de remodelar a estrutura física da unidade hoteleira que gere e da necessidade de adoptar o seu produto a um novo tipo de turista.

2.2.2.14 Definição de Estratégias e Conclusões Finais da Reunião Anual Controlo Crédito

Na Tabela XIII estão explanadas de uma forma sintética as estratégias e conclusões emanadas da Reunião Anual de Controlo de Crédito, i.e., decorrida a análise de todas as tabelas que compõem a FCCA e ouvidos todos os departamentos do BES que integram esta reunião foram definidos um conjunto de estratégias e conclusões que serão o resultado final de todo o processo de análise.

Para uma melhor leitura e percepção, a Tabela XIII onde estão enunciadas as estratégias e conclusões para a Férias & Sol, Lda será analisada quadro a quadro.

Tabela XIII: Definição de Estratégias e Conclusões Finais

Mitigar Perdas:	Montante	Prazo
Aumento Prazos	500.000 €	Imediato
Carência Capital		
Regularizar incumprimentos	3.800 €	Imediato

Reforço Garantias:	Montante	Prazo
Constituição / Reforço Garantias Reais	500.000 €	90 D
Constituição / Reforço Garantias Pessoais		
Reavaliação de Imóveis hipotecados		

Desmobilizar / Sair:	Não	Sim
Negociar Plano Liquidação		S
Acompanhar plano reembolso		S
Acompanhar reembolso / Distrates		N
Propor prazo para liquidação		S

Reduzir Exposição:	Não	Sim
Redução Limites Crédito		S
Redução Montantes Crédito em curso		S
Não incrementar envolvimento		S

2.2.2.14.1 Mitigar Perdas

Derivado à fraca performance económico-financeira da empresa, consequência da quebra do volume de negócios e consequente redução da liquidez disponível (ver Quadro Elementos Contabilísticos), terá de se negociar uma solução de forma a evitar o mais que provável acumular de amortizações de crédito vencidas, com consequências negativas para o banco e empresa. De facto, tal levará a que o banco se veja forçado a aumentar o valor das imparidades, o que obriga a um reforço de provisões para incumprimentos. Por outro lado, a sociedade terá muita dificuldade em conseguir apoios financeiros junto da banca (BES ou outro banco) caso veja adensar o volume de reportes negativos para a CRBP. Em particular, sugere-se um aumento do prazo do empréstimo e uma modificação da forma de amortização do contrato de crédito, visando-se assim diminuir o esforço financeiro actual da empresa no cumprimento das suas obrigações para com o banco. Ao mesmo tempo o banco consegue por esta via continuar a reduzir a sua exposição a este cliente de risco (embora de um forma lenta). Naturalmente, esta negociação só chegará a bom porto caso a empresa regularize os incumprimentos actuais, o que servirá como uma demonstração da sua boa-fé negocial.

2.2.2.14.2 Reforçar de Garantias

No caso da Férias & Sol, Lda verifica-se claramente que o nível de garantias recebido é insuficiente para lidar com um potencial cenário de incumprimento total da sociedade. Caso tal se verifique, o potencial de recuperação de crédito vencido por parte do BES será provavelmente muito inferior ao total do crédito concedido em face da tipologia de garantias recebidas (aval dos sócios, conforme Quadro Garantias Recebidas) e do montante global de crédito espelhado na CRBP (vide Quadro Responsabilidades BES / Banco Portugal). Tal situação originaria perdas avultadas com reflexos imediatos no balanço do BES ao nível das imparidades (que iriam disparar para taxas próximas dos 100%) e do montante crédito vencido. Assim, propõe-se o reforço de garantias, nomeadamente através da obtenção de garantias reais (ex.: hipoteca). Esta medida tem duas implicações básicas. Primeiro, no imediato, permite mitigar a taxa e montante de imparidade apurados. Segundo, no futuro e em

caso de incumprimento total, o banco poderá conseguir efetuar uma substancial recuperação do crédito vencido com o accionamento e consequente retoma do imóvel.²⁸

2.2.2.14.3 Desmobilizar / Sair e Redução de Exposição

É também importante cuidar da relação do banco com o cliente. Neste capítulo sugere-se que se conceba um plano que vise terminar a exposição do BES a este cliente. Tal justifica-se face aos vários incumprimentos registados (ex.: cheques devolvidos e crédito vencido) e à perspectiva menos positiva sobre a evolução da capacidade da empresa para gerar resultados e cash-flow no futuro e cumprir com as suas responsabilidades na forma como actualmente estão parametrizadas e formalizadas.

2.2.2.14.4 Quadro Proposta de Acção / Transferência

Uma dimensão importante para o banco é definir quem, na sua estrutura, deve acompanhar a empresa de futuro. Uma solução seria deixar a mesma na esfera do tradicional gerente de empresas, o qual tem forte vocação comercial e cuja função é a de realizar negócio para o banco junto das empresas suas clientes. Alternativamente poder-se-á afectar a sociedade à carteira de risco, onde passará a ser gerida por um gestor de risco, cuja missão é negociar, recuperar e mitigar crédito em situação normal e em situação de vencido. Existe ainda uma terceira opção que será a mais indicada para situações extremas, nomeadamente quando não existe quaisquer possibilidades de negociação, a empresa apresente uma situação económico-financeira caótica e/ou os sinais de falência/insolvência sejam evidentes (ex.: despedimentos constantes; quebra na actividade, montantes elevados de crédito vencido reportados na CRBP). Neste caso poderá ser proposta a transferência do cliente para o Departamento Recuperação Crédito (D.R.C.), que é uma estrutura própria do banco que visa a recuperação de crédito pela via pré-judicial e judicial.

No caso da Férias & Sol, Lda propõe-se que a mesma continue afecta à carteira de risco do C.E. Algarve, com o gestor de risco a ficar encarregue de tentar implementar as soluções

²⁸ Ao preço / valor de mercado da altura da retoma

acima preconizadas para esta sociedade. Ainda assim, deverá ser equacionada a reafecção deste cliente ao D.R.C. caso não seja possível obter a informação extra considerada necessária (declarações do I.G.F.S.S. e do D.G.C.I. e um balancete analítico actualizado) ou não seja obtido acordo para a renegociação da composição do plano de amortização para a facilidade de crédito ou não seja conseguido o reforço de garantias recebidas (ex.: hipoteca) ou se venha a registar um aumento das responsabilidades em situação de crédito vencido.

2.2 Conclusão

O caso apresentado mostra que o BES segue um processo de recolha e análise de informação contínuo que visa detectar situações de risco atempadamente. Trata-se de processo assente na FCCA, a qual sumaria um importante conjunto de informação. A sua correcta utilização permite ao BES estudar formas de ajudar as empresas a sair de potenciais situações de financial distress, ao mesmo tempo que permite ter um plano de acção individualizado para cada uma delas. Esta metodologia permite, em muitos casos, que as estas empresas mantenham a sua actividade, cumprindo atempadamente com as suas responsabilidades. Assim, esta forma de trabalhar ajuda o banco a minimizar o risco e os custos futuros com incumprimentos, nomeadamente ao nível dos montantes e taxas para as imparidades, as provisões e o crédito mal parado.

A forma como a FCCA está parametrizada leva à realização de uma avaliação *top down* das empresas analisadas. De facto, numa primeira fase analisa-se o envolvimento comercial em curso no BES. Avalia-se a estrutura societária da empresa, suas classes de risco, notação de rating, tipologias de exposição creditícia, relação comercial e montante global de responsabilidades creditícias que a empresa tem no sector financeiro e que estão registadas na CRBP. Numa segunda fase procede-se a uma análise económico-financeira da empresa, com o objectivo de perceber a sua performance histórica e perspectivar o seu futuro. Na terceira fase são analisados os factores-chave da actividade da sociedade, como são o poder negocial com os clientes e fornecedores, a capacidade de gestão dos seus sócios – gerentes e a existência ou não de uma sucessão assegurada dentro da empresa. Na quarta e última fase,

apresenta-se de forma sumária as estratégias e conclusões emanadas da reunião anual de controlo de crédito. Estas, por sua vez, são colocadas em prática pelo do CE Algarve.

No caso concreto da Férias & Sol, Lda destacam-se dois aspectos. Primeiro, a necessidade de recolher mais informação junto da empresa. Tal visa escrutinar a situação actual da mesma e aquilatar se existem condições para o BES poder evitar sua degradação comercial e económico-financeira que, a verificar-se, poderá culminar numa situação de falência / insolvência. Por outro lado, da reunião de controlo de crédito anual resulta a necessidade do BES traçar uma estratégia para reduzir a sua exposição de crédito a este cliente. De facto, foi decidido não incrementar responsabilidades creditícias devendo até ser seguida uma política de redução de crédito concedido e reforço das garantias existentes. Consequentemente, o objectivo concreto para o C.E. Algarve é, no mais curto hiato de tempo possível, recuperar a totalidade do crédito concedido a esta empresa.

3.Referências Bibliográficas

<Informação Institucional, Banco Espírito Santo, S.A., 2011
http://bes-sec.bes.pt/site/014_NewsletterValorBES_BES/newsletter21/09.html>

Altman, E., (1968), “Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy”, *Journal of Finance*, September, pp. 589-609.

_____ (1971), *Corporate Bankruptcy in America*, (Lexington, Heath Inc.).

_____ (1983), *Corporate Financial Distress*, (John Wiley & Sons).

_____ Haldeman, R., and Narayan, P., (1977), “Zeta Analysis”, *Journal of Banking and Finance*, June, pp.29-54.

Aziz, A., Emanuel, D.C. and Lawson, G.H., (1988), “Bankruptcy prediction – An investigation of cash flow based models”, *Journal of Management Studies*, Vol. 25(5), September, pp. 419-437.

Beaver, W.H., (1966), “Financial Ratios as Predictors of Failure”, *Journal of Accounting Research*, (Supplement), pp. 71-111.

Casey, C. and Bartczak, N., (1984), “Cash flow – It’s not the Bottom Line”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 61-66.

Deakin, E.B., (1972), “A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure”, *Journal of Accounting Research*, Spring, pp. 167-179.

Edmister, R.O., (1972), “An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, March, pp. 1477-1493.

Gahlon, J.M. and Vigeand, R.L., (1988), “Early Warning Signs of Bankruptcy Using Cash Flow Analysis”, *The Journal of Commercial Bank Lending*, pp. 4-15.

Gentry, J.A., Newbold, P. and Whitford, D.T., (1985), “Classifying Bankrupt Firms with Funds Flow Components”, *Journal of Accounting Research*, Spring, pp.146-160.

_____ (1985), “Predicting Bankruptcy: If Cash Flow’s Not the Bottom Line, What is?”, *Financial Analysts Journal*, Sept-Oct, pp. 47-56.

Gombola, M.J., *et al*, (1983), “Cash Flow as a Predictor of Failure, Working Paper, Pennsylvania State University, July, 1983.

Gombola, M.J. and Ketz, J., (1983), “Note on Cash Flow and Classification Patterns of Financial Ratios”, *The Accounting Review*, January, pp. 105-114.

Karels, G.V., and Prakash A.J., (1987), Multivariate Normality and Forecasting of Business Bankruptcy”, *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 14(4), Winter, pp. 573-593.

Ketz, J.E., and Konachanek, R.F., (1982), “Cash Flow: Assessing a Company’s Real Financial Health”, *Financial Executive*, July, pp. 34-40.

Largay, J.A., and Stickney, C.P., (1980), "Cash Flows, Ratio Analysis and the W.T. Grant Company Bankruptcy", *Financial Analysts Journal*, July-August, pp. 51-54.

Mensah, Y.M., (1984), "An Examination of the Stationarity of Multivariate bankruptcy Prediction Models: A Methodological Study", *Journal of Accounting Research*, Vol. 22(1), Spring, pp.380-395.

Ohlsen, J., (1980), "Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy", *Journal Of Accounting Research*, Spring, pp.109-131.

Santomero, A. and Vinso, J., (1977), "Estimating the Probability fo Failure for Commercial Banks and the Banking Sytem", *Journal of Banking and Finance*, October 99. 185-205.

Scott, J., (1981), "The Probability of Bankruptcy: A Comparison of Empirical Predictions and Theoretical Models", *Journal of Banking and Finance*, September, 99. 317-344.

Sharma, D.S., 1997, "Cash Flows & Distress Analysis: A Review and Critique of the of the Literature", *Working Paper*, School of Accounting, Banking & Finance, Griffith University.

Viscione, J.A., (1985), "Assessing Financial Distress", *The Journal of Commercial Bank Lending*, pp. 39-45.

Vinso, J., (1979), "A Determination of the Risk of Ruin", *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, March, pp. 77-100.

Ward, T., (1995), "Using Information from the Statement of Cash Flows to Predict Insolvency", *Journal of Commercial Bank Lending*, Vol. 7 (7), pp. 29-36.

Wilcox, J., (1971), "A Simple Theory of Financial Ratios as Predictors of Failure", *Journal of Accounting Research*, Autumn, pp.389-395.

____ (1973), "A Prediction of Business Failure Using Accounting Data", *Empirical Research in Accounting: Selected Studies*, *Journal of Accounting Research* Vol.11 (Supplement), pp. 163-179

____ (1976), "The Gambler's Ruin Approach to Business Risk", *Sloan Management Review*, Fall.

4. Índice Anexos

Anexo 4.1.1: Ficha Controlo Crédito Anual

Anexo 4.1.2: Workshop – Negociação com a Banca

Anexo 4.1.3: Globalização, Economia Europeia e Integração do Euro no meio Empresarial

Anexo 4.1.4: Workshop - Negociar a Recuperação de Crédito

Anexo 4.1.5: Código de Insolvência e Recuperação de Empresas

Anexo 4.1.6: Demonstrações Financeiras – SNC

Anexo 4.1.7: Sistema Fiscal Angolano

Anexo 4.1.8: Sistema Fiscal Espanhol

Anexo 4.1.9: Técnicas de Apresentação

Anexo 4.1.10: Palestras sobre “Risco de Crédito – A Visão da Banca”

Anexo 4.1.11: Licenciatura em Gestão de Empresas

Anexo 4.1.12: Pós – Graduação em Marketing

Anexo 4.1.13: Mestrado Finanças Empresariais

Anexo 4.1.14: Declaração BES – Função Gestor Risco

Anexo 4.1.1: Ficha Controlo Crédito Anual (1/2 – Frente)

Identificação Nome: Férias & Sol, Lda N.º Conta: 0000 0000 0001 Act. Econ.: 56800 - Hotéis c/ Rest. NIF: 500 000 000		Escala de Alerta Comercial (Férias & Sol, Lda) Nível: II Data: 01/11/11		Tipo Carteira: Médias Empresas Estrutura: Centro Empresas Gestor: Nuno Rosa		Tipologia Risco Observação: 01-11-N Rating: N Notação: 8 Ano: 2011 Modelo: Médias Empresas N-1: 7 2010: Médias Empresas		Data: 01-11-N Modelo: Médias Empresas	
Responsabilidades Descontos comerciais . Letras . Livranças Saldo D.O. Irregular Descobertos D.O. Autorizados Empréstimos Curto Prazo Empréstimos Longo Prazo Garantias Bancárias Avals Créditos Importação Leasing Factoring		01/11/N-1 150 € 550.000 € 550.000 € 35.555 €	01/11/N 1.600 € 500.000 € 30.200 €	Mont. 500.000 € 7%	Spread 7%	Vctº 01/01/N+2 01/01/N+2	Estrutura Societária / Accionista Sr. Férias €: 575.000,00 Sr. Sol €: 575.000,00 Orientação / Decisão Comercial Empresa inserida no Grupo Sol, que explora turisticamente uma unidade hoteleira, sita em Albufeira. Fruto da conjuntura adversa que estamos a atravessar, que aliada a uma menor capacidade de gestão dos corpos gerentes, de onde destacamos as baixas taxas de ocupação, com especial incidência para o último ano e a consequente redução dos cash flows operacionais. Face ao exposto, a Férias & Sol, Lda tem vindo a registar incumprimentos sucessivos, sendo que nos últimos dois anos a sua situação financeira deteriorou-se consideravelmente. Sendo assim, e salvo melhor opinião, pensamos que a sociedade irá continuar a registar muitas dificuldades em cumprir atempadamente com o serviço da dívida programado, podendo mesmo incumprir permanentemente e terá grandes dificuldades em manter-se minimamente competitiva no sector de actividade em que está inserida.		
Valores Prestações Vencidas (<30 dias) Crédito Vencido - Local Crédito Vencido - Rec Crédito Juros Vencidos + Juros Anulados Créditos Abatidos Activo Total Responsabilidades Aceites		01/11/N-1 100 € 585.805 € 585.805 € 0 €	01/11/N 3.800 € 2.500 € 538.100 € 70.000 €	Responsabilidades Banco A / BP 01/11/N-1 Total Vencido 530.200 € 1.390.437 € 1.920.657 € 28%		01/11/N Total Vencido 3.800 € 3.800 € 3.800 €		(% Banco/BP) 42%	
Imparidade Crédito Sit. Normal Crédito Sit. Vencido Crédito Total Imparidade Taxa de Imparidade		01/11/N-1 585.705 € 100 € 585.805 € 11.716 € 2%	01/11/N 530.200 € 3.800 € 538.100 € 32.286 € 5%	Leasing e Factoring Leasing Imobiliário Leasing Mobiliário Leasing Auto Factoring com Recurso Factoring S/ Recurso		01/11/N-1 35.555 € 30.200 €		01/11/N 30.200 €	

SEMANA DA FACULDADE DE ECONOMIA



Associação Académica
Universidade do Algarve



Comissão Universitária de
Valorização Profissional



CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO



Workshop
«Negociação com a Banca»

Certifica-se que

Memo Miguel Costa dos Santos Rose

participou neste Workshop, em que foi orador:

Prof. Dr. Fernando Cardoso,
Docente da FEUA e
Administrador de Empresas

realizado no dia 10 de Maio, pelas 11 horas e 30 minutos, no Grande Auditório do Campus de Gambelas da Universidade do Algarve.

Organização

Campus de Gambelas, 10 de Maio de 2001
O Presidente do Conselho Directivo da FEUA



Prof. Doutor Efigénio da Luz Rebelo



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

CERTIFICADO

Nuno Miguel Costa dos Santos Rosa

NOME

Esteve presente no Seminário
«GLOBALIZAÇÃO, ECONOMIA EUROPEIA
E INTEGRAÇÃO DO EURO NO MEIO EMPRESARIAL»

Organizado pelo
núcleo pedagógico da Faculdade de Economia,
pela Comissão Universitária de Valorização Profissional
e pela AIESEC, em colaboração
com o Centro de Documentação Europeia
da Universidade do Algarve.

Campus de Gambelas, 9 de Maio de 2001
O Presidente do Conselho Directivo da FEUA

Prof. Doutor Efigénio da Luz Rebelo



CENTRO DE
DOCUMENTAÇÃO
EUROPEIA

 **Instituto de Formação Bancária**
IFB – The Portuguese Bank Training Institute

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

CERTIFICADO

Certifica-se que **NUNO MIGUEL COSTA DOS SANTOS ROSA**, natural de Faro, nascido a 24-03-1978, de nacionalidade Portuguesa, do sexo masculino, portador do cartão de cidadão n.º 11287338 3 ZZ1, válido até 19-09-2013, frequentou o Curso de Formação Profissional

NEGOCIAR A RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO – WORKSHOP

que decorreu a 7 e 8 de Novembro de 2012, com a duração total de 16 horas.

Lisboa, 8 de Novembro de 2012

O Responsável pela Entidade Formadora



Entidade Formadora
Acreditada por

A full member of

 **DGERT**
DIRECÇÃO GERAL DE REGULAÇÃO E SUPLENÇÃO DE FALHAS DO MERCADO

 **EBTN**
EUROPEAN BANK TRAINING NETWORK

Member of

 **EFMD**
Quality Award 2008

Certificado n.º 5970/2012

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS/INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA.
Pessoa colectiva n.º 501549110. Av. 5 de Outubro, n.º 164, Lisboa.

Anexo 4.1.4: Workshop – Negociar a Recuperação de Crédito (2/2)

Modalidade de Formação:	Profissional
Área de Formação:	Finanças, Banca e Seguros
Competências Adquiridas:	Conhecimentos sobre: condução de uma relação comercial com clientes empresas, que se encontram em situação de incumprimento; utilização das estratégias mais adequadas às situações concretas de negociação presencial ou remota; obtenção de resultados favoráveis para ambos os interlocutores; estratégias para potenciar a eficácia negocial a níveis de elevada concretização; focalização nos aspectos essenciais, distinguindo-os dos acessórios.
Plano Curricular:	
1. Contexto Actual de Negociação	
2. Princípios-Base da Negociação	
2.1. Estratégias Cooperativas versus Estratégias Competitivas	
2.2. Táticas Cooperativas versus Táticas Competitivas	
3. Preparação do Processo de Negociação	
3.1. Check-list dos Aspectos a Considerar nesta Fase	
3.2. Definição de Objectivos: Ponto de Resistência, Nível de Aspiração e Amplitude de Negociação	
4. Processo de Negociação	
4.1. Erros em que os Negociadores Incorrem	
4.2. Dicotomia entre Negociação Individual e Negociação em Equipa	
4.3. Pormenores Relativos à Fase de Acolhimento	
5. Conhecimento do Cliente e Suas Necessidades	
5.1. Escuta Activa	
5.2. Argumentar com Persuasão	
6. Condução da Negociação	
6.1. Estilo de Argumentação	
6.2. Apresentação de Alternativas	
6.3. Argumentação para Contornar as Objecções	
7. Técnicas de Fecho	
7.1. Compromisso	

Certificado n.º 9970/2012

 Global Estratégias Consultoria de Formação e e-Learning	 demoss GROUP
CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL CERTIFICADO N.º 40143 / 2012	
Global Estratégias	
Certifica que	
Nuno Miguel Costa dos Santos Rosa	
<i>Natural de Faro, nascido(a) a 24-03-1978, nacionalidade Portuguesa, sexo masculino, portador(a) do documento de identificação Cartão do Cidadão, n.º 11287338.</i>	
Participou no	
<i>Curso de Formação Profissional 'Código da Insolvência e Recuperação de Empresas', realizado de 22-06-2012 a 22-06-2012, com duração total de 7 horas.</i>	
Lisboa, 22 de Junho de 2012	
Directora Geral <i>Sara Pinto</i> Sara Sousa Brito	Directora de Qualidade <i>Sandra Gonçalves</i> Sandra Gonçalves

Modalidade de Formação: Aperfeiçoamento / Atualização

Área de Formação: 380 – Direito

Competências Adquiridas:

Determinar os Indicadores respeitantes a uma Situação de Insolvência.
 Distinguir as Responsabilidades atribuídas a Devedores e Administradores em caso de Incidente de Qualificação de Insolvência.
 Saber quais os Efeitos decorrentes do Plano de Insolvência.
 Identificar as Consequências do Incumprimento do Prazo da Declaração de Insolvência.
 Conhecer as Especificidades relativas ao Regime Especial da Insolvência de Pessoas Singulares.

Plano Curricular:

1. Novo Processo Especial de Revitalização de Empresas (Lei 16/2012 de 20 de Abril).

- O que é o PER?
- Quem pode recorrer ao PER?
- Quando é que se considera que um Devedor está em situação económica difícil ou em situação de insolvência iminente?
- Como se inicia o PER e quem pode instaurá-lo?
- Quais os Efeitos decorrentes da instauração do PER?
- Qual o papel do Administrador Judicial Provisório no PER?
- Qual o Prazo e como se processam as Negociações com os Credores?
- Quando se considera aprovado o Plano de Recuperação do Devedor?
- Quais as consequências caso o Acordo entre o Devedor e respectivos Credores não seja alcançado?
- Pode o PER ser utilizado como forma de Homologação de Acordos Extrajudiciais de Revitalização do Devedor, suprimindo-se, designadamente, a Fase Negocial?

2. A Situação de Insolvência (art. 3º CIRE).

- Em que casos se considera um Devedor Insolvente?
- Quais os Índícios que permitem considerar um Devedor em situação de Insolvência Iminente?
- Quem pode ser declarado Insolvente?
- O que é a Massa Insolvente?

3. Declaração de Insolvência.

- Quem pode requerer a Insolvência?
- O que acontece quando a Insolvência é requerida pelo Devedor?
- Existe o dever de declarar a Insolvência em caso de Insolvência Iminente?
- Quais as consequências do Incumprimento do Prazo para declarar a Insolvência?
- Quais os Efeitos da Declaração de Insolvência?

4. Incidente de Qualificação da Insolvência.

- Quando é que a Insolvência se considera Culposa?
- Como podem o Devedor e os Administradores ser responsabilizados?

5. Plano de Insolvência.

- O que é o Plano de Insolvência?
- Quem tem Legitimidade para propor um Plano de Insolvência?
- Quais os Efeitos do Plano de Insolvência?

Observações: O curso não prevê nenhum processo de avaliação. **Outras:** (nenhuma)
GE DEMOS, UNIPESSOAL, Lda, Rua do Conde de Redondo, n.º 61, 5ªA, 1150-102 Lisboa **NIPC:** 509 093 655



 Global Estratégias Consultoria de Formação e e-Learning	 CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL CERTIFICADO N.º 29.671,00 / 2010
<h2>Global Estratégias</h2>	
<p>Certifica que</p>	
<p>Nuno Miguel Costa dos Santos Rosa</p>	
<p><i>Natural de Faro, nascido a 24-03-1978, nacionalidade Portuguesa, sexo masculino, portador do documento de identificação Cartão do Cidadão, n.º 11287338, em 19-09-2009.</i></p>	
<p>Participou no</p>	
<p>Curso de Formação Profissional 'Demonstrações Financeiras', de 26-04-2010 a 27-04-2010, com duração total de 15 horas.</p>	
<p>Directora Geral <i>Sara Pinto</i> Sara Sousa Brito</p>	<p>Directora de Qualidade <i>Sandra Gonçalves</i> Sandra Gonçalves</p>

Modalidade de Formação: Aperfeiçoamento / Atualização Área de Formação: 344 – Contabilidade e Fiscalidade Competências Adquiridas: Dar a conhecer a estrutura conceptual do Sistema de Normalização Contabilística, bem como as bases para a apresentação das Demonstrações Financeiras. Dar a conhecer as novas Demonstrações Financeiras (obrigatórias e facultativas). Estabelecer a concordância entre as novas Demonstrações Financeiras e os novos códigos de contas.

PARTE I

Plano Curricular:

- 1. O novo sistema de contabilidade.**
 - A alteração da contabilidade na União Europeia.
 - Os diplomas legais que constituem o Sistema de Normalização Contabilística (SNC).
 - Os dois modelos.
 - As principais alterações.
- 2. A estrutura conceptual e as bases de apresentação das demonstrações financeiras.**
 - Os princípios contabilísticos e as características qualitativas.
 - Os conceitos subjacentes.
 - Os critérios de reconhecimento e mensuração.
- 3. As demonstrações financeiras.**
 - Os novos modelos das demonstrações financeiras e a construção do anexo.
 - Distinção entre corrente e não corrente.
 - Análise das principais rubricas do Balanço e a formação dos resultados.
- 4. As principais alterações nas rubricas do Balanço.**
 - Os activos fixos: tangíveis e intangíveis.
 - Os investimentos financeiros: método da equivalência patrimonial.
 - A imparidade.
 - Os inventários.
 - Instrumentos financeiros.
 - Provisões e contingências.
- 5. As rubricas da demonstração de resultados.**
 - O rédito: reconhecimento e tempestividade.
 - Benefícios dos empregados.
 - Custos de empréstimos obtidos.
- 6. Aspectos de transição.**
 - Os comparativos da primeira aplicação.
 - Os ajustamentos de transição.

PARTE II

- 7. O equilíbrio de capitais das empresas.**
 - Distinção entre corrente e não corrente.
 - O equilíbrio financeiro mínimo.
- 8. O ciclo de exploração.**
 - A determinação do Fundo de Manolo na óptica não corrente: os investimentos e seu financiamento.
 - O activo corrente de exploração.
 - O passivo corrente de exploração.
 - A necessidade de fundo de manolo.
 - Os rácios de exploração.
- 9. O financiamento da actividade de exploração.**
 - Soluções propostas pelo BES.
 - Exercício de aplicação.

Observações: O curso não prevê nenhum processo de avaliação.

Outras: (nenhuma)

GE DEMOS, UNIPessoal, Lda, Rua do Conde de Redondo, n.º 61, 5.ª, 1150-102 Lisboa
NIPC: 509 093 655

The certificate is framed in a dark red border. At the top left is the 'Global' logo, and at the top right is the 'demos GROUP' logo. The main text is centered and reads: 'CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL CERTIFICADO N.º 19.467 / 2008', followed by the company name 'Global Estratégias' and the recipient's name 'Nuno Miguel Costa dos Santos Rosa'. Below this is the recipient's details: 'Natural de Faro, nascido a 24-03-1978, nacionalidade Portuguesa, sexo masculino, portador do documento de identificação Bilhete de Identidade, n.º 11287338, emitido em Faro, em 23-11-2004.' The course details are: 'Participou no Curso de Formação Profissional 'Sistema Fiscal Angolano', de 10-03-2008 a 10-03-2008, com duração total de 7 horas. Lisboa, 10 de Março de 2008'. At the bottom, there are two signatures: Sara Sousa Brito (Directora Geral) and Sandra Gonçalves (Directora de Qualidade).

Global
Consultoria de Formação e e-Learning

Global Estratégias
Consultoria de Formação e e-Learning

CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL
CERTIFICADO N.º 19.467 / 2008

Global Estratégias

Certifica que
Nuno Miguel Costa dos Santos Rosa

Natural de Faro, nascido a 24-03-1978, nacionalidade Portuguesa, sexo masculino, portador do documento de identificação Bilhete de Identidade, n.º 11287338, emitido em Faro, em 23-11-2004.

Participou no
Curso de Formação Profissional 'Sistema Fiscal Angolano', de 10-03-2008 a 10-03-2008, com duração total de 7 horas.
Lisboa, 10 de Março de 2008

Directora Geral
Sara Sousa Brito
Sara Sousa Brito

Directora de Qualidade
Sandra Gonçalves
Sandra Gonçalves

Anexo 4.1.7: Sistema Fiscal Angolano (2/2)

Modalidade de Formação: Aperfeiçoamento / Atualização
Área de Formação: Nº 344 – Contabilidade e Fiscalidade
Plano Curricular:

1. Sistema Fiscal Angolano

- + Evolução do Sistema Fiscal Angolano - Principais Aspectos e Características; Tributação Directa: Imposto Industrial; Imposto sobre a Aplicação de Capitais; Imposto Predial Urbano; Tributação Indirecta: Sisa; Imposto sobre Sucessões e Doações; Imposto de Consumo; Imposto do Selo; Impostos e Contribuições sobre Rendimentos do Trabalho; Imposto sobre os Rendimentos do Trabalho; Sistema de Segurança Social

2. Regimes Tributários Especiais

- + Regime Tributário Especial das Actividades Petrolíferas; Regime Tributário Especial das Actividades Geológicas e Mineiras

3. Os Desafios do Sistema Fiscal Angolano

- + Incentivos Fiscais ao Investimento Estrangeiro e Formalidades Legais a ter em conta para obter Benefícios Fiscais junto da ANIP (Agência Nacional do Investimento Privado de Angola), ao abrigo de Contratos de Investimento Privado; Estruturar os seus Investimentos em Angola: os Benefícios Fiscais concedidos pela Lei do Orçamento do Estado para 2007 valerão mesma a pena? Que estruturas alternativas se poderiam considerar?

4. Comércio Externo - Novas Regras Aduaneiras

- + Regimes Aduaneiros, Procedimentos aplicáveis na Importação/ Exportação, Métodos de Determinação do Valor Aduaneiro e âmbito da actividade exercida pelos Importadores/ Exportadores, Despachantes Oficiais e Caixeiros Despachantes; Natureza e Forma de Cálculo dos Encargos Aduaneiros e os Principais Tipos de Ilícito Fiscal Aduaneiro - Contrabando, Fraude Fiscal Aduaneira e Corrupção - e respectivas Sanções; Breve Referência às Regras de Inspeção Pré-Embarque na Exportação para Angola; Dificuldades e Potencialidades do Novo Regime Aduaneiro

5. Meios de Defesa dos Contribuintes

- + Reclamações Graciosas; Recursos Hierárquicos; Recursos Contenciosos

Observações: O curso não prevê nenhum processo de avaliação.

Outras: (nenhuma)

Global Estratégias, S.L, Rua do Conde de Redondo, Nº 61 5ª A, 1150-102 Lishoa
NIPC: 98019374





Anexo 4.1.8: Sistema Fiscal Espanhol (2/2)


Modalidade de Formação: Aperfeiçoamento / Actualização
Área de Formação: Nº 344 – Contabilidade e Fiscalidade
Plano Curricular:

1. **Introdução: Conceitos Básicos**
2. **Tributação dos Rendimentos do Capital**
3. **Tributação dos Planos de Pensões e Seguros. Deduções**
4. **Tributação dos Fundos de Investimento**
5. **Títulos do Tesouro**
6. **Transparência Fiscal**
7. **Tributação das Sociedades Colectivas**
8. **Tributação dos Não Residentes**
9. **Estabelecimentos estáveis**
10. **Regime Especial de Tributação de Natureza Foral do País Basco**
11. **Regime Especial de Tributação de Natureza Foral de Navarra**

Observações: O curso não prevê nenhum processo de avaliação.
Outras: (nenhuma)

Global Estratégias, S.L. Rua do Conde de Redondo, Nº 61 5º A, 1150-102 Lisboa
NIPC: 98019374






TMI PORTUGAL
Av. Conde Valbom, 1, Galerias,
Escritório B
1050-066 Lisboa
Pessoa Colectiva Nº 503 994 162

CERTIFICADO DE FREQUÊNCIA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL


(Decreto Regulamentar nº 35/2002, de 23 de Abril)

Certifica-se que **NUNO MIGUEL COSTA DOS SANTOS ROSA**, natural de Faro, nascido a 24/03/1978, de nacionalidade Portuguesa, sexo masculino, portador do documento de identificação nº 11287338, emitido pelo arquivo de identificação de Faro em 23/11/2004, frequentou nos dias 25, 26 de Fevereiro e 04 de Março de 2008, com a duração total de 24 horas, o Curso de Formação Profissional **TÉCNICAS DE APRESENTAÇÃO**



Lisboa, 11 de Março de 2008

O Responsável pela Entidade Formadora


Maria Patriarca

Certificado nº 279/2008

Anexo 4.1.9: Técnicas de Apresentação (2/2)

Modalidade de Formação: Formação profissional contínua

Áreas de Formação: 349 Ciências Empresariais

Plano Curricular

Módulos	Tempo
Técnicas de Comunicação	8 h
Construção de uma Apresentação	4 h
Metodologia da Grelha TMI	3 h
Regras de Ouro nas Apresentações	4 h
Apresentações finais	5 h

Observações: O curso não prevê nenhum processo de avaliação

Anexo 4.1.10: Palestras sobre “Risco de Crédito – A Visão da Banca”



Faculdade de Economia – Universidade do Algarve

Efigénio Rebelo-
Diretor da Faculdade de Economia
Universidade do Algarve
Edifício 9
Campus de Gambelas
8005 - 139 Faro

Sr. Dr. Renato Costa
Diretor do Centro de Empresas
Banco Espírito Santo
Rua de Portugal, 37 a 41- 1.º
8000-287 Faro

Assunto: Palestra na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Ex.mo Sr. Dr. Renato Costa

Venho por este meio solicitar que autorize o S/colaborador Dr. Nuno Rosa a dirigir uma palestra subordinada ao tema “Risco Crédito – A Visão da Banca” a realizar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (FEUALG) na próxima quarta-feira, dia 11 de janeiro de 2012, pelas 11 horas. Esta palestra tem uma duração prevista de uma hora e meia e enquadra-se no âmbito da unidade curricular de Análise Financeira, a qual é obrigatória para todos os alunos do curso de 1.º ciclo (licenciatura) em Gestão de Empresas, ministrado pela nossa instituição.

Com os melhores cumprimentos.

Faro, 03 de janeiro de 2012

Com os melhores cumprimentos,

Prof. Doutor Efigénio Rebelo
(Diretor da FEUALG)

Anexo 4.1.11: Licenciatura em Gestão de Empresas (1/2)

Universidade do Algarve

Utilizador: NUNO MIGUEL COSTA DOS SANTOS ROSA Perfil: Aluno Curso: GESTÃO DE EMPRESAS ± 2012-11-27

Notas

Ano Lectivo	Período	Código	Disciplina	Nota	Classificação	Tipo	ECTS	Ciclo
1999/2000	1º Semestre	310103	MATEMÁTICA I	10	Equivalência	Normal	8	1º
1999/2000	1º Semestre	316556	ECONOMIA I	14	Equivalência	Normal	8	1º
1999/2000	1º Semestre	316558	PRINCÍPIOS GERAIS DE DIREITO	14	Equivalência	Normal		1º
1999/2000	1º Semestre	316559	HISTÓRIA ECONÓMICA E SOCIAL I	12	Equivalência	Normal		1º
1999/2000	1º Semestre	316561	CONTABILIDADE GERAL	12	Equivalência	Normal		1º
1999/2000	1º Semestre	316566	MARKETING	11	Aprovado	Normal	5	1º
1999/2000	1º Semestre	316567	ESTATÍSTICA I	10	Aprovado	Normal	7	1º
1999/2000	1º Semestre	316577	ANÁLISE FINANCEIRA	14	Equivalência	Normal	6	1º
1999/2000	2º Semestre	311801	MATEMÁTICA II	10	Equivalência	Normal	8	1º
1999/2000	2º Semestre	316557	INTRODUÇÃO À GESTÃO	12	Equivalência	Normal	7	1º
1999/2000	2º Semestre	316560	ECONOMIA II	10	Equivalência	Normal	8	1º
1999/2000	2º Semestre	316562	DIREITO COMERCIAL	12	Equivalência	Normal		1º
1999/2000	2º Semestre	316563	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS SOCIAIS	13	Equivalência	Normal		1º
1999/2000	2º Semestre	316568	CONTABILIDADE APLICADA	13	Aprovado	Normal	4	1º
1999/2000	2º Semestre	316569	CÁLCULO FINANCEIRO	10	Aprovado	Normal	6	1º
1999/2000	2º Semestre	316570	ESTATÍSTICA II	12	Equivalência	Normal	5	1º
1999/2000	2º Semestre	316571	INFORMÁTICA	13	Aprovado	Normal	6	1º
1999/2000	2º Semestre	316572	FISCALIDADE	10	Aprovado	Normal	7	1º
1999/2000	Anual	316878	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	10	Equivalência	Normal		1º
2000/2001	1º Semestre	310123	INVESTIGAÇÃO OPERACIONAL I	10	Aprovado	Normal	8	1º

Anexo 4.1.11: Licenciatura em Gestão de Empresas (2/2)

2000/2001	1º Semestre	313173	DIREITO DO TRABALHO	15	Aprovado	Normal	4	1º
2000/2001	1º Semestre	316373	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	14	Equivalência	Normal	4	1º
2000/2001	1º Semestre	316575	CONTABILIDADE ANALÍTICA	14	Aprovado	Normal		1º
2000/2001	1º Semestre	316578	MARKETING OPERACIONAL	14	Aprovado	Normal	6	1º
2000/2001	2º Semestre	312092	MICROECONOMIA	13	Aprovado	Normal	7	1º
2000/2001	2º Semestre	316579	GESTÃO ORÇAMENTAL	15	Aprovado	Normal	6	1º
2000/2001	2º Semestre	316845	GESTÃO FINANCEIRA	11	Aprovado	Normal	6	1º
2000/2001	2º Semestre	317222	INVESTIGAÇÃO OPERACIONAL II	12	Aprovado	Normal	7	1º
2000/2001	Setembro	312100	MACROECONOMIA	10	Aprovado	Época Recurso	7	1º
2000/2001	Setembro	317221	GESTÃO DA PRÓDUÇÃO E DAS OPERAÇÕES	10	Aprovado	Época Recurso	6	1º
2001/2002	1º Semestre	313370	CÁLCULO ATUARIAL	10	Aprovado	Normal	4	1º
2001/2002	1º Semestre	313384	GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	11	Aprovado	Normal	6	1º
2001/2002	1º Semestre	317223	ECONOMIA PORTUGUESA E EUROPEIA	11	Aprovado	Normal	7	1º
2001/2002	1º Semestre	317226	ESTUDOS DE MERCADO	13	Aprovado	Normal		1º
2001/2002	1º Semestre	317240	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	12	Aprovado	Normal		1º
2001/2002	1º Semestre	317914	GESTÃO DO TURISMO	10	Aprovado	Normal	4	1º
2001/2002	2º Semestre	312196	AVALIAÇÃO DE PROJETOS	15	Aprovado	Normal		1º
2001/2002	2º Semestre	312198	AUDITORIA	14	Aprovado	Normal		1º
2001/2002	2º Semestre	316580	ECONOMIA MONETÁRIA E FINANCEIRA	10	Aprovado	Normal	7	1º
2001/2002	2º Semestre	317225	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	15	Aprovado	Normal	8	1º
2001/2002	2º Semestre	317228	MARKETING INTERNACIONAL	15	Aprovado	Normal		1º
2001/2002	Anual	316873	INGLÊS	11	Aprovado	Normal		1º
2001/2002	Setembro	317224	ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO EMPRESARIAL	11	Aprovado	Época Recurso	8	1º

Universidade do Algarve

Utilizador: NUNO MIGUEL COSTA DOS SANTOS ROSA Perfil: Aluno Curso: MARKETING ±

2012-11-27

Notas

Ano Lectivo	Periodo	Código	Disciplina	Nota	Classificação	Tipo	ECTS	Ciclo
2002/2003	1º Trimestre	14317402	ANÁLISE E ESTUDOS DE MERCADO	13	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	1º Trimestre	14317403	NECESSIDADES E COMPORTAMENTOS DOS CLIENTES	12	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	1º Trimestre	14317404	METODOLOGIA DO PLANO DE MARKETING	13	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	2º Trimestre	14317405	ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING	13	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	2º Trimestre	14317406	GESTÃO DO PRODUTO E DO CICLO DE VIDA	13	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	2º Trimestre	14317407	MARKETING DE RELAÇÃO	11	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	3º Trimestre	14317408	COMUNICAÇÃO E PROMOÇÃO	13	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	3º Trimestre	14317409	VENDA DIRECTA E CANAIS DE INTERMEDIÁRIOS	15	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	3º Trimestre	14317410	GESTÃO DO PREÇO E RENDIBILIDADE DO PRODUTO	14	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	4º Trimestre	14317411	MARKETING DE SERVIÇOS	12	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	4º Trimestre	14317412	MARKETING INTERNACIONAL	11	Aprovado	Normal		2º
2002/2003	4º Trimestre	14317413	E-NEGÓCIO E E-MARKETING	17	Aprovado	Normal		2º

Anexo 4.1.13: Mestrado Finanças Empresariais

Universidade do Algarve

Utilizador: NUNO MIGUEL COSTA DOS SANTOS ROSA **Perfil:** Aluno **Curso:** FINANÇAS EMPRESARIAIS + 2012-11-27

Notas

Ano Lectivo	Periodo	Código	Disciplina	Nota	Classificação	Tipo	ECTS	Ciclo
2008/2009	1º Trimestre	13117617	TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES	17	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	1º Trimestre	13117618	COMPLEMENTOS DE FINANÇAS	10	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	1º Trimestre	13117619	GESTÃO FISCAL E OPERAÇÕES FINANCEIRAS ESPECIAIS	12	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	2º Trimestre	13117620	INSTRUMENTOS DE FINANCIAMENTO E DE GESTÃO DE RISCOS	14	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	2º Trimestre	13117621	AVALIAÇÃO DE EMPRESAS	15	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	2º Trimestre	13117622	TEORIA DAS FINANÇAS	12	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	3º Trimestre	13117623	OPTIMIZAÇÃO FINANCEIRA	15	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	3º Trimestre	13117624	FUTUROS E OPÇÕES	13	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	3º Trimestre	13117625	GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	14	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	4º Trimestre	13117626	AVALIAÇÃO DE OPÇÕES REAIS	12	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	4º Trimestre	13117627	FUSÕES, AQUISIÇÕES E REESTRUTURAÇÃO DE EMPRESAS	15	Aprovado	Normal	5	2º
2008/2009	4º Trimestre	13117628	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO FINANCEIRA	11	Aprovado	Normal	5	2º

Anexo 4.1.14: Declaração BES – Função Gestor Risco



Declaração

Na sequência da elaboração do Relatório Actividade Profissional para a conclusão do Mestrado em Finanças Empresariais ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, somos a declarar que o colaborador do Banco Espírito Santo S.A., Nuno Miguel Costa dos Santos Rosa desempenha as funções de Gestor de Risco no Centro de Empresas do Algarve do BES, desde 26 Janeiro de 2004, que se estrutura em torno das seguintes tarefas-chave:

- Análise e Tratamento de Demonstrações Financeiras;
- Detecção, análise e mitigação de sinais de alerta / potencial risco de incumprimento;
- Negociação / Recuperação de Crédito Vencido;

Faro, 03 de Dezembro de 2012

Banco Espírito Santo, S.A.

Centro Empresas do Algarve