

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

BANCA DE EMPRESAS:

PROPOSTAS DE CRÉDITO E SUA IMPORTÂNCIA

Gilda Domingas Santos Andrez

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof.^a Doutora Cristina Maria Pereira Viegas de Oliveira

Mestre Henrique Nuno Esteves Santos Morais

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

BANCA DE EMPRESAS:

PROPOSTAS DE CRÉDITO E SUA IMPORTÂNCIA

Gilda Domingas Santos Andrez

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof.^a Doutora Cristina Maria Pereira Viegas de Oliveira

Mestre Henrique Nuno Esteves Santos Morais

2013

BANCA DE EMPRESAS:
PROPOSTAS DE CRÉDITO E SUA IMPORTÂNCIA

Declaração de Autoria de Trabalho

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

(Gilda Domingas Santos Andrez)

Copyright Gilda Domingas Santos Andrez

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar 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.

ÍNDICE GERAL

	Página
Declaração de Autoria de Trabalho	iii
Índice Geral	iv
Lista de Abreviaturas	vi
Resumo	vii
<i>Abstract</i>	viii
Capítulo 1. TEMA “BANCA DE EMPRESAS: PROPOSTAS DE CRÉDITO E SUA IMPORTÂNCIA”	1
1.1. Introdução	1
1.1.1. Enquadramento do Tema	1
1.1.2. Relevância do Tema	3
1.2. A Importância das Propostas de Crédito	5
1.3. Trabalho Prévio à Elaboração da Proposta de Crédito – Recolha de Informação	6
1.3.1. Histórico do Cliente no Banco	6
1.3.2. Património	7
1.3.3. Elementos Contabilísticos	7
1.3.4. Cálculo do <i>Rating</i>	8
1.3.5. Carteira de Obras/Encomendas/Reservas	9
1.3.6. Central de Responsabilidades de Crédito	9
1.3.7. Declaração da Situação Contributiva da Empresa junto da Segurança Social e das Finanças	10
1.3.8. Certidão Comercial	10
1.3.9. Ações Judiciais e Incidentes	10
1.3.10. Informações Comerciais	11
1.3.11. Informações sobre o Setor	11
1.4. Estrutura das Propostas de Crédito	12
1.4.1. Condições Propostas	12
1.4.2. Análise Comercial	16
1.4.2.1. Fundamentação da Operação	16
1.4.2.2. Perfil Comercial	18
1.4.2.2.1. Identificação do Proponente	19
1.4.2.2.2. Produto/Carteira de Negócios	19
1.4.2.2.3. Mercado/Concorrência	20
1.4.2.2.4. Clientes	20
1.4.2.2.5. Fornecedores	21
1.4.2.2.6. Valia da Gestão	22
1.4.2.2.7. Estratégia/Perspetivas da Empresa	22
1.4.2.2.8. Outra Informação Relevante	22
1.4.3. Exposição Atual/Potencial na Instituição e na Banca	23
1.4.4. Análise Económico-Financeira	24
1.4.5. Parecer	25

1.5. Considerações Finais	25
Referências Bibliográficas	27
Apêndice: <i>Layout</i> Exemplificativo de uma Proposta de Crédito Simplificada	28
Capítulo 2. <i>CURRICULUM VITAE</i>	35
Anexo 1: Documentos Comprovativos da Experiência Profissional	43
Anexo 2: Documentos Comprovativos da Formação Acadêmica	48
Anexo 3: Documentos Comprovativos da Formação Profissional	52
Anexo 4: Documentos Comprovativos de Outras Aptidões e Competências ..	60

LISTA DE ABREVIATURAS

CRC	Central de Responsabilidades de Crédito
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
IES	Informação Empresarial Simplificada
MLP	Médio e Longo Prazo
PME	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
TPA	Terminais de Pagamento Automático

RESUMO

O presente Relatório de Atividade Profissional destina-se à conclusão do mestrado em Gestão Empresarial e reflete um percurso profissional de quinze anos, maioritariamente desenvolvido no segmento da banca de empresas, que tem caminhado a par com uma formação contínua, conforme se constata no *Curriculum Vitae* que faz parte integrante deste trabalho.

Após uma experiência de dois anos como auditora externa numa sociedade de revisores oficiais de contas, em 2001 ingressei no Gabinete de Empresas da Caixa Geral de Depósitos em Portimão, onde, depois de ter sido analista de crédito durante um ano, passei à atual função de gestora de cliente. No exercício destas funções tenho como missão acompanhar e gerir uma carteira de clientes PME, relativamente aos quais constituo a principal interlocutora na instituição, procurando satisfazer as suas necessidades financeiras e promover os produtos e serviços do banco, com vista a incrementar o relacionamento entre ambos.

A frequência do mestrado tem-se revelado essencial na minha atividade profissional na medida em que me permitiu desenvolver competências ao nível de algumas áreas da gestão empresarial, as quais me têm possibilitado compreender melhor o funcionamento das empresas minhas clientes, prestando-lhes um serviço superior.

Consistindo a concessão de crédito numa das principais funções da banca no apoio às empresas, uma das atividades mais importantes que desenvolvo consiste na realização de propostas de crédito, temática que desenvolverei adiante.

Ao longo do estudo pretendo, com base na minha experiência, mostrar o processo levado a cabo pelos bancos no âmbito da análise da concessão de crédito a empresas, materializado nas propostas de crédito. Além de dar a conhecer em que consistem, como se fazem e quais os aspetos importantes nas propostas de crédito, pretendo, ainda, demonstrar a sua relevância no processo de decisão e de mitigação do risco de crédito.

Palavras chave: gestor, empresas, proposta, análise, crédito.

ABSTRACT

This Report of Professional Activity is intended for the conclusion of the Masters in Business Administration and reflects a fifteen-year career, carried out mostly in the corporate banking segment, along with ongoing training, as seen in the *Curriculum Vitae* that integrates this work.

In 2001, and upon an experience of two years as external auditor in a company auditors, I joined the Businesses Office of Caixa Geral de Depósitos in Portimão, where, after holding a position of credit analyst for a year, I became customer manager. My mission is to monitor and manage a portfolio of SME customers, to whom I work as the main interlocutor of the institution, seeking to meet their financial needs and promote the bank's products and services in order to enhance the relationship between both parties.

The attendance of the masters degree has proved essential for my professional activity, as it has allowed me to develop skills in business management areas, which has enabled me a better understanding of my clients businesses, resulting on an improvement of my services.

Considering that lending is one of the main functions of the banks, and that supports companies, one of the most important activities that I develop consists in the achievement of credit proposals, a theme that I will develop further on.

Throughout the study I intend, based on my experience, is to show the process undertaken by the banks in the analysis of the lending to businesses, materialized in credit proposals. Besides raising awareness for what they consist of, how they are made and main topics in credit proposals, I also intend to show their relevance in the process of decision-making and lending risk mitigation.

Keywords: manager, companies, proposal, analysis, credit.

Capítulo 1. TEMA “BANCA DE EMPRESAS: PROPOSTAS DE CRÉDITO E SUA IMPORTÂNCIA”

1.1. INTRODUÇÃO

1.1.1. Enquadramento do Tema

Nos últimos tempos tem sido reforçada a importância das empresas na economia portuguesa, sendo apontadas como pilar estratégico que assume um papel fundamental para ajudar o país a sair desta crise sem precedentes.

Em Portugal, as PME representam a espinha dorsal da economia nacional e a maior fonte potencial de emprego e crescimento (Alcarva, 2011¹), sendo um segmento de mercado vital para os bancos, que as apoiam através da oferta de produtos e serviços adequados às diversas áreas de negócio.

Ao gestor de cliente, na qualidade de primeiro responsável pela relação banco/cliente, cabe gerir e acompanhar o relacionamento com as empresas da sua carteira. É através do gestor de cliente que os bancos oferecem às empresas um serviço personalizado, que se materializa não só na resposta aos pedidos do cliente como também na oferta proativa de produtos e/ou serviços que o gestor, atento às necessidades efetivas ou potenciais do cliente em cada momento, lhe apresente.

Não devem, assim, restar dúvidas quanto à importância do papel do gestor de cliente, sendo-lhe exigida grande flexibilidade de atuação, pautada pelo domínio de conhecimentos em diferentes áreas - financeira, contabilística, jurídica e fiscal, entre outras - a par com a capacidade de os ligar com a experiência adquirida, devendo ainda possuir uma clara visão do negócio, que lhe permita acompanhar de forma dinâmica a evolução das empresas suas clientes. Além das características já descritas é ainda fundamental a sua capacidade de estabelecer com estas uma relação sólida e de confiança, numa ótica de parceria, alicerçada num profundo conhecimento mútuo.

¹ Alcarva, Paulo (2011) *O guia completo sobre a banca e as PME*, Porto, Vida Económica.

Pela sua natureza de investidoras, as empresas apresentam-se geralmente deficitárias de capital, recorrendo aos bancos para financiar a sua atividade, o que faz com que a concessão de crédito assumam um peso muito elevado no negócio da banca de empresas.

Como se sabe, o crédito consiste na disponibilização de fundos ao cliente, sob a forma de empréstimo, mediante uma promessa de pagamento numa data acordada, acrescida de uma determinada compensação, tendo naturalmente inerente o risco de o devedor (ou seja, o cliente) não cumprir com o acordado.

Assim, a análise de crédito visa avaliar a capacidade futura de o cliente reembolsar atempadamente o banco dos montantes emprestados (IFB, 2002²), acrescidos do preço fixado para esse serviço (juros e comissões), o que em literacia financeira dá pelo nome de cumprir o serviço da dívida.

O estudo da concessão de crédito, materializado nas propostas de crédito, está suportado na análise de diversos elementos da operação em si - tais como a finalidade, prazo, preço e colateral - e da empresa (em conjunto com o grupo empresarial, caso seja aplicável) - nomeadamente o seu perfil comercial, setor de atividade, área geográfica, mercado, concorrência, clientes/fornecedores, valia da gestão, elementos contabilísticos e relacionamento com a banca -, que por sua vez permitirão a despistagem de potenciais riscos de incumprimento.

Para preparar uma proposta de crédito não basta conhecer com rigor a vasta panóplia de produtos que o banco tem para oferecer às empresas suas clientes, garantindo que se propõem os mais adequados às suas necessidades. É necessário conhecer com detalhe o cliente e o seu negócio, e saber aferir se a instituição deverá, naquele momento, apoiá-lo. Para tal é necessário levar a cabo uma análise fundamentada do cliente e da operação de crédito, que incluirá obrigatoriamente aspetos como quem é a empresa e os seus sócios, sua experiência e posicionamento no mercado, caracterização do negócio, situação económico-financeira e capacidade de cumprimento do serviço da dívida, situação patrimonial da empresa e dos sócios/acionistas, sua idoneidade e histórico de

² Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária (2002), *Financiamento Bancário e Crédito I* (6ª edição), Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária.

cumprimento das suas obrigações, finalidade da operação e o projeto em si (caso seja aplicável), descrevendo-os na proposta.

Assim, e consistindo a proposta de crédito no documento através do qual o banco autorizará (ou não) o apoio financeiro ao cliente, o gestor deverá reunir nas propostas que prepara, de forma explícita e sucinta, e com carácter atualizado, toda a informação que permita ao decisor compreender o que está em causa e tomar a sua decisão. De notar que a primeira intervenção na cadeia de decisão é sempre do gestor de cliente, à qual se seguem os órgãos seguintes, daí a importância que o seu parecer reveste na proposta, já que estará na base dos restantes pareceres e, logo, da própria decisão. Efetivamente, a sua tarefa a este nível é de grande responsabilidade, pois informação incorreta ou insuficiente poderá ser sinónimo de uma má decisão e, conseqüentemente, de uma situação futura de incumprimento.

1.1.2. Relevância do Tema

Fruto dos tempos conturbados que vivemos, é bastante frequente ouvir-se falar do contributo negativo da banca portuguesa para a situação de severa dificuldade que os agentes económicos (particulares, empresas e Estado) atravessam, de tal forma grave que o país, atingido por uma grave crise económica e financeira, se viu obrigado a pedir ajuda externa em abril de 2011.

Até há pouco tempo viveram-se tempos de facilitismo assentes em políticas de crescimento. Inserida num forte ambiente concorrencial, a banca não foi tão rigorosa na análise de risco de crédito e ofereceu condições agressivas na conquista de operações, o que teve conseqüências nefastas: incumprimento, reconhecimento de imparidades (por desvalorização dos ativos detidos) e esmagamento da margem financeira (por via de o indexante³ Euribor⁴ estar muito próximo de zero), a que acresce o facto de o *spread*⁵ praticado em muitas dessas operações estar longe de refletir o seu risco atual.

³ Taxa de juro de referência.

⁴ Taxa de juro interbancária formada pela média diária das taxas de juro praticadas por um grupo de referência de bancos da Zona Euro, sendo a taxa de juro de referência utilizada em Portugal.

⁵ É “a componente da taxa de juro, definida pelo banco, contrato a contrato, quando concede um financiamento a taxa variável. O spread acresce ao indexante, e varia, nomeadamente, em função dos

Não se sabe o que o futuro nos reserva, mas diz a sabedoria popular que “depois da tempestade vem a bonança”. Por enquanto o tempo é de “casa roubada, trancas à porta”, esperando-se que quando soprarem ventos favoráveis os bancos não descurem o rigor na análise da concessão de crédito. A conjuntura é cíclica e aos tempos de expansão sucede-se a estagnação e depois a recessão. Isto é inevitável. Mas os critérios de análise de risco em altura de crise deverão replicar-se em tempos áureos.

A experiência diz que não há crédito isento de riscos. Assim, nenhuma instituição deve realizar uma operação de crédito dando como certa a sua quitação, ou seja, tendo a certeza que o cliente irá cumprir com as suas obrigações na data acordada, uma vez que desconhece o que se passará no futuro. A confiança depositada pelo banco no cliente quando autoriza uma operação de crédito pode ruir a qualquer altura pelas mais diversas razões. Mesmo nos casos em que menos se espera, o cliente pode falhar de um momento para o outro, pondo em causa o cumprimento da obrigação acordada. É por este motivo que qualquer operação de crédito deve ser cuidadosamente analisada, ponderando todos os cenários possíveis, por forma a que, com base na informação disponível nesse momento, devidamente explanada na proposta de crédito, se tome a melhor decisão possível, seja ela favorável ou desfavorável (sendo que, em caso de dúvida, é sempre melhor recusar).

As propostas de crédito constituem, portanto, um importantíssimo instrumento de trabalho para as instituições financeiras em matéria de concessão de crédito, temática que se pretende explorar ao longo deste estudo na vertente do segmento de empresas. Além de se dar a conhecer em que consistem, como se fazem e quais os aspetos importantes nas propostas de crédito, pretende-se também demonstrar a sua relevância no processo de decisão e de mitigação do risco de crédito. Como complemento dos conteúdos desenvolvidos ao longo do trabalho, apresenta-se, em apêndice, o *layout* exemplificativo de uma proposta de crédito simplificada, que visa permitir uma melhor compreensão dos conceitos transmitidos.

próprios custos de financiamento do banco no mercado interbancário, do risco de crédito do cliente e do *loan to value* do empréstimo.” (Banco de Portugal, *Site Portal do Cliente Bancário, Glossário*. Disponível em URL: <<http://clientebancario.bportugal.pt/pt-PT/Glossarios/Paginas/Glossario.aspx>>)

1.2. A IMPORTÂNCIA DAS PROPOSTAS DE CRÉDITO

Os bancos, no âmbito da sua atividade de intermediação financeira, concedem crédito aos seus clientes, estando sujeitos ao risco de crédito, o mais relevante da sua atividade, que se traduz na possibilidade de ocorrerem perdas financeiras decorrentes do eventual incumprimento do serviço da dívida acordado entre as partes⁶. Na sequência, as instituições financeiras procuram ao máximo fugir a eventuais situações de incumprimento, consistindo os cuidados desenvolvidos no processo de atribuição de crédito num dos principais meios ao seu alcance para mitigação do referido risco.

Embora não seja possível conceder crédito sem risco, há processos que, se forem bem analisados, deixam muitas dúvidas relativamente ao seu sucesso, devendo ser liminarmente recusados, independentemente das garantias oferecidas, dado que nenhuma operação de crédito deverá ser autorizada pelas garantias que aporta, devendo o critério de decisão cingir-se exclusivamente à capacidade da empresa de gerar meios que permitam o reembolso dos valores emprestados.

As propostas de crédito deverão assegurar uma correta avaliação do risco inerente não só à operação em si como também ao cliente e apresentar as condições de *pricing* (taxa de juro e comissões) e mitigantes (garantias e *covenants*⁷) adequados ao risco apurado, bem como outras contrapartidas negociadas (nomeadamente ao nível de *cross selling*⁸).

Para tal, devem ser corretamente estruturadas e conter toda a informação necessária à tomada de decisão. Este aspeto ganha ainda mais relevância quando o decisor não conhece a empresa proponente, assentando a sua decisão exclusivamente na informação contida na proposta. É assim muito importante que o gestor de cliente fundamente devidamente a proposta, para que os restantes intervenientes (decisores) não tenham dúvidas acerca do que está a ser proposto (e sua finalidade) e, assim, possam tomar a sua decisão na posse de toda a informação que necessitam para o efeito. Acresce que o tempo que o decisor pode dedicar a cada proposta tende a ser tanto mais limitado quanto

⁶ Caixa Geral de Depósitos (2007) Relatório do Conselho de Administração 2007 - Gestão de Risco. Disponível em URL: <<https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2007/Documents/RC-2007-6-Gestao-Risco.pdf>>.

⁷ Cláusulas contratuais que visam proteger o credor caso se verifiquem alterações ao cenário inicial de contratação.

⁸ Venda cruzada de produtos.

mais elevado for o seu nível hierárquico, porquanto é muito importante que a informação seja transmitida de forma clara e sucinta, sem nunca descurar o rigor da mesma.

1.3. TRABALHO PRÉVIO À ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE CRÉDITO – RECOLHA DE INFORMAÇÃO

A elaboração da proposta de crédito deve ser precedida de um trabalho exaustivo de recolha de informação, tarefa de vital importância para a qualidade daquela.

São várias as fontes de informação a que se deve recorrer, tendo cada uma delas um objetivo específico, como a seguir se descreve.

1.3.1. Histórico do Cliente no Banco

O trabalho do analista é sempre facilitado quando a empresa já é cliente do banco visto que, neste caso, já existe informação acerca de experiências anteriores. Obviamente, a forma como o cliente se tem relacionado com o banco até ao momento é sempre objeto de análise, apresentando um contributo muito importante na formulação do parecer. Abonará a seu favor caso apresente um histórico cumpridor, o mesmo não acontecendo caso já tenha incumprido. Por outro lado, se o cliente apresentar algum tipo de dificuldades, estas também já serão conhecidas ou, pelo menos, a probabilidade de o serem é muito superior, o que reduz o risco da análise.

Nos casos em que o cliente já se relaciona com o banco é também muito importante evidenciar a valia gerada, fazendo alusão às contrapartidas oferecidas, nomeadamente em termos de operações passivas (depósitos à ordem e aplicações financeiras) e de *cross selling* (TPA, seguros, entre outros produtos cuja venda contribui para o aumento da rentabilidade do cliente junto da instituição). Isto porque a avaliação da rentabilidade é fundamental para definir as ações futuras sobre o cliente (Alcarva, 2011⁹).

⁹ Alcarva, Paulo (2011) *O guia completo sobre a banca e as PME*, Porto, Vida Económica.

1.3.2. Património

Conhecer a valia patrimonial da empresa e seus sócios é extremamente importante em qualquer processo de concessão de crédito, na medida em que o património constitui sempre uma segurança adicional para o banco de vir a ser ressarcido dos capitais emprestados caso a empresa não consiga, pela via normal, isto é, através dos *cash-flows*¹⁰ gerados, cumprir com o serviço da dívida. É por esta razão que a temática das garantias se reveste de tanta importância em qualquer operação de crédito.

1.3.3. Elementos Contabilísticos

Os elementos contabilísticos são uma das fontes de informação mais importantes na medida em que permitem conhecer a situação económico-financeira da empresa. Deles fazem parte o Relatório e Contas dos últimos três anos (pelo menos), incluindo a Certificação Legal de Contas e a IES, bem como o último balancete analítico disponível e o do mês homólogo do ano anterior, o que vai permitir analisar a situação da empresa no último triénio (com base nas contas fechadas e declaradas às Finanças) e também a situação mais atual (com base no último balancete disponível, que compara com o do mesmo mês do ano anterior). De salientar a importância de, quando da análise das contas, validar se as práticas contabilísticas da empresa estão corretas e se refletem a real situação da empresa, devendo abordar-se sempre o cliente em caso de dúvidas e solicitar a sua correção caso se verifique existirem incongruências¹¹.

O acesso aos elementos contabilísticos pode fazer-se de duas formas diferentes: através dos dados fornecidos pelo próprio cliente ou por recurso aos relatórios disponibilizados por agências especializadas, situação a que se recorre quando a empresa ainda não é cliente do banco.

Estes elementos são introduzidos na central de balanços do banco, base de dados que agrega as contas das empresas e que calcula automaticamente os principais rácios

¹⁰ Meios libertos.

¹¹ Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária (2002), Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas (9ª edição), Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária.

económico-financeiros, permitindo visualizar em simultâneo a informação histórica de anos anteriores. De salientar que, para cada rácio, a central de balanços disponibiliza também dados setoriais, informação que permite ao analista comparar a situação da empresa com o mercado. Como se sabe, as contas das empresas apresentam especificidades diferentes consoante o ramo de atividade em que se inserem, daí a importância de se comparar a sua situação com a média do setor, com vista a avaliar o seu desempenho.

1.3.4. Cálculo do *Rating*

Após carregamento dos elementos contabilísticos anuais, o gestor procede à classificação da empresa em termos qualitativos - ao nível da gestão, do produto, do cumprimento de compromissos assumidos (banca, Estado, clientes, fornecedores), da capacidade de oneração hipotecária, do grau de sensibilidade às políticas económicas, entre outros - por forma a que lhe seja atribuído o *rating*, com base no qual será definida a taxa de juro mínima a aplicar nos financiamentos.

O *rating* não é mais do que uma classificação do risco que pondera simultaneamente dados quantitativos e qualitativos, tendo em conta, além dos aspetos que acabaram de ser referidos, dados setoriais e macroeconómicos, assim como o historial de cumprimento do cliente na banca. Embora se possa pensar que a periodicidade de revisão do *rating* é anual, em virtude de a periodicidade de fecho de contas ser também anual, o gestor deverá atualizar a informação qualitativa da empresa sempre que proceda a nova análise do cliente e proceder a novo cálculo do *rating*.

O *rating* significa, para os bancos, a credibilidade de uma empresa enquanto devedora, traduzindo o grau de probabilidade de reembolso do crédito que lhe foi concedido (Alcarva, 2011¹²).

De referir que, embora os princípios que estão na base da determinação do *rating* sejam os mesmos para as várias instituições financeiras, os critérios e ponderações utilizadas

¹² Alcarva, Paulo (2011) *O guia completo sobre a banca e as PME*, Porto, Vida Económica.

são estabelecidos ao nível de cada banco, pelo que a mesma empresa poderá obter, no mesmo momento, classificações distintas em instituições diferentes.

1.3.5. Carteira de Obras/Encomendas/Reservas

O gestor deverá ter a preocupação de, simultaneamente com o pedido dos elementos contabilísticos, solicitar o envio das previsões da empresa em termos de atividade futura (por exemplo carteira de obras caso a empresa se dedique à construção, carteira de encomendas no caso de uma fábrica ou contratos com operadores turísticos no caso da hotelaria), assegurando-se de que a mesma tem condições para continuar a funcionar. De facto, é muito importante controlar esta informação, pois uma empresa só se poderá manter em atividade caso tenha trabalho.

1.3.6. Central de Responsabilidades de Crédito (CRC)

A CRC é uma base de dados gerida pelo Banco de Portugal¹³ através da qual é possível conhecer, relativamente a cada cliente, as responsabilidades atuais e potenciais por tipo de crédito (por exemplo conta corrente ou leasing mobiliário), a qualidade em que intervém (por exemplo mutuário ou avalista/fiador) e qual a sua situação (crédito normal ou vencido). Importa aqui fazer uma referência especial à importância do indicador da situação do crédito na banca, pois a existência de crédito vencido noutras instituições de crédito é um forte sinal de eminência de incumprimento junto do próprio banco, que deverá desencadear imediatamente ações de acompanhamento próximo.

De referir que a consulta à CRC do Banco de Portugal carece sempre de autorização do cliente para o efeito. No caso das empresas que já são clientes, esta autorização é dada no momento da abertura de conta. No caso de empresas que ainda não são clientes e que, portanto, ainda não têm conta aberta, é necessário que a empresa dê autorização expressa para o efeito, o que ocorre com a assinatura de uma declaração nesse sentido.

¹³ Banco de Portugal, *Caderno n.º 5 do Banco de Portugal – Central de Responsabilidades de Crédito*. Disponível em URL: <<http://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/Banco/CadernosdoBanco/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Central%20de%20Responsabilidades%20de%20Crédito.pdf>>.

Através da informação proveniente da CRC pode calcular-se a quota da instituição no sistema financeiro (em termos atuais ou históricos), o que permite, em associação com outros critérios, delinear a estratégia do banco no cliente numa ótica de risco: manter, aumentar ou reduzir exposição.

1.3.7. Declaração da Situação Contributiva da Empresa junto da Segurança Social e das Finanças

Um dos principais indicadores de dificuldades numa empresa é quando esta deixa de conseguir cumprir as suas obrigações para com o Estado. Por ordem de prioridades e sem contar com os trabalhadores, o Estado é a primeira entidade a quem as empresas pagam, seguida habitualmente dos bancos e só depois dos fornecedores. Desta forma, a existência de dívidas ao Estado é um sinal muito forte de a empresa estar a atravessar dificuldades e, logo, um alerta para a probabilidade de incumprimento junto da instituição de crédito.

1.3.8. Certidão Comercial

É também importante aceder à certidão comercial da empresa, por forma a averiguar se se registaram alterações na sociedade, nomeadamente ao nível da propriedade do capital social, do seu valor ou da gerência/administração.

1.3.9. Ações Judiciais e Incidentes

É mais comum do que se possa pensar a existência de ações judiciais numa empresa, até porque elas se mantêm no seu cadastro mesmo depois de regularizadas, embora com essa indicação.

Qualquer reclamação de um cliente ou fornecedor, ainda que injustificada, pode desencadear uma ação judicial. Assim sendo, sempre que o gestor se depare com a

informação de existência de ações judiciais na base de dados do banco deve, antes de mais, verificar qual o seu estado pois a ação pode já estar resolvida. Caso a ação judicial ainda esteja ativa, é necessário conhecer o motivo que desencadeou a mesma, o seu valor e qual o ponto de situação atual, por forma a aferir o seu impacto na atividade da empresa caso o desfecho seja desfavorável à proponente.

A análise dos incidentes é também muito importante, na medida em que são um excelente indicador do historial creditício do cliente. Este indicador permite-nos saber, por exemplo, se a empresa já teve cheques devolvidos, se está ou esteve rescindida da convenção de uso de cheque (e, portanto, inibida do seu uso) e se tem ou teve algum pedido de insolvência.

1.3.10. Informações Comerciais

Outra fonte de informação importante provém dos clientes atuais do banco (ou outros contactos do gestor) que conhecem ou se relacionam com o proponente (seja na qualidade de clientes, colaboradores, fornecedores ou mesmo concorrentes), através dos quais se obtém informação importante acerca da forma como o proponente exerce a sua atividade, nomeadamente em termos de qualidade dos bens vendidos ou serviços prestados e cumprimento dos prazos – de entrega ou de pagamento – acordados. Esta informação é muito importante para conhecer a aceitação do cliente pelo mercado.

1.3.11. Informação Sobre o Setor

Fundamental é também conhecer a situação do setor económico em que a empresa se enquadra, informação que poderá ser obtida por diversas vias, nomeadamente análises setoriais levadas a cabo pelo próprio banco, por associações empresariais ou especialistas, imprensa, conhecimento do gestor de cliente ou da sua rede de contactos, entre outras.

Uma vez conhecidos os elementos que constituem a informação prévia a recolher, apresentar-se-ão, de seguida, os aspetos que deverão ser objeto de análise numa proposta de crédito e constar no parecer do gestor de cliente.

1.4. ESTRUTURA DAS PROPOSTAS DE CRÉDITO

1.4.1. Condições Propostas

Nesta parte da proposta deverão descrever-se, detalhadamente, todas as condições da operação em análise, a saber:

- Montante - é o valor da operação, adequado às necessidades da empresa neste produto específico; muitas vezes, o montante é precedido da palavra “até”, o que significa que, não obstante se estar a definir um montante máximo, o valor a contratar poderá ser inferior;
- Finalidade: é o fim a que se destina o crédito; neste item devem descrever-se as necessidades que o crédito procura satisfazer, por exemplo a antecipação de receitas ou a aquisição de um automóvel ou de um imóvel;
- Tipo: as operações propostas poderão ser de diversos tipos, consoante a sua finalidade; geralmente, as operações de apoio à tesouraria são de curto prazo e as de apoio ao investimento são de MLP, em face da natureza do objeto financiado:
 - Crédito para apoio à tesouraria – as empresas necessitam de fundos para poderem produzir os bens ou serviços que oferecem e que, habitualmente, só são pagos no ato da venda ou, em muitos casos, mesmo após a venda (a prazo). Assim, os apoios à tesouraria visam fazer face a este desfasamento temporal entre a produção e o recebimento da venda, antecipando as receitas e permitindo a manutenção da atividade. Como exemplos de créditos para apoio à tesouraria temos as contas correntes, o desconto de letras, o desconto de livranças, o desconto de cheques pré-datados, o *factoring* e os cartões de crédito.
 - Crédito para apoio ao investimento – para que uma empresa funcione é necessário haver investimento, seja em aquisição de instalações, de máquinas ou equipamentos e de marcas ou patentes, entre outros. Pela sua natureza, estes investimentos são apoiados através de créditos de MLP,

nomeadamente mútuos, aberturas de crédito, operações de *leasing* mobiliário ou imobiliário, entre outros.

- Prazo: o prazo global de uma operação (período desde o início até ao final da operação) é composto pela soma de diferentes prazos, sejam: prazo de utilização (período durante o qual os fundos são colocados à disposição do cliente para utilização, vencendo-se apenas juros e comissões), prazo de diferimento (período em que não há lugar nem a utilizações nem a amortizações do capital, vencendo-se apenas juros e comissões) e prazo de amortização (período em que haverá lugar à cobrança de prestações de capital, juros e comissões), os quais poderão ser identificados em dias, meses ou anos; quanto ao prazo global, as operações poderão ser classificadas como de curto (até 1 ano), médio (entre 1 e 5 anos) ou de longo prazo (mais de 5 anos);
- Taxa de Juro e Comissões – a conjugação da taxa de juro com as comissões traduz-se no preço da operação, vulgarmente denominado de *pricing*. A taxa de juro pode ser fixa ou variável, resultando, no segundo caso, da soma de um indexante – em Portugal utiliza-se a Euribor – com um *spread*; no caso de uma operação ser garantida por penhor de crédito emergente de depósito a prazo constituído na própria instituição, o indexante utilizado é normalmente a taxa de juro do depósito a prazo. As comissões refletem o preço dos serviços inerentes à operação e podem assumir diversos tipos: comissão de estudo, comissão de contratação, comissão de disponibilidade e gestão, comissão de imobilização, comissão de avaliação, entre outras.
- Periodicidade de Pagamento (de capital e juros): a periodicidade de pagamento de capital e juros poderá ser idêntica ou distinta, sendo que, quando difere, a periodicidade de pagamento dos juros é sempre inferior à do capital, não só pelo interesse do banco em receber antecipadamente o preço fixado para o serviço prestado como também porque a parcela de juros é geralmente inferior à de capital - por exemplo um financiamento de MLP pode ter juros mensais e amortização de capital trimestral, semestral ou até mesmo anual, consoante o que tiver sido negociado com o cliente;
- Garantias – as garantias revestem-se de extrema importância no crédito bancário na medida em que se traduzem num conforto para o credor em termos de recuperação dos valores mutuados. Servem para mitigar o risco de a empresa não conseguir cumprir com as responsabilidades assumidas por via dos meios libertos, pela

atividade ou pelo projeto em si, caso alguma situação futura não decorra como previsto, permitindo nesse caso à instituição conseguir recuperar o crédito concedido. As garantias podem dividir-se em diversos tipos:

- **Garantias Pessoais** – trata-se de uma garantia pessoal quando um terceiro se obriga a cumprir a obrigação do devedor caso este entre em incumprimento. Nas garantias pessoais enquadram-se, além da fiança e do aval, as garantias *on first demand*¹⁴ prestadas por outras instituições financeiras e os seguros de crédito. O aval é dado num título de crédito – a livrança – e tem sempre subjacente a solidariedade, o que significa que o avalista responde com todo o seu património, perante a obrigação assumida, em simultâneo com o devedor. A fiança, parece-se com o aval, contudo, é dada no contrato e o credor só pode chamar o fiador a honrar o compromisso quando esgotar todas as possibilidades de cobrar junto do devedor principal (exceto se este tiver renunciado ao benefício da excussão prévia). No caso das garantias *on first demand*, em caso de incumprimento do devedor o banco pode exigir de imediato ao emissor o pagamento do valor garantido, revestindo um tipo de garantia muito importante pela liquidez que tem implícita (enquadram-se aqui as garantias prestadas pela Sociedade de Garantia Mútua, muito comuns nos nossos dias, nomeadamente no âmbito dos financiamentos ao abrigo do QREN). No seguro de crédito uma seguradora garante ao credor a capacidade de o devedor solver as suas dívidas.
- **Garantias Reais** - as garantias reais conferem ao credor o direito de, em caso de incumprimento pelo devedor, se fazer pagar pelo valor ou rendimento de certos bens pertencentes ao devedor ou a terceiros. Existem três tipos de garantias reais: hipoteca, penhor e consignação de rendimentos, sendo as duas primeiras as mais usuais. A hipoteca constitui-se sobre os bens sujeitos a registo, principalmente imóveis, mas também embarcações ou automóveis, sendo que, relativamente aos imóveis, é muito importante calcular o rácio *Loan to Value* (LTV), que nos indica o peso do financiamento no valor da garantia (obtido através de avaliação, levada a cabo pela instituição, a qual é efetuada por peritos). O penhor recai sobre bens não sujeitos a registo, nomeadamente créditos emergentes de depósitos a prazo (penhor de

¹⁴ Pagamento à primeira solicitação.

depósitos a prazo), mercadorias (penhor mercantil), quotas ou ações, marcas e estabelecimentos comerciais. A consignação de rendimentos é a garantia real menos usual e difere das anteriores por, ao invés de ser o bem a garantir o cumprimento duma obrigação, serem os rendimentos que esse bem gera que estão afetos ao cumprimento da obrigação; de notar que a consignação de rendimentos recai sobre os rendimentos gerados tanto por bens móveis como imóveis e é sempre sujeita a registo.

- Outras Garantias – não obstante as garantias pessoais e reais constituírem as “verdadeiras” garantias, existem ainda as garantias aparentes, que, não sendo garantias diretas, são um conforto adicional para o credor relativamente ao cumprimento duma obrigação. É o caso da consignação de receitas (trata-se de um mero compromisso de afetar determinadas receitas ao cumprimento duma obrigação, não sendo sujeita a registo), das cartas de conforto (declaração abonatória de uma instituição de crédito a favor do devedor) e das *covenants*. As *covenants* mais usuais são: *negative pledge* (impossibilidade de constituição de garantias sobre ativos atuais ou futuros), *cross default* (o incumprimento do contrato ou de outras responsabilidades do mesmo cliente fazem com que todos os contratos desse cliente fiquem em incumprimento), *ownership clause* (obrigatoriedade de manutenção da estrutura societária enquanto durar o crédito) e *pari passu* (inexistência de credores privilegiados);
- Outras condições – neste item colocam-se todas as outras condições da operação que não se enquadram nos itens anteriores, nomeadamente: obtenção de licenciamento do projeto aprovado (caso seja aplicável), fixação de determinados valores para os indicadores financeiros (por exemplo autonomia financeira mínima de 25% ou dívida financeira não pode exceder determinado montante) ou definição de contrapartidas para a instituição de crédito (por exemplo obligatoriedade de subscrição de determinado tipo de seguro ou de constituição de uma aplicação financeira).

Apesar de todas as partes da proposta de crédito deverem estar imbuídas de rigor, é muito importante não existirem incongruências na descrição das condições propostas uma vez que a formalização do contrato está intimamente ligada com este item, em associação com o despacho, pelo que as condições aqui descritas deverão

ser uma réplica fiel daquelas que estiverem na base da fundamentação da operação e, portanto, na origem do parecer.

1.4.2. Análise Comercial

1.4.2.1. Fundamentação da Operação

Trata-se de um capítulo muito importante da proposta onde deverá ficar bem claro aquilo que se propõe (por exemplo um financiamento de MLP, uma conta corrente ou a reestruturação de uma operação), para que serve (por exemplo para construir um novo armazém, para apoio à tesouraria ou para que o cliente volte a conseguir cumprir o serviço da dívida) e quais as vantagens para a empresa na contratação da operação, caso a mesma venha a ser aprovada (por exemplo uma localização mais próxima dos clientes, ganhando tempo nas entregas e reduzindo custos de distribuição, conseguir negociar com os fornecedores descontos de pronto-pagamento ou deixar de estar em incumprimento no banco).

Assim, deve justificar-se cuidadosamente a razão de estarmos a propor uma determinada operação de crédito, bem como adequar o seu tipo à natureza da necessidade do cliente - por exemplo não se deve financiar a aquisição de um automóvel através do desconto de uma livrança, uma vez que existem tipos de financiamento específicos para esse efeito, como é o caso do *leasing* ou do *renting*. Para o efeito, o gestor de cliente deve conhecer com rigor a oferta do banco e dominar as características específicas de cada produto.

Para além do que já foi referido, nesta parte da proposta devem ainda justificar-se algumas das condições da mesma, nomeadamente o montante da operação e o seu peso no total do investimento, o grau de cobertura por capitais próprios, os prazos (seja de utilização, diferimento, amortização ou global) que tornam o projeto exequível e ainda as contrapartidas que podem advir para a instituição financeira da sua contratação (nomeadamente através do incremento do *cross selling* ou do saldo à ordem ou a prazo).

Caso se trate de um projeto de investimento, deve ser cuidadosamente analisado o plano de investimentos e feita uma análise de sensibilidade ao mesmo, testando vários cenários, do normal até ao mais pessimista. Esta questão ganha muita relevância em situações de conjuntura fortemente adversa, como aquela que atravessamos atualmente, onde certezas irrefutáveis foram substituídas por dúvidas fundamentadas, das quais um bom exemplo foi a passagem da dívida soberana a “lixo”, quando há bem poucos anos tudo o que tivesse garantia do Estado português era considerado isento de risco.

Importa dar nota que, não obstante a importância que reveste para o banco a entrega pelo cliente de um *business plan*¹⁵ quando está em causa um projeto de investimento, infelizmente tal nem sempre acontece ao nível das PME, cabendo ao gestor recolher toda a informação que necessita para poder efetuar uma análise de sensibilidade que lhe permita suportar a sua opinião e emitir o parecer. Nos casos em que o cliente disponibiliza um estudo, é necessário validá-lo e introduzir diversos cenários, uns mais pessimistas, outros mais conservadores. Isto porque, não obstante o projeto ser sempre viável do ponto de vista do promotor, poderá não ser percebido da mesma forma pelo banco, face à maior sensibilidade da instituição na antecipação de futuros comportamentos do mercado.

Em suma, na fundamentação da proposta o gestor deverá:

- justificar com detalhe a operação proposta, explicando os contornos do projeto/necessidade do cliente, nomeadamente como surgiu, para que serve e nível de participação de capitais próprios no projeto, e fazendo sempre referência ao facto de a proposta ter tido origem no pedido do cliente ou, pelo contrário, ter sido desencadeada pela própria instituição que, após aprovação, surpreenderá o cliente com a sua apresentação, demonstrando, no seu superior interesse, estar atenta às suas necessidades;
- extrapolar diversos cenários, detalhando os potenciais riscos para o banco e justificando de que forma se pretende mitigar o risco (através, por exemplo, da fixação de *covenants* em associação com as garantias), evidenciando sempre a capacidade de cumprimento do serviço da dívida;

¹⁵ Plano de negócios.

- detalhar as contrapartidas que a instituição obterá com a contratação da operação em análise e de que forma a mesma fortalecerá a relação comercial entre as partes.

Naturalmente cada cliente é um cliente e cada projeto é um projeto, pelo que o tipo de análise variará inevitavelmente consoante a situação em causa. Obviamente a análise de um projeto imobiliário é diferente do estudo de um projeto agrícola, não podendo, portanto, ser olhados da mesma forma, esperando-se do gestor capacidade de adaptação e sensibilidade para o efeito.

1.4.2.2. Perfil Comercial

Não importa descrever bem a operação proposta se não ficar também claro quem é o cliente. É fundamental dar a conhecer a empresa proponente e respetivos sócios/acionistas/gestores, o seu historial, que atividade desenvolve e como, e com quem se relaciona. De igual forma é muito importante descrever o negócio e identificar as necessidades do cliente.

Para que se possa efetuar uma correta avaliação da empresa importa, assim, levar a cabo uma análise global da mesma, tanto ao nível interno, como ao nível externo, salientando os seus pontos fortes mas dando nota também daquilo que a fragiliza.

Nem sempre é fácil passar para o papel aquilo que vemos/percecionamos e que, por conhecermos tão bem, nos parece lógico, ou até por vezes, um mero pormenor. No entanto, sucede muitas vezes que o decisor apenas sabe do cliente aquilo que lê na proposta, já que não o conhece, pelo que é extremamente importante enquadrar corretamente o cliente. De forma clara e sucinta, devemos focar-nos nos aspetos mais importantes que caracterizam o cliente, sem nos alongarmos demasiado na descrição, por forma a não tornar a proposta confusa nem maçuda. Aliás, objetividade e capacidade de síntese, sem nunca descurar aquilo que é realmente importante na análise para a decisão, é um desafio que se coloca ao gestor na realização das propostas.

1.4.2.2.1. Identificação do Proponente

Deve-se começar por identificar a empresa, descrever a sua atividade, quando e em que condições a mesma teve início, qual o tipo de instalações (e sua propriedade) e dar nota, sucintamente, de quais os acontecimentos mais importantes na vida da sociedade, nomeadamente a mudança de instalações, a alteração do objeto social ou da área de influência, a criação de uma cadeia de lojas ou a sua internacionalização, entre muitos outros.

Igualmente deverá identificar-se se se trata de empresa familiar ou não, quem são os proprietários e a equipa de gestão. Porque as empresas são as pessoas, e porque a relação do banco com as empresas se constrói exclusivamente com as pessoas que estão à frente do destino da empresa, é muito importante conhecer os sócios/gerentes/administradores principais, nomeadamente a sua formação, experiência profissional nesta e noutras atividades, rede de contactos e conceito no mercado (nomeadamente ao nível da idoneidade), aspetos essenciais para que o negócio aconteça e seja bem sucedido.

Fundamental é ainda dar nota da valia patrimonial da empresa e sócios, na medida em que, como já se disse, o património constitui sempre uma segurança adicional para o banco quando concede crédito.

1.4.2.2.2. Produto/Carteira de Negócios

É igualmente importante conhecer os produtos e serviços comercializados, bem como o mercado em que a empresa se insere.

Com efeito, importa discriminar as especificidades dos bens ou serviços comercializados e em que medida se distinguem da concorrência. As situações a referir dependerão obviamente do tipo de atividade da empresa e das suas características distintivas: por vezes, aspetos como a localização ou o serviço pós venda fazem toda a diferença dos congéneres, devendo ser objeto de referência; noutros casos deverá ser

dada ênfase à qualidade da matéria-prima utilizada ou ao local onde é adquirida, por exemplo.

1.4.2.2.3. Mercado/Concorrência

Após descrever a empresa e os produtos e serviços que comercializa importa conhecer o seu mercado de atuação: local, regional, nacional ou internacional. Caso o negócio esteja disperso, deve explicar-se como está organizado, nomeadamente onde são produzidos ou armazenados os bens - local, instalações, pessoal -, como se procede à sua distribuição - frota automóvel própria ou subcontratação de serviços -, como estão organizadas as diversas áreas da empresa - nomeadamente a financeira, comercial e logística - e de que forma é gerida.

Deve ainda ser dado especial enfoque ao potencial de internacionalização da empresa, o qual, face à situação de recessão que o país atravessa, com forte impacto na redução do consumo, consubstancia, nalguns casos, a única alternativa para a continuidade do negócio, viabilizando, noutros, a sua expansão. Obviamente, a banca encara com bons olhos esta situação, apoiando as empresas com linhas específicas para o efeito, muitas delas bonificadas pelo próprio Estado (através do QREN).

Uma vez descrita a empresa deve passar-se à análise da concorrência, evidenciando-se em que medida a empresa que está a ser analisada se distingue das congéneres. Refira-se que, não obstante nalgumas áreas existirem empresas em excesso em determinadas regiões, tal situação pode não se verificar noutros locais, onde os mesmos escasseiam ou não existem mesmo, o que pode claramente representar uma oportunidade de negócio caso se verifique haver procura.

1.4.2.2.4. Clientes

Neste item devem identificar-se os principais clientes da empresa e o grau de concentração da carteira de clientes (ou seja, o peso dos principais clientes na faturação da empresa), o que permitirá avaliar:

- o grau de dependência da empresa relativamente a alguns clientes;
- a fragilidade do poder negocial da empresa com esses clientes;
- o impacto na atividade da empresa de uma possível redução da carteira de encomendas ou mesmo do desaparecimento de um desses clientes (nomeadamente por dificuldades financeiras ou por entrada de um concorrente);
- a existência de operações cruzadas em que o cliente é, simultaneamente, fornecedor, podendo uma eventual rutura no relacionamento entre ambos trazer consequências nefastas à atividade da empresa, não só devido à eventual redução da faturação ou dificuldades nas cobranças (cliente), como também porque a própria produção poderá ser posta em causa devido a problemas com fornecimentos (fornecedor).

Dependendo do setor de atividade, poderá ser necessário analisar a carteira de obras/encomendas ou os contratos com operadores/clientes, tentando indagar-se, desta forma, se aparentemente está assegurada a continuidade da atividade da empresa.

1.4.2.2.5. Fornecedores

A análise que deverá ser feita aos fornecedores será, com os devidos ajustamentos, idêntica à realizada aos clientes.

Assim, deverão ser identificados os principais fornecedores da empresa e o grau de concentração da carteira de fornecedores (ou seja, o peso dos principais fornecedores nas compras da empresa), o que nos permitirá avaliar:

- o grau de dependência da empresa relativamente a alguns fornecedores;
- a fragilidade do poder negocial da empresa com esses fornecedores;
- o impacto na atividade da empresa de uma possível redução ou mesmo extinção no fornecimento por parte de um desses fornecedores;
- a existência de operações cruzadas em que o fornecedor é, simultaneamente, cliente, podendo uma eventual rutura no relacionamento entre ambos trazer consequências nefastas à atividade da empresa, não só porque a própria produção poderá ser posta em causa devido a problemas com fornecimentos (fornecedor), como também devido à eventual redução da faturação ou dificuldades nas cobranças (cliente).

1.4.2.2.6. Valia da Gestão

Por valia da gestão entendem-se os fatores positivos e distintivos que caracterizam os gestores da empresa objeto de análise e que estarão certamente na base do sucesso da mesma, razão suficiente para justificar a relevância deste item da proposta.

Assim, serão aqui objeto de referência aspetos relativos ao(s) gestor(es) tão diferentes como a ampla e bem sucedida experiência no setor, os conhecimentos técnicos que possui(em), a sua capacidade de gestão ou até mesmo a importante rede de contactos.

1.4.2.2.7. Estratégia/Perspetivas da Empresa

Neste item deverão ser abordados os objetivos futuros da empresa com vista à melhoria do seu desempenho.

Pretende-se dar nota, resumidamente, das estratégias e projetos futuros da empresa, delineados com base no conhecimento da situação atual.

1.4.2.2.8. Outra Informação Relevante

Aqui deverá ser referida toda a informação considerada importante para a decisão que não foi mencionada em nenhum dos itens anteriores.

A título de exemplo, poderá/deverá constar informação relativa a:

- obtenção/renovação do estatuto PME Líder – trata-se de um estatuto muito importante, atribuído pelo IAPMEI, que distingue as melhores PME portuguesas, proporcionando-lhes um conjunto de benefícios financeiros e não financeiros e reconhecimento público da qualidade de desempenho, com reforço de imagem e notoriedade no mercado¹⁶ (de referir que este estatuto, ao requerer o cumprimento pelas empresas de determinados parâmetros económico-financeiros, permite

¹⁶ IAPMEI, *Site IAPMEI, PME Líder*. Disponível em URL: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=6>>.

conhecer antecipadamente a sua situação, pelo que constitui uma excelente ferramenta para a banca de despistagem de potenciais clientes);

- montante e ponto de situação de ações judiciais que se encontrem ativas;
- eventuais dívidas junto da Segurança Social ou das Finanças e respetivo plano de regularização;
- outras informações relevantes obtidas junto de fontes diversas, nomeadamente através da auscultação informal de outros clientes do banco ou da consulta a *sites* governamentais;
- venda cruzada potencial/efetiva, não só ao nível dos sócios como também dos próprios colaboradores, a qual contribui para o aumento do número de clientes do banco e/ou incremento do relacionamento existente (podendo inclusivamente ser estabelecidos protocolos de cooperação quando o número de colaboradores o justifique).

1.4.3. Exposição Atual/Potencial na Instituição e na Banca

O conhecimento da dívida atual e potencial¹⁷ do cliente na instituição e na banca é fundamental para uma correta tomada de decisão sobre uma nova operação de crédito. Com efeito, é necessário analisar as responsabilidades globais [incluindo a(s) operação(ões) em análise] do cliente perante a instituição e a restante banca, no intuito de avaliar a sua capacidade de cumprimento face às novas responsabilidades a assumir, sem pôr em causa os restantes compromissos em vigor.

Importa conhecer não só os montantes como também o tipo de responsabilidades (por exemplo conta corrente, *leasing* ou financiamento de MLP) e a sua situação atual (responsabilidade efetiva ou potencial). É ainda útil calcular a quota atual e potencial da instituição na banca.

De salientar que, relativamente às responsabilidades do cliente na própria instituição, a informação a colocar na proposta deverá ser complementada com outras características das operações de crédito, nomeadamente finalidade, prazo, *pricing* e garantias

¹⁷ Inclui, além das responsabilidades atuais, os limites de crédito contratados e não utilizados, designando-se por exposição.

associadas, calculando-se sempre o grau de cobertura dos financiamentos por tipo de garantia.

Neste item deverá ainda ser explorado:

- o tipo de relação do cliente com a instituição de crédito em particular e com a banca em geral, nomeadamente qual o principal banco do cliente, por que razão opta por uma instituição em detrimento de outra, quais os fatores na relação que mais valoriza (por exemplo preço, proximidade, rapidez na resposta, serviço, proatividade, entre outros);
- qual a rentabilidade do cliente e as contrapartidas que proporciona à instituição, nomeadamente em termos de saldos médios, aplicações financeiras e *cross selling*.

Caso se trate de um cliente novo, uma vez que não se conhece o seu comportamento enquanto cliente nem a existência de eventuais situações de incumprimento na banca, é fundamental a obtenção de autorização para consulta à CRC do Banco de Portugal para validação de tal situação.

1.4.4. Análise Económico-Financeira

Podemos dizer que a análise económico-financeira é a vertente quantitativa da análise creditícia, abarcando a análise das contas da empresa (o relatório e contas ao nível dos últimos exercícios completos e o balancete em termos mais recentes, que se compara com o homólogo do ano anterior), a análise dos rácios que se constroem a partir das contas e, por fim, a análise do *cash flow* gerado.

A avaliação da situação económico-financeira do cliente é fundamental para assegurar que o banco apoia empresas geradoras de valor, com capacidade de honrar os seus compromissos e solver as suas dívidas.

Muito se poderia escrever nesta secção relativa à análise económico-financeira da empresa. No entanto, e não obstante a sua importância, o desenvolvimento desta temática não é objeto do presente trabalho pela amplitude e complexidade que encerra, remetendo-se para futuros trabalhos que poderão ser desenvolvidos.

1.4.5 Parecer

O parecer assume extrema importância na proposta de crédito uma vez que é neste capítulo que o gestor, através de um resumo dos aspetos mais importantes que foram objeto de análise ao longo do documento, fundamenta a sua opinião relativamente à concretização do crédito, que poderá ser favorável ou desfavorável. E, tal como a proposta de crédito no seu todo, o parecer deverá ser o mais objetivo e factual possível.

Importa salientar a relevância do parecer do gestor enquanto primeiro parecer na cadeia de decisão, formulado pela pessoa que supostamente melhor conhece o cliente e que analisou detalhadamente a operação/projeto em análise, assumindo, desta forma, o papel de fio condutor no que concerne à decisão final.

1.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente trabalho teve por objetivo dar a conhecer as propostas de crédito no âmbito da banca de empresas, não só em termos da sua estrutura como também no tocante à sua importância.

Perante a escassez de informação relacionada com esta temática, não obstante a pesquisa bibliográfica efetuada, este trabalho foi desenvolvido fundamentalmente com base na experiência profissional da autora ao nível da banca de empresas, que conta com um ano de funções como analista de crédito, desempenhando há dez anos a função de gestora de cliente.

A análise de crédito apresenta-se como a principal ferramenta utilizada pelas instituições de crédito para reduzir o risco de incumprimento. Sabemos que sem risco não há retorno e que o retorno é proporcional ao risco assumido (ou seja, quanto menor o risco de determinado investimento, menor o retorno esperado e vice-versa). Gerir risco significa saber escolher aquele que queremos correr. Neste contexto, as propostas de crédito, ao consistirem no documento onde o banco reduz a escrito o estudo do processo e decide sobre o mesmo, assumem um papel fundamental na gestão do risco de crédito.

Más decisões (de crédito) podem ter origem em propostas de crédito deficientes que apresentem incongruências ou omitam informações que importaria ao decisor conhecer para uma correta tomada de decisão quanto ao envolvimento com o cliente em análise. Daí o objetivo essencial deste trabalho ter sido demonstrar que a elaboração de propostas que permitam uma correta análise e concessão de crédito asseguram à instituição bancária a redução do principal risco a que está exposta: o risco de crédito.

Na banca, como se viu, o crédito a empresas exige variadas e sólidas competências dos profissionais que com ele lidam. Para além das capacidades técnicas em diferentes áreas, nomeadamente financeira, contabilística, jurídica e fiscal, a par com o domínio de conhecimentos dos produtos e serviços que a instituição oferece, fatores como a predisposição para bem-servir o cliente, disponibilidade, eficácia e eficiência são fundamentais para a prestação de um bom serviço, permitindo a construção de uma relação sólida e de confiança. Ressalve-se que a experiência, especialização e formação contínua do gestor constituem uma inequívoca mais-valia deste profissional no exercício das suas funções, pelo que um bom gestor demora tempo a formar.

Tal como qualquer outra empresa, os bancos são as pessoas. Logo, o gestor de cliente, enquanto principal interlocutor da instituição, assume um papel determinante na relação do cliente com o banco, contribuindo muitas vezes para atenuar o desagrado com um *pricing* menos competitivo, a inexistência de um produto específico ou uma má experiência vivenciada numa situação específica.

É com base nas referidas competências que o gestor consegue desempenhar as suas funções, agradando a ambas as partes – cumprindo com os desígnios traçados pela instituição e alcançando a almejada satisfação do seu cliente com o banco que representa.

Na sequência, fica em aberto para um futuro estudo o desenvolvimento da temática das competências que estão na base do sucesso dos gestores de cliente na banca de empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcarva, Paulo (2011) *O guia completo sobre a banca e as PME*, Porto, Vida Económica.

Banco de Portugal, *Caderno n.º 5 do Banco de Portugal – Central de Responsabilidades de Crédito*. Disponível em URL: <<http://www.bportugal.pt/pt-PT/PublicacoesIntervencoes/Banco/CadernosdoBanco/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Central%20de%20Responsabilidades%20de%20Crédito.pdf>> [Acedido em 02/12/2012].

Banco de Portugal, *Site Portal do Cliente Bancário, Glossário*. Disponível em URL: <<http://clientebancario.bportugal.pt/pt-PT/Glossarios/Paginas/Glossario.aspx>> [Acedido em 19/12/2012].

Caixa Geral de Depósitos (2007) *Relatório do Conselho de Administração 2007 - Gestão de Risco*. Disponível em URL: <<https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2007/Documents/RC-2007-6-Gestao-Risco.pdf>> [Acedido em 10/12/2012].

IAPMEI, *Site IAPMEI, PME Líder*. Disponível em URL: <<http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=6>> [Acedido em 22/12/2012].

Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária (2002), *Financiamento Bancário e Crédito I* (6ª edição), Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária.

Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária (2002), *Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas* (9ª edição), Instituto de Formação Bancária/Instituto Superior de Gestão Bancária.

APÊNDICE - LAYOUT EXEMPLIFICATIVO DE UMA PROPOSTA DE CRÉDITO SIMPLIFICADA

Proposta de: _____

Proposta n.º _____

Data: ____/____/____

Órgão de Decisão	“A”	“B”	“C”	“D”	“E”	“F”	“G”

<p>PARECER: (Parecer do último órgão de decisão antes daquele que despacha a operação)</p>	<p>DESPACHO:</p>
---	-------------------------

<p>Nome do Cliente:</p> <p>N.º Cliente:</p> <p>NIF:</p> <p>Atividade:</p>

<i>Rating</i>			Responsabilidades		
2009	2010	2011	Instituição (€)	Total Banca (€)	Quota (%)

Gestor de Cliente

Gerente/Coordenador

I – Responsabilidades Atuais e após a Proposta

(Unid.: €)

Rubricas	Respons.	Financ. / Limite		Spread		Comissões		Prazo	Garan- tias
	Instituiç.	Atual (a)	Prop. (b)	Atual	Prop.	Atual	Prop		
Desconto Comercial									
Financiam. Livrança									
Conta Corrente									
Descoberto D.O.									
Outros Financ. CP									
Financiam. MLP									
Factoring									
Leasing Imobiliário									
Leasing Mobiliário									
Renting									
Cartão de Crédito									
Gar. Bancárias Técnicas									
Gar. Bancárias Financ.									
Outros									
Total									

(a) Nos MLP's:

Exposição = Saldo Devedor, se na fase de reembolso; Exposição = Contratado, se na fase de utilização.

(b) Soma das responsabilidades atuais e propostas;

1.1. – Exposição Total na Banca

(Unid.: €)

Tipo de Crédito	Posição em Mês/Ano		
	Instituição	Total Banca	Quota Instituição
Comercial			
Curto Prazo			
M/L Prazo			
Leasing			
Factoring			
Garantias Bancárias			
Outras Responsab.			
Total			%

1.2. – Afetação do Crédito por Tipo de Garantias

(Unid.: €)

Tipo de Garantia	Exposição		Responsabilidade	
	Valor Garantido	% Garantida	Valor Garantido	% Garantida
Penhor Aplic. Financ.				
Hipoteca				
Consignação Rendimentos				
Garantia Mútua				
Aval				
Fiança				
Consignação Receitas				
Total		100%		100%

1.3. – Descritivo das Operações em Vigor

(Unid.: €)

Tipo e Finalidade	Data do Contrato	Montante Contratado	Saldo Devedor	Taxa de Juro	Comis-sões	Garantias		Outras Condições
						Tipo	Valor	

II – Condições Propostas

Operação 1 -
Tipo:
Montante:
Finalidade:
Prazo:
Taxa de Juro:
Comissões:
Periodicidade de Pagamento:
Garantias:
Outras Condições:

Operação 2 -
Tipo:
Montante:
Finalidade:
Prazo:
Taxa de Juro:
Comissões:
Periodicidade de Pagamento:
Garantias:
Outras Condições:

Operação 3 -
Tipo:
Montante:
Finalidade:
Prazo:
Taxa de Juro:
Comissões:
Periodicidade de Pagamento:
Garantias:
Outras Condições:

III – Contrapartidas

3.1. - Cliente

(Unid.: €)

Tipo	Data Última Proposta	Atual	Negociado	Remuneração (média)
Saldo Médio Global (6M)				
Aplic. Financ. Empresa				

3.2. - Sócios/Particulares

(Unid.: €)

Tipo	Data Última Proposta	Atual	Negociado	Remuneração (média)
SMG Sócios (6M)				
Aplic. Financ. Sócios				

3.3. - Cross-Selling – Grupo

Produtos / Serviços	Sim	Não
Seguros		
Cartão Crédito		
Cartão Débito		
ATM		
TPA		
Crédito Ordenados		
Home-Banking		
.....		
.....		
.....		

3.4. – Cross-Selling -Sócios/Particulares

Produtos / Serviços	Sim	Não
Crédito à Habitação		
Crédito Pessoal		
Cartão de Crédito		
Cartão de Débito		
Seguros		
Home-Banking		
PPR		
.....		
.....		
.....		

IV – Distribuição do Capital Social

Sócios	N.º Cliente	Valor (€)	%
Total			100%

V - Participações noutras Empresas

Emp./Sócios (Nome)	Participada (Nome)	Nº Contrib.	Nº Cliente	Valor (€)	%	Exposição na Instituição (€)
Total						

VI - Património da Empresa e dos Sócios/Avalistas/Fiadores (Unid.: €)

Discriminação dos bens	Proprietário do bem (nome empresa / sócio)	Valor Patrimonial	Avaliação			Ónus		
			Montante	Data	Entidade	S/N	Montante	IC
Total								

VII - Análise Comercial**7.1. – Fundamentação da Operação**

--

7.2. - Perfil Comercial

Identificação do Proponente
Produto / Carteira de Negócios
Mercado

Clientes
Fornecedores
Valia da Gestão
Estratégia/Perspetivas da Empresa
Outra Informação Relevante

Ações Judiciais e Incidentes

Não

Sim

Se Sim, discriminar:

Cheques Devolvidos		Ações Judiciais		Outros	
--------------------	--	-----------------	--	--------	--

Informação Adicional:

--

VIII – Análise Económico Financeira

--

IX - Parecer do Gestor de Cliente

--

X - Parecer do Gerente / Coordenador

--

XI - Parecer de

--