



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Gestão do software de CRM para definição de
limites de crédito.***

Ana Alexandra Rodrigues Pereira

Leiria, março de 2016

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão

***Gestão do software de CRM para definição de
limites de crédito.***

Ana Alexandra Rodrigues Pereira

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do(a) Doutor(a) Susana Rodrigues, Professor(a) da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2016.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

À minha família

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Durante a execução deste relatório e da conclusão desta etapa da minha vida, muitas foram as pessoas que contribuíram para a sua concretização. Deste modo, deixo aqui o meu agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a realização deste projeto.

À **minha família**, em especial aos **meus Avós**, **pelo** amor e carinho, pela educação e valores que me inculcaram, realizando inúmeros sacrifícios para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha formação académica e por sempre apoiarem-me ao longo deste processo.

À coordenadora do Mestrado, **Professora Lígia Febra**, que acompanhou este percurso e se disponibilizou para ajudar na procura de um local adequado para a realização do estágio.

Aos meus orientadores de estágio, **Professora Susana Rodrigues** (Supervisora da Escola), por assumir o compromisso na orientação do meu estágio e do presente relatório, pelas suas preciosas sugestões e contributos e pela paciência e confiança depositada em mim; e **Dr. Luís Coelho** (Supervisor da empresa onde se realizou o Estágio), pela oportunidade, acolhimento, receptividade, orientação proporcionada, amizade e disponibilidade.

À entidade de acolhimento, **inCentea, Tecnologia de Gestão S.A.**, bem como a todas as pessoas que fazem parte da mesma pelo acolhimento e colaboração, em especial a todos os colegas que faziam parte dos departamentos de apoio ao negócio, pois uma das vantagens de se trabalhar num *open space* é a interação e interligação que se cria entre vários departamentos.

A toda a equipa do **Departamento de Cobranças** com quem trabalhei e partilhei o espaço durante 4 meses, que incondicionalmente se mostraram dispostos a partilhar o seu conhecimento, paciência e tempo para tirar as minhas dúvidas, e que conquistaram a minha admiração, respeito e amizade, sendo eles, o Diretor **Luís Coelho** e as Gestoras de Cobranças **Tânia Ascenso, Rosário Matos, Cristina Amaral e Marta Rodrigues**.

Ao meu namorado e amigo, **Rafael Ascensão**, por todas as horas que permaneceu do meu lado a incentivar-me, por todas as palavras de motivação e encorajamento, pela paciência e companheirismo durante todo este percurso.

Aos meus amigos com quem partilhei bons momentos, em especial a todos os que conheci durante a realização deste mestrado, em particular à **Eduarda Damasceno e José José** pois sem o auxílio deles seria um caminho mais difícil de percorrer.

A todos MUITO OBRIGADA!

Resumo

Ao longo dos anos, a análise de risco de crédito tem vindo a assumir um papel decisivo na análise do financiamento das empresas, sendo este um elemento fundamental para os órgãos de gestão.

O financiamento é um elemento muito importante de suporte à atividade empresarial, uma vez que as empresas não detendo capital para realizar o investimento ou atividades correntes, recorrem ao crédito.

Para que as empresas possam diminuir o risco de perdas, elas têm de seguir políticas de análise de crédito e de cobranças muito rigorosas. Este controlo será mais eficaz e eficiente se a organização mantiver relações de proximidade com os seus clientes. Um dos métodos cada vez mais utilizados para se conseguir manter relações estáveis e duradouras passa por adotar estratégias de CRM – *Customer Relationship Management*.

A presente dissertação tem como objetivo desenvolver um modelo de análise de risco de crédito para os clientes da empresa inCentea. Este modelo permitirá perceber se o cliente reúne as condições necessárias para atribuição de crédito, e assim diminuir os risco para a inCentea.

Conclui-se que a utilização de um maior número de variáveis na avaliação do risco permite uma minimização do risco. Através da integração do modelo de análise de crédito no *software* de CRM, a inCentea poderá fundamentar a sua decisão de concessão ou não de crédito com base em indicadores económicos e financeiros.

Palavras – Chave: Concessão de crédito, Análise de crédito, *Customer relationship management*, Gestão do risco, Empresa de tecnologia.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Over the years the credit risk analysis has been taking a vital role in the financing analysis of companies, as it is key element for the management departments.

Financing is a very important support to business activity element, since the company does not hold capital to make investments or current activities, resort to credit.

In order to reduce the risk of loss, companies ought to follow very strict policies of credit and collection analysis. These policies will be more effective and efficient if the companies maintain proximity relations with their customers. For maintaining a stable and long relationship, one of the increasingly used methods adopts CRM (Customer Relationship Management) strategies.

This dissertation has as goal the development of a model of credit's risk analysis for the customers of inCentea. This model will allow to understand if the client meets the necessary criteria for credit, and thus reduce the risks to inCentea.

We conclude that the use of a greater number of variables in the risk analysis allows for minimization of risk. Through integration of the model of credit analysis in the CRM software, inCentea will be able to better decide if it will or not concede credit on the basis of financial and economic indicators.

Keywords: Grant credit, Credit analysis, *Customer relationship management*, Risk management, Enterprise technology

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 – Evolução do Crédito em Portugal.....	17
Figura 2 – Evolução do rácio entre crédito e depósitos.	17
Figura 3 – Política de crédito.	18
Figura 4 – Síntese sobre a política de crédito e a exposição ao risco.	20
Figura 5 – Custos de concessão de crédito.....	21
Figura 6 – A estrutura metodológica desenvolvida por este estudo.....	33
Figura 7 – Fluxograma de análise de crédito.	36
Figura 8 – Plano Estratégico Grupo InCentea.	39
Figura 9 – Número de Colaboradores por País e Cidade.....	41

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 – Diferenças entre Marketing Transacional e Relacional.	6
Tabela 2 – Empresa A	44
Tabela 3 – Empresa B	44
Tabela 4 – Empresa A	45
Tabela 5- Empresa B	45
Tabela 6 – Empresa A	46
Tabela 7 – Empresa B	46
Tabela 8 – Empresa A	47
Tabela 9 – Empresa B	47
Tabela 10 – Empresa A	48
Tabela 11 – Empresa B	48
Tabela 12 – Empresa A	48
Tabela 13 – Empresa B	48
Tabela 14 – Empresa A	49
Tabela 15 – Empresa B	49
Tabela 16 – Empresa A	50
Tabela 17 – Empresa B	50
Tabela 18 – Empresa A	51
Tabela 19 – Empresa B	51
Tabela 20 – Empresa A	52
Tabela 21 – Empresa B	52
Tabela 22 – Empresa A	52
Tabela 23 – Empresa B	52

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

MR – Marketing Relacional

CRM – *Customer Relationship Management*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e Inovação

EBITDA - *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
2. ANÁLISE DA LITERATURA	5
2.1. Marketing Relacional	5
2.1.1. Customer Relationship Management (CRM)	8
2.2. Análise do Risco de Crédito	13
2.2.1. O Risco e a Incerteza	13
2.2.2. Tipos de Risco	14
2.2.3. Risco de Crédito	14
2.2.4. Análise de Crédito	16
2.2.5. Conceito de Vendas a Crédito	17
2.2.6. Políticas de Crédito	18
2.2.7. Tipos de Política de Crédito	19
2.2.8. Política de Crédito Ótima	20
2.2.9. Informações sobre o crédito	22
2.2.10. Avaliação do crédito – 5 C’s	23
2.2.11. Gestão das cobranças	23
2.2.12. Departamento de cobranças	25

2.3. Marketing Relacional e Análise de Crédito	26
3. METODOLOGIA	29
3.1. Triangulação de fonte	30
3.2. Triangulação metodológica	32
4. ESTUDO DE CASO	37
4.1. Grupo inCentea	37
4.1.1. História da organização	37
4.1.2. Visão, Missão e Valores	38
4.1.3. Estratégia	38
4.1.4. Organização	40
4.1.5. Análise de Mercado	41
4.1.6. Descrição das atividades	41
4.2. Análise de Resultados	44
5. CONCLUSÃO	55
6. BIBLIOGRAFIA	59
7. ANEXOS	61
7.1. Anexo 1 – Output da Empresa A	61
7.2. Anexo 2 – Cálculos auxiliares da Empresa A	62
7.3. Anexo 2 – Output da Empresa B	63
7.4. Anexo 4 – Cálculos auxiliares Empresa B	64
7.5. Anexo 3 – Ficha de Cliente	65

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

Num mercado cada vez mais competitivo, o sucesso de uma empresa depende, cada vez mais, da capacidade de gerir a sua relação com os clientes e de desenvolver e implementar estratégias mais eficientes e eficazes (Chang, Park, & Chaiky, 2010), (Heidemann, Klier, Landherr, & Zimmermann, 2013), (Garrido-Moreno, Lockett, & García-Morales, 2014). Assim, de modo a melhorar o desempenho organizacional, os investigadores e profissionais têm dedicado mais tempo ao estudo da gestão do relacionamento com o cliente (Chang, Park, & Chaiky, 2010).

Nas últimas décadas vimos um rápido aumento na volatilidade e mutabilidade de muitos mercados. Isto reflete-se nos ciclos de vida dos produtos que são mais curtos, na redução de barreiras à entrada de concorrentes e de mercados globalizados. Estes desenvolvimentos têm estimulado mudanças na forma como os gestores encaram os mercados, e na atual situação económica e financeira do país a palavra de ordem é sobrevivência.

A análise de crédito sempre foi um fator importante para a estratégia das empresas mas, depois da crise mundial de 2008, passou a ser uma prioridade, uma vez que as necessidades de financiamento são um problema cada vez mais real, tanto para as empresas que vendem a crédito como para os seus clientes. Logo, existe uma necessidade de conceber métodos, ferramentas, instrumentos e procedimentos atualizados, recorrendo à mais variada metodologia para diminuir o risco de crédito.

O processo de tomada de decisão, quanto à concessão ou não de um crédito, é um procedimento que deverá ser apoiado em toda a informação e dados relacionados com acontecimentos anteriores de cada cliente. Todos estes dados, sejam eles de ordem qualitativa ou quantitativa, deverão ser rigorosamente analisados e escrutinados antes da tomada de decisão. A identificação de perfis de risco tem uma importância vital para a minimização de riscos de incumprimento por parte do cliente e perdas para a empresa.

Simultaneamente à concessão de crédito, deve ser acompanhada a evolução comercial do cliente, de modo a conseguir prever futuros incidentes que poderão comprometer o pagamento do crédito. Este acompanhamento só conseguirá ser bem-sucedido se a empresa tiver implementada uma política rigorosa de controlo de crédito.

A chave para o sucesso de uma empresa é a interdependência entre os vários departamentos e a sua cooperação. Assim, para existirem políticas de crédito eficientes é necessário que subsista uma relação com o cliente. Essa relação só é possível quando se dedica tempo e recursos de forma a conhece-lo melhor.

Uma das ferramentas cada vez mais utilizada para a gestão da relação é o *customer relationship management* (CRM). Estas ferramentas de CRM desempenham um papel importante na preservação e disseminação do conhecimento, pelo que muitas empresas continuam a fazer grandes investimentos na sua implementação (Silva, 2012).

A estratégia de CRM é uma mais-valia importante pois permite a convergência entre vários pontos de informação que ajudam a empresas a controlar os custos, a rentabilizar o negócio, a orientar a gestão e a força de vendas. Esta convergência também poderá ser um ponto de partida na análise do crédito, em que a informação contida no *software* de CRM será a base que possibilitará a venda ou não a crédito.

Vários autores especificaram quatro atividades da tecnologia de CRM: apoio às vendas; suporte de serviços; integração e análise de dados; suporte de acesso aos dados (Chang *et al.*, 2010). A análise do risco de crédito estará inserida no apoio às vendas com o intuito de se concretizarem melhores negócios que acrescentem valor à empresa e se traduzam em lucros. Também estará subjacente à integração e análise de dados dado que só através deles será possível justificar a concessão ou não de crédito.

Este estudo foca-se na análise do risco dos clientes do Grupo inCentea. O modelo será testado em duas empresas clientes da empresa inCentea Tecnologia de Gestão. A motivação para estudar a temática de análise do risco de crédito advém do momento atual, em que cada vez mais as empresas são obrigadas a distinguir-se dos seus concorrentes mas também são obrigadas a criar mais valor e aumentar os seus lucros. Outra das razões era a necessidade da própria empresa em contemplar no seu *software* CRM um método de avaliar os seus clientes para evitar gastos com empresas que lhes facultariam a mesma informação. O objetivo desta investigação é conseguir prever com algum grau de certeza se, naquele momento em que está a ser analisada, a empresa cliente conseguirá cumprir as suas responsabilidades perante a inCentea.

A organização deste relatório assenta em 5 capítulos. Após a introdução, é exposta a revisão da literatura sobre a evolução do MR, o conceito de CRM, a Análise de Risco e a Análise de Crédito. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento desta investigação. De seguida é exposto o Estudo de Caso e apresentados os resultados obtidos. Por último, são apresentadas as conclusões do estudo de caso.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

2. Análise da Literatura

Uma vez que esta investigação se centra na análise do CRM como um instrumento de análise de crédito ao cliente, importa primeiro definir os conceitos sobre Marketing Relacional, CRM e Análise de Crédito.

2.1. Marketing Relacional

Na opinião de Gummesson (2002:3) o Marketing Relacional é uma evolução do Marketing. Assim, o autor definiu-o como:

”Marketing relacional é o marketing baseado na rede de relações.”

Um dos gurus do marketing e considerado o “Pai” da mudança de paradigma. O autor Leonard Berry utilizou pela primeira vez o termo Marketing Relacional em 1983, sendo que o autor definiu MR como a atração, manutenção e o aprimoramento dos relacionamentos com os clientes. Realça ainda que a fidelização dos clientes é uma forma de alcançar maior competitividade para as empresas e mais satisfação para os clientes (Berry, 2002 *apud* Rapacz & Michalska - Dudek, 2013). Mais do que angariar novos clientes, cada vez mais o enfoque é fidelizar os existentes e assim estabelecer uma relação duradoura e rentável. Assim, MR «significa atrair os clientes, desenvolver e manter uma relação estável e longa com eles, colocando o cliente no centro das atenções como uma pessoa individual” (Soca, 2015:177).

O conceito de MR é bastante amplo. Segundo Marques (2012) ele é usado para descrever a passagem da abordagem focada na transação para a abordagem focada na relação.

Na Tabela 1 a seguir é possível observar as principais diferenças que Soca (2015) enunciou entre o Marketing Transacional e o Marketing Relacional:

Tabela 1 – Diferenças entre Marketing Transacional e Relacional.

Marketing Transacional	Marketing Relacional	Observações
Termina com o fim do negócio	As negociações são para obter um tipo <i>win-win</i> de venda e monitorizar a transação como uma fonte para obter melhores resultados	Adotando o tipo <i>win-win</i> de venda a empresa tem a oportunidade de prolongar a parceria após o negócio concluído.
Ênfase no preço	Promoção dos valores	
Ação e reflexão de curto prazo	Ação e reflexão a longo prazo	
Aumento dos negócios pelo meio da transação	Aumento dos negócios pelo meio da relação	
Atração de novos clientes	Fidelização dos clientes existentes	
Ausência de uma estrutura para novos negócios	Criar uma estrutura, a fim de reforçar as relações de parceria; criar clubes ou grupos de membros para compradores regulares	Criando clubes membros para compradores regulares, a empresa pretende construir um relacionamento de lealdade com o cliente com impacto na consolidação dos negócios.
Foco nas vendas	Parceria orientada para os resultados	
Empatia de curto prazo	Relação e empatia de longo prazo	
Incentivo para a criação de negócio	Incentivo para a criação de relações a longo prazo.	
O resultado das vendas é o mais importante.	Resultados rápidos, seguros e sustentáveis que levem à construção de relações duradouras.	
O serviço de pós venda e suporte é visto como mais um custo	O serviço de pós venda e suporte é visto como um investimento nas relações com o cliente.	Investir nas relações com os fornecedores e clientes é investir no futuro da empresa.
Foco no produto/serviço	Foco nas expectativas dos clientes	

Fonte: (Soca, 2015:180)

Assim, ao analisar as definições de marketing relacional apresentadas na literatura é possível distinguir os elementos básicos que as compõem: criação, desenvolvimento, interação, caráter duradouro, conteúdo emocional e o resultado. O objetivo do marketing relacional é ganhar a lealdade do cliente, cuja satisfação se torna a prioridade de todos os colaboradores da empresa (Otto, 2001 *apud* Rapacz & Michalska-Dudek, 2013).

Segundo Soca (2015), o conceito de marketing relacional é baseado em 3 abordagens teóricas distintas, mas interdependentes:

- a. A primeira abordagem diz respeito às expectativas de comportamento. É baseada na mudança de atitude entre a empresa, o fornecedor de recursos (humanos, materiais, financeiros), os clientes e os seus colaboradores. Esta nova dimensão comportamental deixa de ser observada em relação ao tempo de reação, mas sim à sua duração, para que devido a essa duração, se tenha criado uma confiança, satisfação e lealdade do cliente para com a empresa. A satisfação do cliente ocorre quando as expectativas foram atendidas. Se este nível de satisfação for elevado pode originar relações duradouras e até exclusividade para com a empresa.
- b. A segunda abordagem é realizada em termos da teoria de redes. Criar um conjunto de ligações interativas com os fornecedores e clientes, desenvolvidas através do marketing relacional, criando uma rede do ponto de vista organizacional. As empresas já não são departamentos individuais, mas sim, uma rede de relacionamentos que visam a satisfação dos clientes. Ao mesmo tempo, os clientes já não são seres passivos e aceitadores de tudo o que as empresas lhes apresentam, mas, são muitas vezes envolvidos na conceção e criação do processo de bem/serviço.
- c. A terceira abordagem é baseada na gestão, provocando alterações do plano de gestão de relações humanas dentro da empresa, mas também com as entidades externas. O papel central nesta abordagem é desempenhado pelo marketing interno. Este é definido como uma otimização dos processos internos da empresa com a ajuda de ferramentas de marketing e recursos humanos. É importante orientar todos os colaboradores para satisfação do cliente.

Em suma, as três abordagens revelam que o marketing relacional é um conceito com valências multifuncionais e integradas.

Conjuntamente às três abordagens referidas anteriormente, os autores Madhavaram, Granot, & Badrinarayanan (2014) revelaram um conjunto de fatores que influenciam o sucesso da estratégia de MR. Estes fatores são:

1. Fatores relacionais;
2. Fatores de recursos;
3. Fatores de competência;
4. Fatores de endomarketing;
5. Fatores de tecnologia de informação;
6. Fatores de oferta de mercado;
7. Fatores históricos;
8. Fatores de políticas públicas;

Segundo Marques (2012) existem várias expressões associadas ao MR como por exemplo: *One-to-one* marketing; *Customer intimacy*; Marketing digital; *Permission* marketing; Marketing viral; Marketing experimental; e o *Customer relationship management*.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é um dos conceitos mais comuns para retratar o MR. No entanto, o CRM continua a ser entendido como uma plataforma tecnológica e não como um serviço de fortalecimento de relações (Marques, 2012).

Conforme a mesma autora, existe uma lacuna entre o marketing relacional e a sua aplicação prática, no que se refere a inter-relação entre o lado humano e o lado tecnológico. Terá de existir uma coordenação entre ambos os lados, sendo que, por existirem tecnologias de informação, o contacto humano não deverá deixar de existir. A utilização destas tecnologias terá o propósito de aproximar o cliente, alargar a informação sobre ele, para que futuros negócios tragam mais valor à relação.

No capítulo seguinte, será aprofundado o conceito de CRM e a sua importância para as organizações.

2.1.1. Customer Relationship Management (CRM)

A partir da década de 90 existiu uma explosão no interesse pelo Marketing Relacional e consequentemente pelo CRM, tanto a nível de investigação científica como nas empresas.

Com a era da globalização, em que os mercados se tornaram mais competitivos e o número de concorrentes aumentou, o CRM ganhou um novo impulso visto que era necessário conhecer melhor o cliente e assim melhorar os serviços prestados para se obter uma maior satisfação por parte dos mesmos (Garrido-Moreno, Lockett, & García-Morales, 2014).

Assim, o CRM é um conjunto de processos que apoiam a estratégia de negócios de uma empresa, sendo composto por quatro dimensões principais: a identificação do cliente, atração, retenção e desenvolvimento do ciclo de vida do cliente, de modo a prestar melhores serviços e a desenvolver relacionamentos sustentáveis (Chang, Park, & Chaiy, 2010)

Segundo Marques (2012:35) “O CRM não é apenas um novo sistema informático e a tecnologia é apenas o suporte. O CRM tem a ver com a estratégia, com comunicação e com integração de processos, sistemas, organizações, pessoas e culturas. É uma estratégia de gestão que procura construir pró-ativamente relações de confiança entre os empregados, a organização e os clientes, resultando num aumento da retenção dos clientes e na melhoria da performance das empresas.”

A autora Marques (2012:132) salienta que o CRM se divide em 3 subsistemas, sendo estes:

- i. CRM Operacional – “Carateriza-se pelo seu carácter pragmático, considerando todas as atividades que traduzem o contacto efetivo entre a organização e o cliente e se desenrolam no seio dos departamentos onde se estabelece o contacto com o cliente, como sejam, os departamentos de vendas, marketing ou serviços. Entre os objetivos de CRM operacional é possível distinguir os relacionados com programas singulares (aumento do recurso ao *cross-selling* no âmbito da fidelização) e os que implicam a sobreposição de objetivos (uso eficiente do orçamento e criação de introspeções ao cliente). Pode orientar-se para o consumidor final (B2C), para os parceiros (B2B) e para os empregados (B2E)”.
- ii. CRM Analítico – “Carateriza-se pela sua função de análise consistindo em ações direcionadas à preparação de todas as componentes suscetíveis de estudo, de modo a viabilizar a análise das características dos consumidores, permitindo assim calcular o valor e rendibilidade do cliente para depois planificar e executar as atividades de CRM operacionais”.
- iii. CRM Colaborativo – “Este facilita a implantação de processos transversais entre departamentos que permitam o trabalho em equipa entre os profissionais de

marketing, vendas e serviço aos clientes. Também pode facilitar o desenvolvimento de processos colaborativos com os clientes que permitam a inovação do produto.”

Estudos realizados confirmaram que o CRM deve ser abordado numa perspetiva ampla ao nível estratégico e não deve ser visto como uma tecnologia ou processo em separado, como muitas as vezes o é. O objetivo principal do CRM não é o lucro mas sim a criação de valor, sendo que este valor deve ser criado tanto do lado da empresa como do cliente (Triznova, Mařova, Dvoracek, & Sadek, 2015).

O CRM tem sido estudado de duas perspetivas: a gestão da relação com o cliente e as tecnologias usadas para essa gestão. Visto que ambas as perspetivas estão relacionadas, podemos gerir a relação com o cliente sem recorrer a tecnologia, embora não seja tão eficaz. Por outro lado, as empresas poderão ter a tecnologia de CRM disponível e não fazerem uso dela. Quando a empresa consegue conjugar as duas e tirar o máximo partido das suas potencialidades, o resultado será benéfico e trará ganhos, tanto para a empresa como para o cliente (Silva, 2012).

A informação disponibilizada no CRM é importante para a gestão em muitas organizações e nos diferentes mercados. No presente estudo será abordado o mercado Business – to – Business (B2B), onde a relação de trabalho com os seus clientes é frequentemente crucial para a manutenção de uma relação duradoura. Pese embora, os dados fornecidos pelo CRM serem de extrema importância para o dia-a-dia das empresas, muitos gestores reduzem a informação ao conhecimento específico do cliente e, portanto, têm negligenciado a análise da informação através de segmentos de mercado, categorias de clientes e formas de relação entre clientes e empresa, de modo a tirar conclusões significativas para a condução de futuros negócios. Alguns autores como Stein, Smith, & Lancioni (2013) têm demonstrado estratégias para aplicação destes dados, a fim do resultado final ser uma melhor utilização da informação histórica valiosa para o estabelecimento de estratégias competitivas, políticas de gestão vocacionadas para o aumento e fidelização de clientes, entre outros elementos de valor para a empresa. Muitas empresas no mercado B2B ainda não encaram o CRM como uma mais-valia junto do cliente. Por vezes isto deve-se ao facto de as empresas terem poucos recursos e habilitações para explorar esta estratégia de gestão.

Por outro lado, uma das desvantagens do CRM no mercado B2B é a gigantesca quantidade de dados gerados, o que por vezes dificulta a separação por segmentos de clientes ou requisitos específicos como tipo de produtos/serviços, processo de compra, hábitos de

consumo e necessidades de suporte pós-venda. Isto tem como consequência uma classificação mais generalista e superficial dos clientes em vez de estratégica (Stein, Smith, & Lancioni, 2013).

A nível tecnológico as empresas têm vindo a fazer grandes investimentos no melhoramento das condições tecnológicas de modo a aperfeiçoar o desempenho organizacional. Apesar disso, vários estudos têm demonstrado que apenas 30% dessas empresas conseguiram ter um retorno positivo no seu desempenho (Chang, Park, & Chaiy, 2010). Isto verifica-se uma vez que a maioria dos sistemas tecnológicos de CRM funciona como um banco de dados ou biblioteca, para que existam informações sobre os clientes por um longo período de tempo. No entanto, estes bancos de dados são vistos simplesmente como arquivos, sendo o seu único objetivo fornecer informação ao departamento de vendas para o desenvolvimento de futuras propostas ou dando dados aos gestores em caso de disputas contratuais. Portanto, os dados não são reorganizados para estruturar a informação para uma análise mais significativa (Stein, Smith, & Lancioni, 2013).

Assim, segundo os autores Stein, Smith, & Lancioni (2013), muitas organizações têm conseguido contrariar todas estas limitações e aplicar o CRM de modo a refinar as suas propostas de valor com foco na criação de vantagens competitivas. A chave para alcançar este sucesso foi o reconhecimento da dinâmica subjacente aos dados inseridos no CRM. Estes dados não são apenas uma agregação de etapas desde a prospeção até ao serviço pós-venda, mas, por outro lado, são a história viva da relação entre a empresa e os seus clientes, uma relação toldada pela multiplicidade de redes de interação, ou seja, trocas formais e informais entre ambas as partes. Compreender todo este processo é a chave para um relacionamento bem-sucedido e duradouro, tanto para a empresa como para o cliente.

Em suma, depois de analisada a literatura existente, não nos deparamos com nenhum artigo científico que correlaciona-se o CRM e a análise de crédito. Sendo que a maioria das investigações apresentadas que relaciona-se o CRM e o sector bancário eram mais voltadas para a medição da satisfação do cliente, criação de valor, desempenho da organização, empenho dos colaboradores e fidelização dos clientes. Por outro lado, procurando estudos que evidenciassem as vantagens do CRM em empresas de tecnologia, os autores Darvish, Kafashzadeh, & Ahmadnia (2012) realizaram um estudo numa organização Persa de tecnologia em que as hipóteses analisadas foram:

- H1O: A implementação de CRM é ou não é afetada pelo grau de apoio organizacional;
- H2O: implementação de CRM não é afetada pelo grau de apoio estratégico;
- H3O: implementação de CRM não é afetada por fatores culturais.

Atualmente a empresa contém 200 colaboradores, mas os autores restringiram-se a uma amostra de 70 colaboradores escolhidos aleatoriamente. Os constructos medidos foram: 1) Organizacional – integração, compromisso executivo e rapidez do sistema; 2) Estratégica – visão, planeamento e cultura centrada no cliente; 3) Cultura – *networking* e interação humana. Depois de analisados os dados, concluiu-se que a implementação do CRM tem correlação positiva com a organização estratégica e com a cultura empresarial.

Terminando o primeiro capítulo da revisão da literatura é de interesse reter a importância do MR e consequentemente do CRM para a manutenção das relações com o cliente. E, uma vez que o CRM não é simplesmente uma ferramenta tecnológica, mas também uma visão estratégica das empresas, ele pode ser usado como uma base para outras avaliações como por exemplo a Análise do Risco de Crédito. Assim, assente na premissa de que o CRM traz vantagens competitivas e de diferenciação para as organizações, pode-se correlacionar dois aspetos que influenciam o dia-a-dia das empresas: a relação com os clientes e a análise do risco de crédito. O segundo grande ponto desta revisão da literatura será, então, dissecar a análise de risco de crédito.

2.2. Análise do Risco de Crédito

O segundo ponto da revisão da literatura será dedicado à análise de crédito. Neste ponto será definido: O risco e a incerteza; Os tipos de risco; O risco de crédito; Análise de crédito; Evolução do crédito em Portugal; Conceito de vendas a crédito; As políticas de crédito; Tipos de políticas de crédito; A política de crédito ótima; Informações sobre o crédito; Avaliação do crédito - 5 C's; Gestão de cobranças; Departamento de cobranças e Marketing relacional e Análise de Crédito.

2.2.1. O Risco e a Incerteza

O risco poderá ser definido como a possibilidade de perda. Quanto maior a possibilidade de perda, maior o risco. O risco existe quando o decisor pode estimar objetivamente as probabilidades dos acontecimentos (Neves, 2012).

Portanto, na minha opinião, o risco é um fator que afeta positiva ou negativamente os objetivos da empresa, sendo que poderá ser calculada a sua probabilidade e assim, implementadas medidas de modo a minimizá-lo.

O facto de uma empresa iniciar a sua atividade já acarreta riscos de várias origens, a sua atividade normal implica assumir riscos decorrentes da incerteza de perdas económicas e isso é algo que os gestores pretendem minimizar ou mesmo evitar. Assim, torna-se relevante apresentar os conceitos de risco e incerteza. Portanto, segundo o autor Carvalho (2009:37) risco é a “probabilidade de ocorrência de eventos cujas consequências reduzam as perspectivas de concretização dos objetivos delineados para uma determinada variável, seja esta financeira ou não.”; incerteza, segundo o mesmo autor, é a “incapacidade de quantificar probabilidades aceitáveis, seja por falta de informação, seja por desconhecimento do resultado ou resultados possíveis. Tipicamente, surge incerteza nas situações que sejam novidade e que pelo facto de não haver informação passada relevante sobre elas, tenham resultados imprevisíveis.” Pode-se então concluir que quanto maior a incerteza, maior será o risco e a probabilidade de perdas para a empresa.

2.2.2. Tipos de Risco

Uma empresa está constantemente afeta ao risco durante todo o seu ciclo de vida, sejam estes riscos económicos, riscos operacionais, riscos financeiros e riscos não-correntes.

Para a avaliação do nível de risco de um acontecimento é necessário a determinação do grau de indesejabilidade e probabilidade relacionado com um acontecimento.

Com base no autor Neves (2012), pode-se definir os tipos de risco:

- Risco Económico – “Está relacionado com as questões económicas e avalia os efeitos dos desempenhos do país que pode ocorrer nos resultados das empresas. Como exemplo, o crescimento económico e o *deficit*”.
- Risco Financeiro – “Associa-se à estrutura de capital e aos fluxos de caixa e gastos inerentes. O facto de uma empresa se endividar cria um risco adicional sobre os capitais próprios. Relaciona-se então, com a avaliação das questões financeiras e com perdas decorrentes de alterações nos mercados financeiros. O cumprimento dos compromissos financeiros estabelecidos é um exemplo. Dentro do risco financeiro pode-se subdividir em três categorias: risco de crédito, risco de mercado e risco de liquidez”.
- Risco Não Corrente – “Associa-se aos gastos e ganhos não correntes (ou extraordinários) que a empresa tem em cada ano”.
- Risco Operacional – “Traduz-se na possibilidade de ocorrência de perdas inesperadas devido a deficiências nos sistemas de informação ou nos controlos internos. Este tipo de risco está associado a erros humanos, falhas nos sistemas e procedimentos ou controlos inadequados e que são de difícil quantificação, uma vez que é objeto de apreciação subjetiva”.

2.2.3. Risco de Crédito

Como observado anteriormente, o risco de crédito encontra-se associado ao risco financeiro e ambos têm grande impacto no futuro das empresas. Sendo o crédito um fator influente no negócio das empresas, permitindo o seu desenvolvimento e futuros investimentos, este também deverá ser verificado com rigor e regularidade para não ocorrerem perdas para quem o concede. Assim, vários autores definem risco de crédito

como a possibilidade da contraparte não cumprir com as obrigações acordadas, dentro dos prazos estipulados o que levará a perdas financeiras a quem concedeu o crédito (Vieira, 2014; Duarte, 2014; Oliveira, 2014).

A empresa que vende a crédito deverá reunir um conjunto de informações que lhe permita minimizar ao máximo o risco. É importante estar instruído sobre a situação financeira dos seus clientes, se estão com problemas em outras empresas ou instituições financeiras e qual é a sua credibilidade atual junto de outras organizações, a qual deverá ser revista periodicamente. Assim, é necessário fazer cumprir os limites de crédito rigorosamente, bem como os prazos estipulados. Alguns gestores são demasiado permissíveis na definição dos limites de crédito, o que contribui para o aumento da vulnerabilidade da empresa que o concede, tendo por consequência, uma maior pressão exercida sobre todos os outros clientes para evitar faltas de liquidez (Carreira, 2012). Os limites do crédito são parte integrante de um sistema de concessão de crédito bem-sucedido e devem ser acordados por todas as partes. Para que a empresa acompanhe a evolução dos seus clientes, estes limites deverão ser revistos regularmente e deverão ser definidos alertas quando forem excedidos (Oliveira, 2014). Neste âmbito, o Banco de Portugal (2007) citado por Duarte (2014), faz referência a quatro rubricas para avaliação do risco de crédito:

- i. Probabilidade de incumprimento: Teste à probabilidade de incumprimento das contrapartes nas transações que contemplam risco de crédito, incluindo o risco de transferência;
- ii. Concentração e correlação: Permitem determinar o risco de concentrações de crédito, decorrentes de uma diversificação inadequada das posições de crédito;
- iii. Perda dado ao incumprimento: Prevê apurar a perda máxima ocorrida, em caso de incumprimento das contrapartes;
- iv. Exposição ao risco: Valida o risco decorrente das contrapartes utilizarem o crédito potencial, em caso de incumprimento;

Na presente dissertação será abordado o primeiro critério de avaliação, uma vez que com o modelo de análise de crédito, deseja-se prever se o cliente poderá entrar ou não em incumprimento tendo como base dados históricos.

2.2.4. Análise de Crédito

A atualidade económica e financeira colocou um maior ênfase na análise ao crédito concedido pelas empresas.

A palavra crédito tem origem no verbo latino *credere*, que significa confiar ou acreditar que alguém irá entregar algo à outra. Pode-se então afirmar que a confiança é um dos fatores fundamentais na análise e concessão de crédito.

Nos últimos anos do século XX e início do século XXI, a venda a crédito por parte das empresas registaria novas subidas bastante elevadas, os consumidores eram incitados através do crédito a realizar grandes compras, o que originou no final de 2007 a uma nova crise financeira. Todo este ciclo vicioso motivou uma maior ênfase na análise de risco de crédito (Carvalho, 2009).

Evolução do Crédito em Portugal

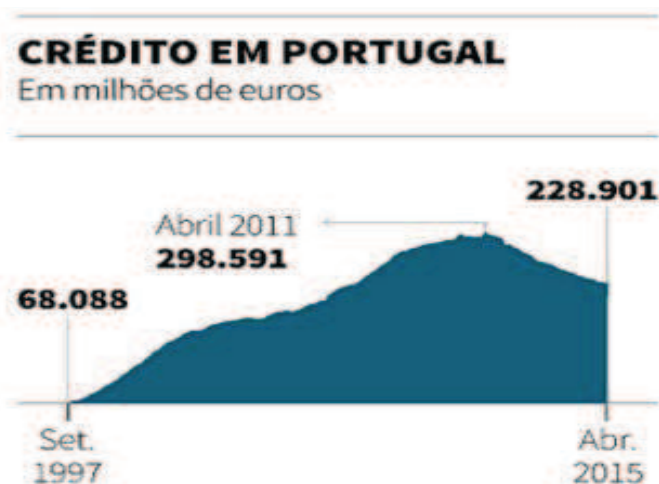
O sistema financeiro português, devido ao alastrar da crise mundial, conduziu a banca, de um modo geral, a travar o crédito à economia demasiado cedo e colocou os seus ativos em dívida soberana nacional, mas também grega, italiana e espanhola. Esta decisão provocou, por um lado, o colapso antecipado do setor privado e, por outro, a necessidade de elevados níveis de capital adicional para cumprir os rácios de solvabilidade estabelecidos pela *Troika*¹, no âmbito do resgate financeiro do país. Atualmente, os bancos estão perigosamente expostos aos riscos de recessão e reduzem a concessão de crédito, decorrentes do aumento do risco de incumprimento.

Como se demonstra nas Figuras 1 e 2, com a entrada da *Troika* em Portugal, existiu um decréscimo do crédito concedido. Após uma subida de 200 milhões de euros em 15 anos, o valor do crédito em Portugal teve de ser ajustado e em 2015 o valor situava-se nos 228.901 milhões, existindo uma descida de 70 milhões face a 2011.

¹ A *Troika* é um órgão constituído pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia.

Figura 1 –
Crédito em

Evolução do
Portugal



Fonte: Banco Central Europeu (Novembro, 2015)

Os bancos foram obrigados a reduzir a concessão de crédito e a apostar na subida dos depósitos, pois encontrava-se demasiado alavancada com a concessão de crédito a empresas e particulares.

Figura 2 – Evolução do rácio entre crédito e depósitos.



Fonte: Banco de Portugal (Janeiro, 2015)

2.2.5. Conceito de Vendas a Crédito

No momento da venda de bens ou serviços a empresa poderá exigir um adiantamento; um pagamento a pronto, no momento em que entrega o produto/serviço; ou conceder crédito, permitindo que o cliente atrase o pagamento. Assim, conceder crédito é como fazer um investimento num cliente, vinculado ao produto/serviço vendido (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2013).

2.2.6. Políticas de Crédito

Segundo os autores Ross, Westerfield, & Jaffe (2013), quando uma empresa aposta numa política de crédito, é importante ter em conta as seguintes componentes:

- i. Condições de venda – A empresa terá de estabelecer as formas como deseja vender os seus produtos/serviços, as condições de pagamento e, caso seja a crédito, definir o montante e o tempo.
- ii. Análise de crédito – A empresa deverá estabelecer formas de análise aos clientes de modo a distinguir os que irão pagar, dos que irão entrar em incumprimento.
- iii. Política de cobrança – Depois do crédito concedido, a empresa deverá instituir uma política de cobranças para a eventualidade dos clientes não cumprirem as condições de crédito.

Figura 3 – Política de crédito.



Fonte: Carvalho, 2009:61

2.2.7. Tipos de Política de Crédito

A classificação da política de crédito adotada é feita em função do grau de tolerância ao risco de crédito e, por consequência, da exposição que a organização está disposta a assumir face a esse risco. Assim, é improvável que existam duas organizações com políticas de crédito exatamente iguais. Segundo Carvalho (2009), é possível agrupar 3 tipos de políticas de crédito que são descritas por ordem decrescente de tolerância ao risco. As políticas são:

i. Política liberal – São políticas que visam estimular o crescimento do volume de negócios, utilizando uma ferramenta de flexibilização das condições de crédito, quer em termos da sua aprovação quer em termos dos prazos concedidos. São normalmente usadas por sociedades de pequena dimensão que procuram crescer rapidamente e nas quais a área comercial predomina. Se utilizadas por demasiado tempo tendem a produzir consequências nefastas sobre os recebimentos e, consequentemente, sobre a rentabilidade da organização, podendo colocar em risco a sua própria sobrevivência.

ii. Política moderada – Existe alguma flexibilização das condições de crédito pois o risco total da carteira de crédito é acompanhado. São aprovadas operações de crédito que por vezes assumem um nível de risco expressivo, mas que não impactam no risco global da carteira de crédito.

iii. Política restritiva – Tem como finalidade minimizar o valor dos incobráveis, através de um processo de controlo apertado ao longo de todo o ciclo de crédito, desde a concessão até à cobrança. Deverá ter-se em consideração que, neste tipo de política, tendencialmente será rejeitada a concessão de crédito a clientes com reduzida credibilidade. O risco em que a organização incorre reside na aplicação de um nível de restrições de tal forma elevado, que conduz à rejeição de negócios que acabariam por se revelar rentáveis.

Analisando as políticas de crédito acima descritas e comparando com a estratégia da inCentea, pode-se afirmar que a empresa pratica uma política de crédito moderada. Existindo uma flexibilização das condições de crédito quando a situação assim o exige mas, por outro lado, existe um acompanhamento rigoroso de todos os clientes para que no final a empresa não termine o negócio com perdas inesperadas.

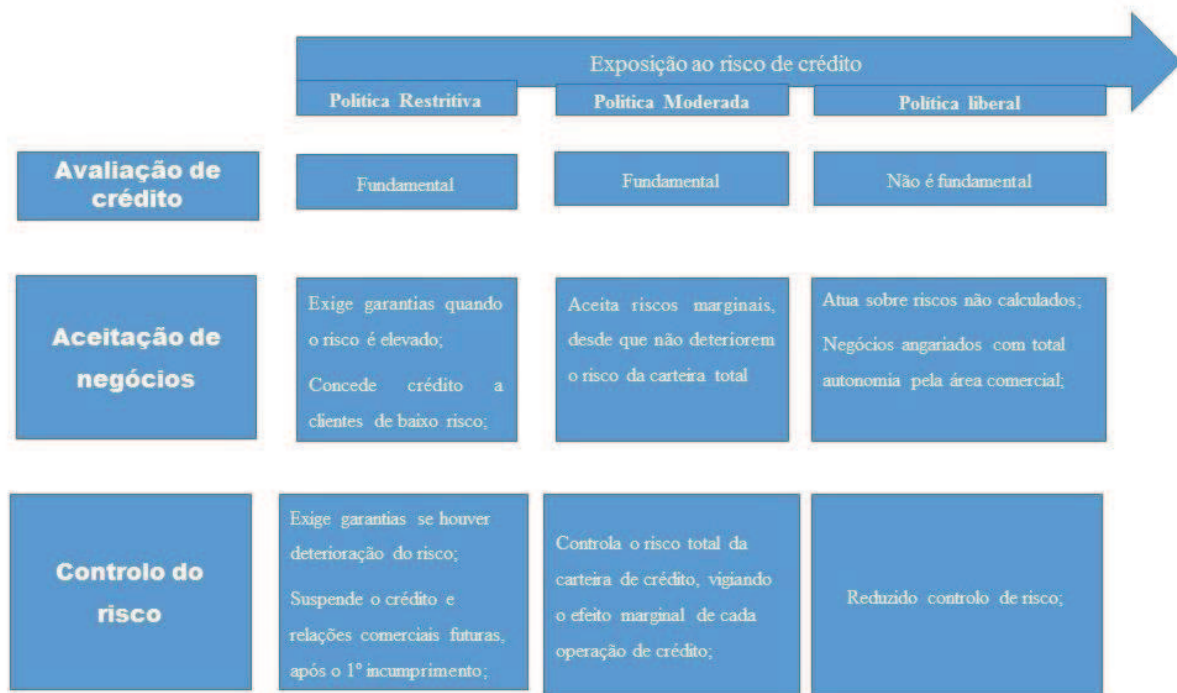


Figura 4 – Síntese sobre a política de crédito e a exposição ao risco.

Fonte: Adaptado de Carvalho, 2009:72

2.2.8. Política de Crédito Ótima

A decisão de efetuar vendas a crédito traz inúmeros benefícios para as empresas mas, por outro lado, também acarreta elevados custos e riscos associados. Assim, é importante entender como seria uma política de crédito ótima.

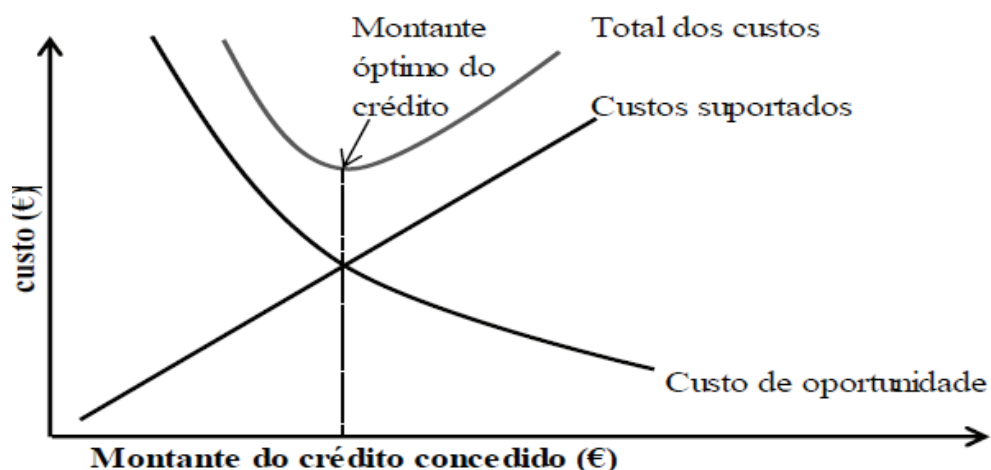
Para os autores Ross, Westerfield, & Jaffe (2013:864), uma política de crédito ótima define-se como: “o montante ótimo de crédito que é determinado no ponto em que incrementos nos *cash-flows* resultantes do aumento das vendas a crédito são exatamente iguais aos incrementos nos custos que tem que ser suportados pelo aumento dos investimentos nas contas de recebimentos”. Ainda assim, os autores explicam que o “*trade-off*” entre a venda a crédito e a venda a pronto não é difícil de identificar, mas é difícil de quantificar com precisão. Em resultado disso, os autores apenas descrevem como

seria uma política de crédito ótima. Os mesmos autores começam por identificar os três tipos de custos que a empresa terá de suportar por vender a crédito:

- O retorno que se espera pelas vendas efetuadas;
- As perdas provenientes da própria dívida que as empresas têm que assumir;
- Os custos com a gestão de crédito e cobranças, ou seja, custos associados ao funcionamento do departamento de crédito.

Segundo os mesmos autores, se uma empresa tiver uma política de crédito muito restritiva, todos os custos serão baixos pois a grande maioria dos pedidos seriam recusados. Neste caso, a empresa terá uma escassez de crédito, de modo que existirá um custo de oportunidade, ou seja, existirá uma perda de lucro potencial extra resultante da recusa desses créditos. Perdem-se assim os benefícios provenientes das quantidades adicionais que seriam vendidas, potencialmente, a um preço superior. Logo, o custo de oportunidade diminui com uma política de crédito mais moderada, isto é, existe uma relação negativa entre eles, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Custos de concessão de crédito.



Fonte: Adaptado de Ross, Westerfield & Jaffe, (2013:865)

A soma dos custos suportados e dos custos de oportunidade de uma política de crédito particular denomina-se “curva do custo de crédito total”. Os autores afirmam que se a

empresa conceder mais crédito que o mínimo demonstrado no gráfico, o *cash-flow*² líquido adicional proveniente dos novos clientes não cobrirá os custos suportados resultantes dos investimentos nas contas a receber. Se o nível dos recebimentos é inferior ao mínimo mencionado, então a empresa estará renunciando às oportunidades de lucros adicionais. Logo, existirá sempre uma relação entre o tipo de políticas que se adota e os custos que se têm de suportar.

2.2.9. Informações sobre o crédito

Existem vários elementos para análise da decisão de concessão de crédito que podem ser utilizados (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2013):

- Demonstrações Financeiras - Uma empresa poderá requerer a um cliente o fornecimento de demonstrações financeiras, tais como balanços e demonstrações de resultados.
- Relatórios de crédito sobre o histórico de pagamento do cliente para com outras empresas - algumas organizações vendem informações sobre a força de crédito e histórico de crédito de empresas de negócios.
- Bancos - Os bancos geralmente prestam assistência às suas empresas clientes na aquisição de informações sobre a qualidade de crédito de outras empresas.
- Histórico de pagamento do cliente para com a empresa - a forma mais óbvia para obter informações sobre a probabilidade de o cliente não pagar é examinar se ele já falhou obrigações no passado.

Na criação do modelo de análise de risco dos clientes da empresa inCentea será utilizada informação de três das quatro fontes acima citadas. Sendo que apenas não serão utilizados os relatórios de crédito de outras empresas, pois o intuito de conceber este modelo é de que a inCentea possa prescindir dos serviços prestados por essas consultoras de risco de crédito.

² O *cash-flow* corresponde ao lucro líquido anual mais as amortizações e provisões. Representa a capacidade da empresa gerar fundos para investir sem recorrer a capitais alheios.

2.2.10. Avaliação do crédito – 5 C's

Segundo Vieira (2014) *apud* Ross, Westerfield, & Jaffe, (2013) não existem formas fáceis e rápidas de avaliar a probabilidade do cliente entrar em incumprimento. É possível conceber uma avaliação geral através dos seguintes pontos:

- i. Carácter – tem a ver com o empenho dos clientes em cumprir os compromissos assumidos. Aqui, são analisados o histórico dos pagamentos (recorrendo às empresas especializadas em informações de crédito) e eventuais processos judiciais que possam estar em curso sobre o cliente, de forma avaliar o cumprimento das suas obrigações financeiras, morais e contratuais;
- ii. Capacidade – representa a capacidade do cliente em cumprir as suas obrigações financeiras. Para isso, é importante analisar as demonstrações financeiras, com particular destaque para alguns rácios, como os da liquidez e endividamento;
- iii. Capital – confere ao devedor capacidade de endividamento e flexibilidade financeira. Uma análise aos rácios de liquidez e rendibilidades do cliente poderá suportar isso;
- iv. Colateral – representa o valor dos ativos que garantem o pagamento da dívida. Há que analisar o balanço e fazer avaliações sobre o valor dos ativos do cliente;
- v. Condições do meio ambiente que podem afetar a capacidade do devedor em cumprir com os compromissos financeiros assumidos, ou seja, devem ser consideradas condições económicas atuais, entre outras, que podem afetar a concessão de crédito.

2.2.11. Gestão das cobranças

A empresa só deverá dar uma venda por realizada, quando o cliente pagar a totalidade do valor da mercadoria adquirida. Mas, desde que a empresa aceite efetivar uma venda a crédito, sabe que incorre no risco de incumprimento por parte do cliente. Sendo que este incumprimento poderá gerar perdas avultadas para a empresa e até levar à falência. Por essa razão, as empresas que praticam políticas de venda a crédito deverão ter mecanismos de cobranças eficazes para que as vendas sejam lucrativas.

Mapa de antiguidade de saldos

De acordo com Batista (1996) no mapa de antiguidade de saldos encontram-se três grupos de informação: valor total a receber, valor das faturas ainda não vencidas e grupo das que já venceram. O agrupamento neste mapa é feito através das faturas vencidas entre 1 a 30 dias, 31 a 60 dias, 61 a 90 dias e mais de 90 dias, tornando-se um excelente meio de controlo.

- Saldos vencidos entre 1 e 30 dias

Quando se concede crédito a 30 dias, o cliente deverá pagar nos 30 dias a contar da data do fornecimento. No 31º dia, isto é, no 1º dia em que o cliente se encontra em falta, deve ser enviada a 1ª carta e cobrança que incluirá um extrato de conta, afirma Batista (1996). Uma das primeiras ações a realizar nesta fase é verificar se o limite de crédito foi ultrapassado e se existir alguma encomenda que ultrapasse o limite de crédito, esta deverá ser revista pelo gestor de crédito, acrescenta Batista (1996). O autor afirma ainda que o gestor de crédito deve verificar quais as faturas cuja idade está a transitar para o intervalo dos 31 a 60 dias e que, neste momento, deverá ser expedida a 2ª carta de cobrança, informando o devedor que os débitos já ultrapassaram 30 dias, renovando-se o pedido de respetivo pagamento. Apesar disso, atualmente as empresas optam pelo envio de *e-mail*, em vez da carta, por ser mais rápido e económico.

- Saldos vencidos de 31 a 60 dias

Os maiores problemas existentes nas contas inseridas neste grupo são aqueles que começam a ter 50 a 55 dias de atraso, pois significa que em breve estarão no grupo dos 61 a 90 dias, podendo-se tornar incobráveis, diz Batista (1996). Deve ser feito de imediato um contacto telefónico com todos os clientes que tenham ultrapassado a data de vencimento em 40 ou 50 dias, indagando sobre os motivos que levaram ao atraso no pagamento. Se o cliente, perante novos telefonemas, não se comprometer a efetuar o pagamento e deixar avançar o número de dias em incumprimento até se aproximar dos 60 dias, deve-se suspender o crédito e o fornecimento das mercadorias (Batista, 1996). Concebendo um paralelo com a empresa em estudo neste relatório, a inCentea tem como política o corte de crédito feito logo ao dia 31, ou seja, 1º dia de incumprimento.

- Saldos vencidos de 61 a 90 dias

Nesta fase do mapa, os saldos com esta idade constituem um problema e requerem um tratamento especial. Será necessário enviar uma 3ª carta de cobrança no 61º dia e começar a contactar telefonicamente os clientes, considerando-se a hipótese de se obter pagamentos numa base regular (semanal, quinzenal, mensal). As vendas seguintes serão efetuadas a pronto pagamento, durante o período em que a dívida estiver a ser regularizada. Neste caso a empresa deve averiguar a situação financeira do cliente e o seu comportamento com outros fornecedores (Batista, 1996). Mantendo o paralelismo entre a teoria e a prática, na inCentea, nesta fase, a pressão é exercida pelo contacto telefónico mas também junto do gestor de cliente para que também ele ajude na cobrança dos valores em dívida.

- Saldos vencidos com mais de 90 dias

Quando o departamento de cobranças não conseguir receber regularmente os saldos referentes as faturas com esta idade, é essencial o envio de uma carta “final” aos clientes estipulando uma data limite para o pagamento dos saldos vencidos. Assim, informam-se os clientes que o assunto será entregue ao advogado para resolução por via litigiosa no caso de a dívida não ser paga. Na véspera da data limite deverá contactar-se novamente o cliente para recordar da necessidade de cumprir o pagamento (Batista, 1996). Podendo-se então comparar com os processos praticados na inCentea, nesta fase, a teoria e a prática vão ao encontro uma da outra, sendo que, em caso de os valores em dívida serem demasiado elevados, o gestor de crédito poderá dirigir-se pessoalmente ao cliente, de modo a agilizar futuros acordos de pagamento ou até obter algum pagamento naquela reunião.

2.2.12. Departamento de cobranças

No que respeita ao departamento de cobranças, este “é supervisionado por um responsável que tem a seu cargo o planeamento, organização, gestão e controlo de todas as atividades que englobam o processo de registo, controlo e cobrança de valores decorrentes das vendas a crédito” (Batista, 1996). O mesmo autor frisa que o responsável pelo departamento tem a seu cargo a preparação dos extratos de conta, rotinas de cobrança, envio de cartas de cobrança, contactos telefónicos e outras ações de cobrança, para além de controlar os recibos, notas de crédito e débito, garantias e outros documentos.

O mesmo autor refere ainda que o departamento tem a responsabilidade sobre a manutenção diária dos registos individuais de contas a receber, emissão das listagens das antiguidades de saldos, reconciliação de contas com os clientes e estabelecer a integração dos pagamentos com as rotinas de emissão de recibos e dos depósitos bancários de valores.

Assim, todas estas tarefas terão de ser dívidas pelas pessoas pertencentes ao departamento para que a cobrança seja eficaz e para que não exista sobrecarga de ações junto do cliente, pois transmitiria descoordenação por parte da equipa.

No Grupo InCentea, o departamento de cobranças é constituído pelo diretor e 4 gestoras de cobranças, sendo que as tarefas acima descritas não se encontram dessa forma divididas na empresa. A divisão ocorre por região e comerciais, ou seja, cada gestora de cobrança terá de controlar os clientes dos comerciais que pertencem à região que lhe foi atribuída.

2.3. Marketing Relacional e Análise de Crédito

O princípio subjacente ao MR passa pela maximização dos benefícios ao longo do tempo, quer para os clientes quer para os fornecedores, o que advém de um número de ações que mantem as relações durante um longo prazo.

A maioria dos consumidores prefere manter relações com a consequência de que aquilo que recebem (qualidade, satisfação, benefícios especiais) excede aquilo que pagam (custos monetários e não-monetários). Logo, se uma empresa conseguir oferecer, continuamente, valor aos seus clientes, isto será um incentivo à fidelização dos mesmos. Como se observa, as numerosas vantagens que tráz este tipo de relacionamento faz com que este seja considerado como uma possível estratégia a adotar. Perspetiva-se então concluir que a utilização de políticas de marketing relacional poderá reduzir o número de incobráveis de uma empresa. Pois, quanto melhor se conhecer o cliente e melhor seja a relação criada com ele, melhores são as condições para gerir os possíveis atrasos nos pagamentos (Carreira, 2012).

O vasto manancial de informações atualmente ao dispor das empresas, proporciona excelentes oportunidades para gerir de forma dinâmica a relação com os clientes, reforçando o seu “poder” junto dos mesmos. O enorme conjunto de informações torna as

organizações mais versáteis e adaptam-se mais rapidamente às especificidades de cada cliente. Por outro lado, recentes investigações sobre o comportamento dos clientes disponibilizaram fundamentos suficientes para o desenvolvimento de modelos analíticos que, através da análise da informação histórica dos clientes, permitem antecipar o comportamento de cada um dos clientes. Estes modelos proporcionam bases sólidas para a criação e implementação de estratégias de gestão de relacionamento com os clientes (Carvalho, 2009).

Utilizando o CRM como ferramenta estratégica para acrescentar valor à organização, é possível criar modelos que permitam avaliar o risco dos clientes, considerando a informação histórica, quando ela existe, ou a informação, agora inserida no CRM através das fichas de novos clientes. Assim, este relatório irá demonstrar como poderia ser utilizada a informação disponível no CRM da empresa inCentea Tecnologia de Gestão, de modo a antecipar o risco de crédito dos seus clientes.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. Metodologia

O tema desta dissertação surge com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar a análise de risco dos clientes do Grupo inCentea, de modo a contribuir para o sucesso da organização.

O estudo ocorreu sobre o Grupo inCentea, em particular na empresa inCentea, Tecnologia de Gestão, que se dedica à atividade de comercialização de *softwares* de gestão, equipamentos e licenças.

Para cumprimento dos objetivos propostos utilizou-se a metodologia de Estudo de Caso, utilizando diferentes fontes e métodos de recolha de informação, isto é, recolha de informação secundária e primária. A recolha de dados secundários foi realizada com base na literatura disponível através da revisão da literatura de monografias, artigos académicos, *papers* científicos e dissertações. A recolha de dados primários foi feita através de entrevistas a gestores da empresa em estudo e a duas intuições bancárias para validação das variáveis de análise de crédito a clientes. Com base na recolha de informação secundária e primária mapeou-se a ficha de cliente e construiu-se um algoritmo para a análise de crédito. Este algoritmo integrará o *software* de CRM da empresa sobre a qual incidiu o Estudo de Caso – a inCentea.

Segundo o autor Yin (2003), o estudo de caso é um método de investigação empírica e que permite responder a questões do género “como” e “porquê”, pois o grande objetivo é relatar o facto para o qual se pretende concluir e comprovar os seus efeitos. Também os autores Latorre *et al.* (2003) citados por Meirinhos & Osório (2010) acrescentam que o estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um caso.

Pode-se então observar através da literatura apresentada, um conjunto de características que permitem dar forma à metodologia dos estudos de caso, como a natureza da investigação, o seu carácter holístico, o contexto e a sua relação com o estudo, a possibilidade de poder fazer generalizações, a importância de uma teoria prévia e o seu carácter interpretativo constante. Ainda de realçar que, sobre o carácter holístico dos estudos de caso, pode-se dizer que herdamos essas características da investigação qualitativa. Deste modo, os estudos de caso visam uma maior concentração no todo, para chegar a compreender o fenómeno na

globalidade (Meirinhos & Osório, 2010). Os autores referem que uma das vantagens dos estudos de caso é a sua possível extrapolação, ou seja, as conclusões de um estudo poderão ser extrapoladas ou transferidas para outros casos tendo em conta as similaridades das condições particulares e contextuais de cada situação.

O Estudo de Caso pode usar diferentes fontes e métodos de recolha de informação, quer de natureza qualitativa, quer na natureza quantitativa. Esta investigação com o intuito de obter um entendimento detalhado e uma perspetiva global e holística da análise de crédito para os clientes inCentea, usou diferentes fontes e vários métodos de recolha de dados. Recolheu-se quer informação primária, quer secundária (ou seja, utilizou triangulação da fonte de informação) e utilizou quer a recolha de dados qualitativos e quantitativos (triangulação metodológica).

3.1. Triangulação de fonte

- **Dados Secundários**

A utilização de dados secundários é uma ferramenta metodológica frequentemente utilizada na investigação em Gestão. Esta informação é normalmente acessível; permite comparações entre setores, países ou grupos; facilita a replicação e permite a investigação em novos temas, não estudados anteriormente (Barañano, 2004). No entanto, a recolha de dados secundários também tem desvantagens. O propósito dos dados recolhidos pode não preencher as necessidades e os objetivos da investigação; os dados podem ser difíceis de obter ou demasiado dispendiosos; não se tem controlo sobre a qualidade dos dados; e o propósito original da informação pode ser afetado pela forma como os dados são apresentados (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Nesta investigação, procedeu-se em primeiro lugar à recolha de dados secundários. Estes permitiram compreender os conceitos de *Customer Relationship Management* e Análise de Crédito, bem como identificar os melhores indicadores para elaborar a análise de crédito.

Após a contextualização dos conceitos e identificação das variáveis através da informação secundária, procedeu-se à recolha de dados primários.

- **Dados Primários**

A recolha de dados primários neste estudo compreendeu:

a) entrevistas ao Gestor de Cobranças e ao Programador de CRM da inCentea para identificação e posterior validação das variáveis a utilizar na empresa. Estas entrevistas aconteceram entre Outubro de 2015 e Fevereiro de 2016, normalmente tinham uma duração de 15 minutos mas, excepcionalmente, poderiam demorar até 3 horas. Estas foram realizadas dentro das instalações da inCentea.

b) Entrevistas a gestores da Banca, para identificação dos indicadores que esta usa para conceder crédito aos clientes. Realizaram-se 2 entrevistas a 2 gestores de Bancos diferentes. Um dos gestores foi apenas entrevistado cara a cara, numa entrevista que ocorreu em Janeiro de 2016 e teve uma duração de 30 minutos. O segundo gestor foi entrevistado por telefone e *e-mail*, esta entrevista ocorreu em Janeiro de 2016.

c) Recolha de informação económica – financeira dos clientes da inCentea que permitiu mapear e criar a ficha de clientes e subsequentemente construir e validar o algoritmo para a tomada de decisão;

Após a seleção das várias variáveis para aferição da atribuição de crédito ao cliente, com base na revisão da literatura, foram entrevistados: o programador de *Software*, para que fosse possível avaliar a melhor forma de criar o modelo dentro do *software* de CRM, quais as limitações que poderiam ser encontradas e quanto tempo seria necessário para o modelo ficar operacional; e o gestor de cobranças para validar a aplicação das variáveis no contexto da empresa. Das 11 variáveis apresentadas, a inCentea selecionou 4 para incorporar o algoritmo. As quatro variáveis selecionadas são coincidentes com as variáveis utilizadas pelo IAPMEI³ na atribuição do reconhecimento – PME Líder.

Com base nas entrevistas, procedeu-se ao mapeamento e construção da ficha de cliente da empresa. A ficha de cliente está organizada em 3 partes: a) a 1ª parte refere-se aos dados do cliente por exemplo, nome da empresa, moradas e contactos; b) a 2ª parte refere-se aos dados financeiros necessários para preencher no CRM de forma a analisar futuros pedidos de crédito; c) a 3ª parte é a data e assinatura do cliente e a requisição de documentos necessários para futura análise de crédito. Após o teste da operacionalização da ficha de

³ Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento.

cliente da empresa, procedeu-se à construção do logaritmo. Para realizar este teste foram selecionadas, através de uma amostragem aleatória simples, 30 clientes, já inseridos no CRM, e 10 novos clientes. O objetivo era compreender qual da informação necessária para a análise de crédito já se encontrava disponível e qual seria essencial requerer aos clientes através da ficha.

3.2. Triangulação metodológica

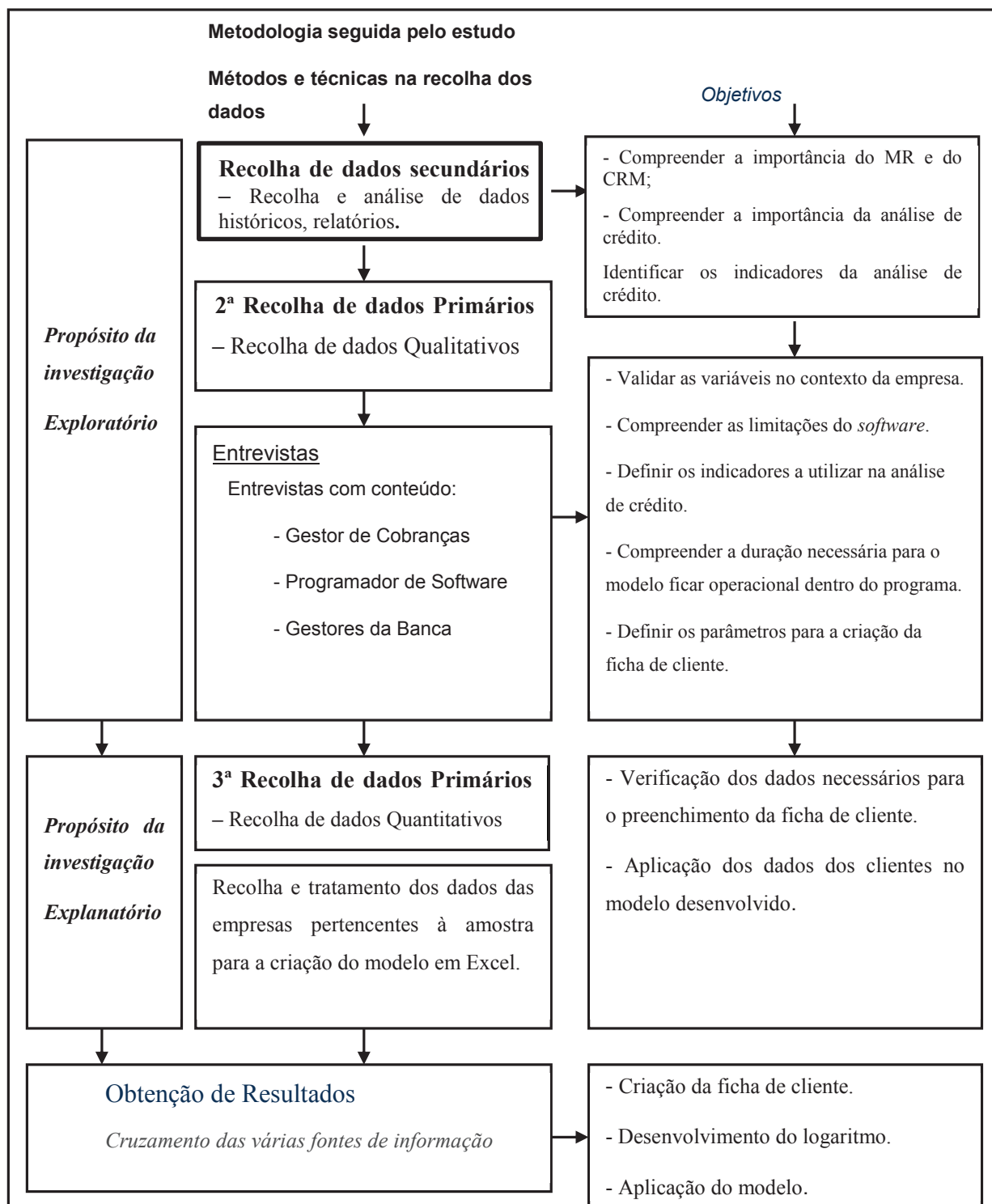
A recolha de informação primária de natureza qualitativa foi realizada através de entrevistas. A recolha de informação primária de natureza quantitativa foi realizada através da recolha de dados e indicadores económicos ou financeiros dos clientes da inCentea. Como referido anteriormente, os indicadores foram baseados na metodologia utilizada pelo IAPMEI para atribuição do estatuto de PME Líder. Os dados recolhidos foram: a) se a empresa tem dívidas ao Estado ou à inCentea; b) o rácio de autonomia financeira; c) o valor do volume de negócios; e d) o valor do EBITDA⁴. Os dados económicos e financeiros permitiram testar a ficha de cliente da empresa e construir um logaritmo para a Análise de Crédito. Este logaritmo será incorporado no *software* de CRM da inCentea. O logaritmo irá relacionar as 4 variáveis referidas anteriormente. Esta correlação será explicada mais detalhadamente na parte final deste capítulo.

Em síntese, este estudo utilizou um método híbrido de investigação, recolhendo informação secundária e primária (quer de natureza qualitativa, quer quantitativa). A utilização de vários métodos e técnicas de investigação mitiga as desvantagens de cada um deles, ao mesmo tempo que aumenta a validação dos resultados.

A figura 6 ilustra a metodologia seguida por este estudo. O objetivo foi de que após o entendimento dos conceitos de *Customer Relationship Management* e Análise de Crédito, da identificação dos indicadores adequados para a análise de crédito dos clientes inCentea, se teste o modelo e se possa aplicar a outras empresas.

⁴ EBITDA – Abreviatura de *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*. Em português significa: Resultados antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações.

Figura 6 – A estrutura metodológica desenvolvida por este estudo.



Fonte: Elaboração Própria

A investigação teve como objeto de estudo a base de dados dos clientes que se encontra inserida no *software* de CRM, sendo que o logaritmo criado será, posteriormente, introduzido no *software* de CRM. Este terá como base um conjunto de indicadores que pretendem medir os principais riscos: risco económico, risco operacional, risco financeiro e risco não corrente.

Tal como referido anteriormente, as variáveis escolhidas para a construção do logaritmo de análise de risco foram alicerçadas em dados fornecidos por instituições bancárias que facultaram os indicadores utilizados pelos bancos para calcular o risco das empresas. Além da escolha dos indicadores, conjuntamente realizaram-se entrevistas com o Diretor de Cobranças e responsável pela área do crédito na empresa inCentea para a escolha das variáveis a aplicar.

As variáveis de CRM na empresa já estão definidas. O contributo desta investigação reside na identificação das variáveis de análise de crédito. Essas variáveis são:

i. Perfil Comercial do Cliente

- ✓ Pontualidade nos pagamentos
- ✓ Dívidas ao Estado, Segurança Social e Grupo inCentea

ii. Capacidade de Gestão

- ✓ Rácio Liquidez
- ✓ Rácio de Solvabilidade
- ✓ Rácio de Rendibilidade das Vendas
- ✓ Rácio de Rendibilidade dos Capitais Próprios
- ✓ EBITDA
- ✓ Rácio de Autonomia Financeira
- ✓ Aumento/Decréscimo do Volume de Negócios

iii. Valor patrimonial

- ✓ Valor das existências em armazem/stock
- ✓ Valor patrimonial dos bens da empresa

iv. Garantias

- ✓ Garantias bancárias
- ✓ Livranças
- ✓ Cheques caução

Assim, para conseguir obter dados que permitissem analisar estas variáveis foi necessário a criação de uma ficha cliente. Este documento será integrado no CRM aquando da criação da conta do cliente e permitirá ao *software* realizar os cálculos impostos pelas variáveis e fornecer um *output* (Ver anexo 3).

Apesar do software de CRM calcular as variáveis depois de integrados os dados, por uma questão de logística e simplificação, a inCentea determinou que apenas serão analisadas as variáveis utilizadas pelo IAPMEI na atribuição da PME Líder, sendo estas:

- i. Dívidas ao Estado, Segurança Social e Grupo inCentea
- ii. EBITDA
- iii. Rácio de autonomia financeira
- iv. Aumento/Decréscimo do volume de negócios

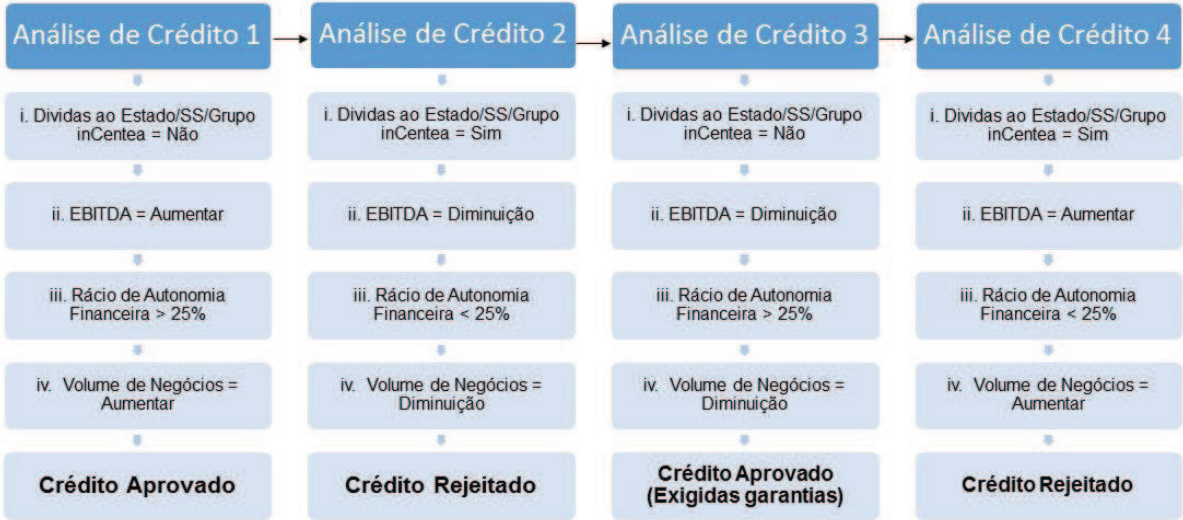
Apesar de todo o estudo se centrar na análise de risco de crédito dos clientes da inCentea e este integrar o software de CRM da empresa, o mesmo não é possível apresentar nesta dissertação devido a contratempos técnicos, transcendentemente à motivação e empenho da investigadora, que esperava que ficasse operacional no tempo útil deste projeto. O projeto de implementação do modelo de análise de risco no CRM irá prosseguir dentro da empresa. Contudo, uma vez que não será possível a sua demonstração, decidiu-se, com base no logaritmo, criar um modelo em Microsoft Office Excel 2010 para provar a sua funcionalidade. De modo a tornar viável o teste em Excel definiu-se como amostra, duas empresas clientes da inCentea, sabendo, à partida, que a Empresa A cumpre os critérios para a atribuição de crédito e a Empresa B não cumpre os critérios para a atribuição de crédito.

Como o modelo de análise de risco de crédito será integrado no *software* de CRM da inCentea apenas com as quatro variáveis referidas anteriormente, estabeleceu-se como limites que: se 3 das 4 variáveis forem aprovadas então a empresa permite o crédito; se 2 das 4 variáveis forem aprovadas a empresa permite o crédito desde que tenha em sua posse alguma garantia (garantias bancárias, cheques-caução ou livranças), desde que nestas duas não se encontre o indicador de Dívidas ao Estado, Segurança Social e Grupo inCentea, caso se encontre o crédito é logo recusado até que se liquidem as dívidas.

Os limites estabelecidos no parágrafo anterior serão os aplicados na empresa inCentea, mas, de modo a compreender melhor o efeito destes 4 indicadores, eles serão utilizados como limites do modelo inserido no Excel, ou seja, serão avaliados 11 indicadores mas, se os 4 acima referidos forem rejeitados não será concedido o crédito à empresa cliente.

A figura 7 sintetiza o acima descrito, podendo-se observar quais seriam os cenários possíveis para na análise do risco e assim conceder-se ou recusar-se o crédito aos clientes da inCentea.

Figura 7 – Fluxograma de análise de crédito.



Fonte: Elaboração Própria

4. Estudo de Caso

Em Gestão tem-se recorrido, cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso. Isto deve-se à complexidade das situações e, portanto, à necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa (Barañano,2004).

Segundo a mesma autora, um estudo de caso é “uma investigação empírica que (i) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (ii) lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (iii) conta com muitas fontes de evidência; e (iv) precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e análise de dados” (pág. 102).

O presente estudo de caso foi desenvolvido na empresa inCentea, a qual é apresentada de seguida.

4.1. Grupo inCentea

4.1.1. História da organização

A inCentea é um grupo de empresas de prestação de serviços profissionais nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, Marketing e Inovação, Consultadoria de Negócio e Engenharia de Produto. Nasceu em 1987 em Leiria, tendo sido designada na altura por Leirisic. No final do ano 2000, através da uma operação de MBO (*Buy-Out*), um conjunto de colaboradores adquire o controlo da empresa e começa a definir uma estratégia de crescimento baseada numa política de parcerias.

Posteriormente, em 2007, iniciaram o projeto de internacionalização. Criaram a inCentea Cabo Verde já em 2007, seguida pela Primacis Angola – Accensus em 2008, depois a inCentea Moçambique em 2009 e inCentea Espanha em 2014.

4.1.2. Visão, Missão e Valores

A visão de uma organização centra-se nas suas perspetivas para o futuro, ou seja, como a empresa deseja ser vista e reconhecida. A inCentea tem definida como Visão a utilização de Tecnologia de modo gerir Parcerias e a criar Valor. Acreditam que as Tecnologias de Informação e Comunicação podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentado da Sociedade do Conhecimento, e que através da cooperação empresarial é possível gerar mais valor.

A missão de uma empresa é a sua identidade. Assim, para a inCentea, o propósito da sua existência é acrescentar valor ao negócio dos seus clientes e satisfazer as expectativas dos colaboradores, parceiros e acionistas de uma forma socialmente responsável.

A cultura da empresa baseia-se num conjunto de valores bem definidos, tendo como princípios: Compreender, Fazer e Cooperar.

- Orientação para o Cliente;
- Orientação para a Mudança;
- Trabalho em Equipa;

A inCentea tem definida como metodologia de trabalho:

- Percecionar o negócio do Cliente, conhecer as suas necessidades para que possa apresentar as melhores soluções.

4.1.3. Estratégia

A inCentea, a par da atualidade, elaborou a sua estratégia tendo em vista o Portugal 2020. Assim, o plano estratégico está dividido para 3 anos – 2014/2015/2016, centrando-se este na ambição de ser, em 2020, uma organização Global, no sentido de que está internacionalizada e tira proveito disso, ajustando a estratégia a cada mercado, com processos capazes de responder a esse desafio. É portuguesa, respeitando as suas origens, mas também as de cada um dos países onde se encontra presente, onde se quer integrar, miscigenar, respeitar os costumes e leis, ser local. Ambiciona atuar com proximidade, criando relações duradouras e de confiança, que permitam estar próximos, serem parceiros

no verdadeiro sentido da palavra com os seus Clientes e restantes Parceiros de Negócio, querendo, também, focalizar-se na criação de Valor. Pretendem otimizar os negócios com os seus clientes, aumentando o valor gerado através de soluções diferenciadoras e personalizadas. Soluções globais com metodologias ajustadas que geram valor de forma justa e sustentável. Desejam criar Valor para o Cliente, Colaborador, Acionistas, Parceiros de Negócio e em última análise para a Sociedade, e assim assegurar a sustentabilidade duradoura. Garantindo o retorno adequado e continuado aos seus Acionistas, permitindo uma vida equilibrada aos Colaboradores e contribuindo para uma sociedade também ela mais equilibrada e sustentável. Ambicionam, ainda, ser uma comunidade de Pessoas. Pessoas felizes, competentes que atuam com ética e contribuem para promover uma sociedade mais equilibrada e justa. Pessoas criativas, porque se questionam, pensam “fora da caixa” e arranjam novas soluções, mas também inovadores, porque conseguem implementar as suas ideias e fazê-las gerar valor.

Figura 8 – Plano Estratégico Grupo InCentea.

<p>Global com Proximidade</p> <p>Ambicionamos ser, em 2020, uma organização GLOBAL.</p> <p>Global no sentido em que está internacionalizada e retira proveito disso, ajustando a estratégia em cada mercado, para cada mercado mas tendo conta o contributo dos outros mercados.</p> <p>Global porque tem processos capazes de responder a esse desafio.</p> <p>Global porque sendo portuguesa, respeitando as suas origens, e talvez por isso, também é de cada um dos países onde está presente, onde se quer integrar, misturar, respeitar os costumes e leis, ser local.</p> <p>Que atua com PROXIMIDADE, criando relações duradouras e de confiança.</p> <p>Atuar “em proximidade” significa estabelecer relações de confiança que se tornem duradouras e de sucesso, que permitam estarmos próximos, sermos parceiros no verdadeiro sentido da palavra com os nossos Clientes e restantes Parceiros de Negócio.</p> <p>Pretendemos ser uma organização que, atuando nas áreas da CONSULTORIA de Gestão, das TECNOLOGIAS de informação e Comunicações e do OUTSOURCING de Serviços, é reconhecida como uma das melhores nas áreas geográficas e de competência em que atuamos.</p>	<p>Geração de Valor com Sustentabilidade</p> <p>Queremos focalizarmo-nos na criação de VALOR</p> <p>Otimizando os negócios dos nossos Clientes, aumentando o valor gerado através de soluções diferenciadoras e personalizadas. Soluções globais com metodologias ajustadas que geram valor de uma forma justa e sustentável.</p> <p>Valor para o Cliente, Colaboradores, Acionistas, Parceiros de Negócio e em última análise para a Sociedade.</p> <p>E assim assegurar uma SUSTENTABILIDADE duradoura.</p> <p>Garantindo o retorno adequado e continuado aos nossos Acionistas. Permitindo uma vida equilibrada aos nossos Colaboradores. Contribuindo para uma sociedade também ela mais equilibrada e sustentável.</p> <p>E fazer tudo isto de uma forma continuada e com políticas que garantam essa sustentabilidade a médio e longo prazo.</p> <p>Vemo-nos em 2020 orientados por setores de atividade, para os quais temos uma oferta abrangente e específica, proposta e implementada por especialistas nesses setores.</p> <p>A nossa proposta de valor deverá estruturar-se em metodologias eficientes e produtos criteriosamente escolhidos. Assumimos a ambição de aumentar a componente de produtos próprios nas nossas soluções.</p>	<p>Pessoas com Identidade</p> <p>Queremos ser uma comunidade de PESSOAS.</p> <p>Pessoas felizes, competentes, que atuam com ética e contribuem para promover uma sociedade mais equilibrada e mais justa.</p> <p>CRIATIVAS.</p> <p>Criativas porque se questionam, pensam “fora do quadrado” e arranjam novas soluções. Mas também inovadoras, porque conseguem implementar as suas ideias e fazê-las gerar valor.</p> <p>Com uma IDENTIDADE forte e reconhecida.</p> <p>Uma imagem uniforme, coerente e presente de modo a ser reconhecida e valorizada e que “seja opção”.</p> <p>Temos que ser “top of mind”, os potenciais Clientes têm que nos conhecer e nos contactar! Queremos obter reconhecimento em toda a cadeia de prestação de serviços de consultoria às organizações.</p> <p>Que transmita os nossos Valores, o nosso Posicionamento, a nossa Cultura, que deixe fluir o nosso DNA.</p> <p>Uma identidade que respeite a diferença, a valorize, mas mesmo assim o todo seja coerente e mais forte que as partes.</p>
--	---	--

Fonte: Dados fornecidos pela inCentea.

4.1.4. Organização

Fazem ainda parte da empresa as seguintes unidades de negócio:

Nacional

- **CODI** – Empresa de referência na área da conceção de modelos digitais 3D e físicos, na gestão dos respetivos dados digitais estruturados, superando os padrões da indústria pela inovação e excelência do desempenho total.
- **JLM** – Empresa prestadora de serviços de consultadoria e gestão;
- **Teleleiria** – Empresa que presta serviços na área das telecomunicações fixas e móveis em parceria com a Vodafone;
- **Visione** – Empresa especializada em *software* Microsoft - CRM e Navision;
- **Voz e Net** - Empresa que presta serviços na área das telecomunicações fixas e móveis em parceria com a Meo;
- **InCentea Marketing e Inovação** – A empresa é resultado da fusão das agências Contraponto Publicidade e Sente Design, empresas integradas no grupo inCentea. Presta serviços a nível do marketing, inovação e tecnologia.
- **InCentea Madeira** – Empresa especializada em *software* Primavera e PHC.

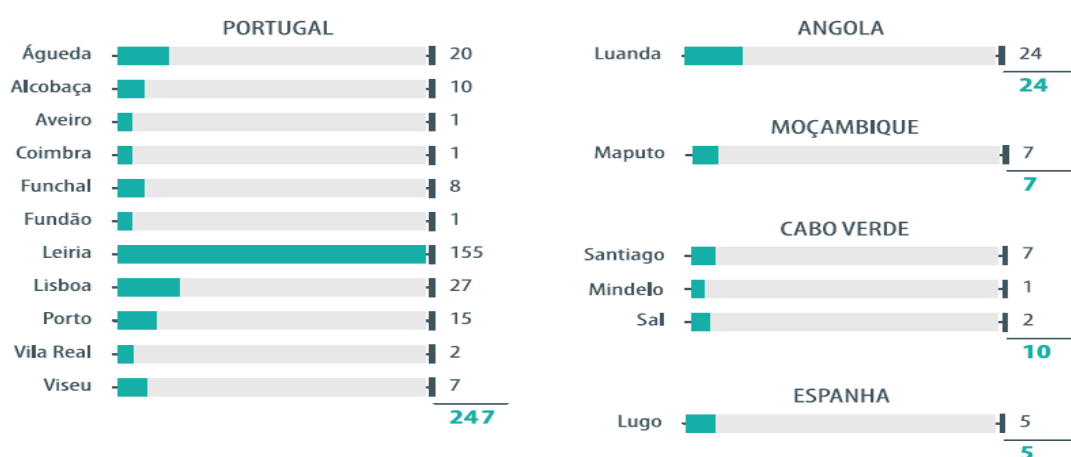
Internacional

- **Accensus** - Empresa que implementa sistemas de informação de alto rendimento, integrando e automatizando processos administrativos, financeiros e de controlo de gestão em tempo real. Esta situa-se na cidade de Luanda.
- **InCentea Cabo Verde** - Empresa que implementa sistemas de informação de alto rendimento, integrando e automatizando processos administrativos, financeiros e de controlo de gestão em tempo real. Esta situa-se na cidade da Praia e Mindelo.
- **InCentea Moçambique** - Empresa que implementa sistemas de informação de alto rendimento, integrando e automatizando processos administrativos, financeiros e de controlo de gestão em tempo real. Esta situa-se na cidade de Maputo.

- **InCentea Espanã** - Empresa que implementa sistemas de informação de alto rendimento, integrando e automatizando processos administrativos, financeiros e de controlo de gestão em tempo real. Esta situa-se na cidade de Lugo.

A inCentea tem a seu cargo 293 colaboradores, distribuídos por 17 localizações em 5 países. Conta com uma percentagem de 61% do sexo masculino e 39% do sexo feminino, podendo ainda auferir-se que a média de idades encontra-se nos 37 anos e 49% dos colaboradores tem um vínculo contratual há menos de 5 anos.

Figura 9 – Número de Colaboradores por País e Cidade.



Fonte: Fonte: Dados fornecidos pela inCentea.

4.1.5. Análise de Mercado

Em 2014, o Grupo inCentea obteve um volume de negócios consolidado de 15 milhões.

Sendo que em Portugal o volume de negócios foi de 10,5 milhões e as empresas internacionais obtiveram um valor aproximado de 4,5 milhões.

4.1.6. Descrição das atividades

No decorrer do estágio curricular na inCentea, desempenhei funções equivalentes ao cargo de Gestora de Cobranças. Esta função está associada ao apoio à venda e encontra-se dentro do departamento de cobranças. Nesta função é necessário proceder a um acompanhamento diário dos clientes, principalmente dos que não cumprem as datas de pagamento. Os prazos de pagamento são um dos aspetos fundamentais na gestão de cobranças, uma vez que uma

atribuição errada trará custos acrescidos ao nível das cobranças. Segundo Ross, Westerfield, & Jaffe (2013), “o prazo de pagamento é um período de tempo para o qual o crédito é concedido e varia largamente de empresa para empresa, mas está quase sempre entre 30 a 120 dias.”

No dia 14 de setembro de 2015 deu-se início ao estágio na inCentea, onde foi realizada uma sessão de acolhimento conduzida pelo Diretor de Cobranças que, primeiramente, consistiu na apresentação das instalações da empresa, bem como de toda a equipa presente e os respetivos departamentos e responsabilidades. Posteriormente, foram apresentados os valores e a organização da empresa, assim como a sua área de atuação e serviços prestados. Foram-me dados a conhecer os *softwares* com os quais a empresa labora: Microsoft CRM e Primavera, sendo dois dos *softwares* comercializados pela inCentea.

O estágio decorreu no Departamento de Cobranças do qual fazem parte o Diretor de Cobranças e 4 Gestoras de Cobranças que se encontram divididas entre Leiria, Lisboa e Águeda.

No plano de estágio aprovado foram definidos os objetivos a alcançar durante os 4 meses de estágio:

1. Participar nas tarefas correntes;
2. Elaborar a matriz de fatores de risco de crédito;
3. Determinar as potencialidades do CRM enquanto instrumento tecnológico de suporte da análise de risco;
4. Definir e desenvolver um modelo de análise de risco de clientes inCentea;
5. Aplicar o modelo a uma base de dados teste;
6. Implementar o modelo de Análise de Risco de Clientes inCentea;
7. Redação do relatório de estágio;

Assim, foi possível dividir o estágio em duas fases: uma fase de conhecimento e interiorização do cargo e do funcionamento da empresa, em que fazia as tarefas correntes do departamento com a supervisão dos colegas e uma segunda fase mais autónoma, em que continuava a realizar as tarefas do dia-a-dia mas também coordenava os objetivos a cumprir.

Durante o estágio na inCentea, e tendo em conta a minha função realizei as seguintes tarefas:

- **Gestão de saldos:** Todos os dias era crucial verificar os saldos dos clientes, de forma a prevenir eventuais atrasos nos pagamentos, assim como elaborar uma lista de clientes em que seria fundamental exercer uma maior pressão de cobrança.
- **Contactar clientes:** Para uma gestão de cobranças eficaz é essencial exercer uma pressão sobre os clientes com valores em atraso para que o problema não se prolongue. Assim, inicia-se os contactos com os clientes, sendo que, numa fase inicial, envia-se um *e-mail* de cobranças e se este não surtir efeito, passa-se ao contacto telefónico para que de forma mais direta se obtenha uma previsão para a regularização dos valores pendentes. Duas vezes por mês é enviado um *e-mail* de aviso da cobrança por SEPA, de modo a informar o cliente que o valor irá ser cobrado na data indicada no aviso.
- **Controlo de Recebimentos:** Outra atividade que faz parte da rotina diária é a verificação dos valores recebidos. É necessário verificar todas as contas bancárias das diversas empresas para fazer um acompanhamento do que é pago pelos clientes e proceder à elaboração do recibo para posterior arquivo e envio ao cliente.
- **Validação de documentos:** Durante a gestão de saldos e contacto com os clientes podem-se verificar a existência de falhas de documentação por parte do cliente sendo necessário o envio de 2ª vias de faturas ou recibos. Em outros casos, quando não existe uma concordância em relação aos valores pendentes, tem de se proceder ao envio do extrato de conta para averiguar onde está a diferença.
- **Acompanhamento semanal dos objetivos:** Uma das rotinas do departamento é a reunião todas as quintas-feiras. Esta reunião tem como finalidade fazer um balanço da semana e atestar como está a decorrer o mês. Verificam-se os objetivos de cobranças a atingir para as diferentes empresas, o número de reclamações e de contenciosos. Visto que é a única vez que a equipa inteira se reúne, são também discutidos assuntos pendentes sobre clientes, problemas que possam ter surgido ou agendamentos para visitas a empresas. Por vezes, existem deslocações a outros

escritórios da inCentea, o que no meu caso foi a Lisboa e Águeda, para que existisse uma reunião presencial de todos os elementos.

4.2. Análise de Resultados

Neste capítulo procede-se à análise dos resultados gerados pelo *software* Excel 2010. Como foi referenciado anteriormente, utilizaram-se dados contabilísticos de duas empresas clientes

Sabendo, *a priori*, que as empresas pertencentes à amostra tinham características distintas e que a situação económica e financeira da Empresa A era bastante favorável e a situação económica e financeira da Empresa B era bastante desfavorável, seria expectável que os *outputs* gerados pelo *software* de Excel corroborassem o modelo.

Pode então verificar-se os seguintes acontecimentos:

1. Perfil do Cliente

1.1. Pontualidade nos pagamentos

	2012	2013	2014	Avaliação
Pontualidade nos pagamentos	86,73	83,28	84,37	Aprovado

Tabela 2 – Empresa A

Pontualidade nos pagamentos	-148,8	150,12	197,87	Rejeitado
-----------------------------	--------	--------	--------	-----------

Tabela 3 – Empresa B

O indicador da pontualidade nos pagamentos é medido através do rácio prazo médio de pagamentos. O PMP é calculado através das rubricas do saldo de fornecedores e compras.

$$PMP = (\text{Saldo de fornecedores} \div \text{Compras}) \times 365$$

Este rácio indica o tempo médio que a empresa demora a liquidar as suas dívidas. Um baixo valor deste rácio indica um menor grau de financiamento dos fornecedores à exploração, o que pode levar à ocorrência de problemas de tesouraria, podendo significar que a empresa tem um fraco poder negocial. Contudo um valor elevado pode indicar dificuldades da empresa em satisfazer as suas obrigações.

Neste caso foi estabelecido como limite, para definir se a avaliação seria “Aprovado” ou “Rejeitado”, 90 dias, pois é considerado na inCentea como o número de dias máximo que o cliente deverá ficar em dívida.

Assim, depois de analisada a literatura, pode-se verificar que a empresa A foi considerada aprovada para este indicador pois, nos três anos observados, obteve valores inferiores aos 90 dias, enquanto, por outro lado, a empresa B obteve este indicador rejeitado visto que obteve valores negativos, demonstrando que já não se encontra a negociar com os fornecedores nem a adquirir mais mercadorias.

1.2.Dívidas ao Estado/S. Social/ Grupo inCentea

	2012	2013	2014	Avaliação
Dívidas ao Estado/SS/inCentea	NÃO	NÃO	NÃO	Aprovado

Tabela 4 – Empresa A

Dívidas ao Estado/SS/inCentea	Sim (inCentea)	Sim (inCentea)	Sim (inCentea)	Rejeitado
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-----------

Tabela 5- Empresa B

Este indicador é considerado um dos mais importantes a ter em conta, pois um facto relevante é a capacidade das empresas em cumprir as suas principais responsabilidades como os pagamentos às Finanças, Segurança Social e à empresa fornecedora, neste caso à inCentea.

Analisando os dados das tabelas acima, pode-se observar que a empresa A não tem dívidas a nenhuma das instituições referidas anteriormente por isso foi considerado aprovado. Por outro lado, a empresa B não tem dívidas às Finanças e Segurança Social, mas esteve sempre em dívida para com a inCentea, assim este indicador foi rejeitado.

2. Capacidade de Gestão

2.1. Rácio de Liquidez

	2012	2013	2014	Avaliação
Rácio de Liquidez	2,53	2,43	2,39	Aprovado

Tabela 6 – Empresa A

Rácio de Liquidez	0,84	0,78	0,73	Rejeitado
-------------------	------	------	------	-----------

Tabela 7 – Empresa B

O rácio de liquidez geral é calculado através das rubricas do ativo corrente e do passivo corrente.

$$LG = \text{Ativo Corrente} \div \text{Passivo Corrente}$$

Este rácio aprecia o equilíbrio entre os recursos e obrigações de curto prazo, avaliando a aptidão de uma empresa para fazer face aos seus compromissos a curto prazo.

Segundo os autores Fernandes *et al.* (2013), é possível encontrar as seguintes situações:

- $LG < 1$ - Poderá significar que o valor monetário que os ativos correntes podem gerar não é suficiente para solver a totalidade dos compromissos a curto prazo.
- $LG > 1$ - Uma empresa nesta circunstância possui um conjunto de ativos correntes, que uma vez transformados em meios monetários, permitem solver os seus compromissos de curto prazo.

Portanto, depois de verificada a literatura, pode-se observar que para este indicador a empresa A foi aprovada pois, durante os 3 anos em análise, o valor sempre se encontrou acima de 1, ou seja, em princípio, ela não terá problemas em cumprir com os seus compromissos de curto prazo. Por outro lado, a empresa B, para este indicador, foi rejeitada, uma vez que, durante os 3 anos em análise, o valor manteve-se sempre inferior a 1, ou seja, existe uma elevada probabilidade de a empresa não conseguir cumprir com as suas responsabilidades de curto prazo.

2.2.Rácio de Solvabilidade

	2012	2013	2014	Avaliação
Rácio solvabilidade	1,65	1,54	1,45	Aprovado

Tabela 8 – Empresa A

Rácio solvabilidade	0,11	-0,01	-0,17	Rejeitado
---------------------	------	-------	-------	-----------

Tabela 9 – Empresa B

O rácio de solvabilidade é calculado através da rubrica do capital próprio e da rubrica do passivo.

$$RS = \text{Capital Próprio} \div \text{Passivo}$$

Este rácio determina o grau de cobertura do passivo por capital próprio, avaliando a capacidade da empresa para fazer face aos seus compromissos de médio/longo prazo, acabando por refletir o risco que os credores correm.

Segundo os autores Fernandes *et al.* (2013), na análise do rácio é possível encontrar as seguintes situações:

- $RS < 1$ - Reflete a existência de risco para os credores da empresa, na medida em que o valor do capital próprio não assegura a total cobertura do passivo. Situações em que o rácio de solvabilidade seja inferior a 0.5 podem ser consideradas comprometedoras do equilíbrio financeiro, pois representam valores de autonomia financeira inferiores a 33%.
- $RS \geq 1$ - Neste caso, a empresa detém capital próprio suficiente para assegurar a cobertura na totalidade dos créditos. Por questões de prudência, é aconselhável que as empresas mantenham RS maiores do que 1.

Assim, depois de analisada a literatura, pode-se verificar que a empresa A foi considerada aprovada para este indicador pois, nos três anos observados, obteve valores superiores a 1, enquanto, por outro lado, a empresa B obteve este indicador rejeitado visto que, além de o valor ser menor que 1, este chega a valores negativos, demonstrando ser uma empresa de elevado risco.

2.3.Rácio de Rendibilidade das Vendas

	2012	2013	2014	Avaliação
Rácio rendibilidade das vendas	0,0082	0,0053	0,0168	Aprovado

Tabela 10 – Empresa A

Rácio rendibilidade das vendas	-0,11	-0,12	-0,09	Rejeitado
--------------------------------	-------	-------	-------	-----------

Tabela 11 – Empresa B

O rácio de rendibilidade das vendas é calculado através das rubricas do Resultado Líquido e das Vendas.

$$RV = \text{Resultado Líquido} \div \text{Vendas}$$

O rácio de rendibilidade das vendas mede a capacidade de uma empresa para gerar resultados a partir das vendas e dos outros proveitos à exploração. Ou seja, este indicador mostra-nos o lucro obtido por cada unidade monetária vendida. Uma boa análise deste rácio deve indicar um aumento de ano para ano, mesmo que ligeiro, se diminuir, poderá significar que a empresa está a enfrentar concorrência que a obriga a descer os preços dos seus produtos, ou que as matérias-primas subiram de preço.

Assim, depois de analisada a literatura, pode-se verificar que a empresa A foi considerada aprovada para este indicador pois, nos três anos observados, obteve valores superiores a 0, e de 2013 para 2014 existiu um aumento do valor do rácio. Por outro lado, a empresa B obteve este indicador rejeitado visto que os resultados são inferiores a 0, ou seja, a empresa não esta a obter lucro a partir das vendas.

2.4.Rácio de Rendibilidade do Capital Próprio

	2012	2013	2014	Avaliação
Rácio rendibilidade CP	0,0208	0,0154	0,0517	Aprovado

Tabela 12 – Empresa A

Rácio rendibilidade CP	-1,34	17,52	0,47	Rejeitado
------------------------	-------	-------	------	-----------

Tabela 13 – Empresa B

O rácio de rentabilidade do Capital Próprio é calculado através das rubricas do Resultado Líquido e do Capital Próprio.

$$ROE = \text{Resultado Líquido} \div \text{Capital Próprio}$$

Este rácio mede a taxa de recuperação ou retorno do investimento obtido pelos titulares do capital da empresa. Demonstra a percentagem do investimento dos proprietários no negócio, obtida anualmente através dos lucros, sendo por isso um dos indicadores mais importantes da rentabilidade e da eficiência da gestão da empresa.

O ROE permite ao investidor concluir se a rentabilidade do capital investido está ao nível expectável e comparar com as alternativas existentes no mercado. Assim, este rácio compara os lucros alcançados no período contabilístico com o montante investido no negócio, nesse período, pelos proprietários. Se a taxa de retorno for demasiado baixa, então é porque esse capital deveria estar investido noutra aplicação mais rentável.

Assim, depois de analisada a literatura, pode-se verificar que a empresa A foi considerada aprovada para este indicador pois, nos três anos observados, obteve valores superiores a 0, e de 2013 para 2014 existiu um aumento do valor do rácio. Enquanto, por outro lado, a empresa B obteve este indicador rejeitado visto que, apesar dos resultados serem positivos em 2013 e 2014, os mesmos se devem às regras matemáticas, pois o valor do Resultado Líquido e do Capital Próprio nestes dois anos é negativo. Logo, é de realçar a importância da utilização de vários indicadores para que o risco de erro seja diminuído.

EBITDA

	2012	2013	2014	Avaliação
EBITDA	477,32 €	362,73 €	523 142,74 €	Aprovado

Tabela 14 – Empresa A

EBITDA	-89 162,25 €	-43 590,40 €	-47 326,40 €	Rejeitado
--------	--------------	--------------	--------------	-----------

Tabela 15 – Empresa B

EBITDA é a abreviatura de *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, isto é, o resultado antes juros, impostos, provisões e amortizações. É também outra forma de ver o *cash-flow*.

Este indicador é utilizado, essencialmente, para analisar o desempenho das organizações, pois ele mede a produtividade e eficiência das empresas, um ponto que é essencial para quem pretende investir na empresa. É uma métrica operacional, que mostra imediatamente se o negócio em causa tem a capacidade para gerar *cash-flow* para pagar o financiamento da empresa, o serviço da dívida e os impostos.

Quanto maior for este índice, maior a eficiência financeira das empresas e vice-versa. Uma empresa com um EBITDA negativo, pode ser sinónimo de uma empresa que não é rentável.

Assim, depois de analisada a literatura, pode-se verificar que a empresa A foi considerada aprovada para este indicador pois, nos três anos observados, obteve valores superiores a 0, e de 2013 para 2014 existiu um aumento do valor do rácio. Enquanto, por outro lado, a empresa B obteve este indicador rejeitado visto que os resultados são inferiores a 0, ou seja, a empresa não está a ser rentável.

2.5. Autonomia Financeira

	2012	2013	2014	Avaliação
Autonomia Financeira	62,31%	60,65%	59,26%	Aprovado

Tabela 16 – Empresa A

Autonomia financeira	10,05%	-0,89%	-20,48%	Rejeitado
----------------------	--------	--------	---------	-----------

Tabela 17 – Empresa B

O rácio de autonomia financeira é calculado através da rubrica do capital próprio e da rubrica do ativo total.

$$RAF = \text{Capital Próprio} \div \text{Ativo Total}$$

Este rácio determina a independência da empresa face ao capital alheio e representa a proporção do ativo total que é financiada com o capital próprio. É um indicador particularmente valorizado pelos analistas de crédito, apoiando a análise do risco sobre a estrutura financeira de uma empresa.

Segundo os autores Fernandes *et al.* (2013), o valor deste rácio varia entre 0 e 1 (ou 100%), dado que o montante de capital próprio não pode ser superior ao valor do ativo. Quanto maior a proporção do capital próprio no financiamento ativo da empresa, maior a autonomia face a terceiros. No entanto, um elevado nível de autonomia pode limitar o potencial efeito de alavanca financeira como fator de incremento da rentabilidade do capital próprio. Logo, um dos objetivos da gestão financeira consiste em encontrar o nível de endividamento adequado a cada empresa, de modo a maximizar a rentabilidade sem comprometer o equilíbrio estrutural a médio/longo prazo. Não descurando a especificidade própria de cada organização, na maioria das vezes podem-se considerar aceitáveis situações em que o rácio seja superior a 33%.

Assim, depois de analisada a literatura e de verificar no parágrafo anterior que, na opinião dos autores, o rácio deveria não ser inferior a 33%, não foi esse o parâmetro utilizado mas sim 25%. Este limite foi baseado nos indicadores utilizados pelo IAPMEI para atribuir o estatuto de PME Líder.

Em suma, pode-se verificar que a empresa A foi considerada aprovada para este indicador pois, nos três anos observados, obteve valores superiores a 25%, enquanto, por outro lado, a empresa B obteve este indicador rejeitado visto que, além de o valor ser menor que 25%, este chega a valores negativos, demonstrando ser uma empresa de elevado risco.

2.6. Volume de Negócios

	2012	2013	2014	Avaliação
Volume Negócios	15 907 477,09 €	17 358 661,16 €	17 537 023,53 €	Aprovado

Tabela 18 – Empresa A

Volume Negócios	1 683 794,83 €	1 522 685,73 €	824 654,81 €	Rejeitado
-----------------	----------------	----------------	--------------	-----------

Tabela 19 – Empresa B

A relevância de analisar este indicador reside na importância de observar as capacidades da empresa em gerar lucros. Sendo este um dos indicadores utilizados pelo IAPMEI para a atribuição do estatuto de PME Líder, a análise está em observar se o valor do volume de negócios aumentou ou diminuiu ao longo dos 3 anos em estudo.

A Empresa A foi considerada aprovada pelo *software*, pois cumpre o requisito de que o valor do volume de negócios precisaria de aumentar de ano para ano. Por outro lado, a Empresa B foi rejeitada pois o valor do seu volume de negócios diminuiu ao longo dos 3 anos.

3. Valor Patrimonial

3.1. Valor das Existências

	2012	2013	2014	Avaliação
Valor das existências	2 589 125,56 €	2 590 123,50 €	2 640 178,79 €	Aprovado

Tabela 20 – Empresa A

Valor das existências	33 832,94 €	20 394,58 €	14 117,44 €	Rejeitado
-----------------------	-------------	-------------	-------------	-----------

Tabela 21 – Empresa B

3.2. Valor Patrimonial

	2012	2013	2014	Avaliação
Valor das existências	439 967,55 €	329 895,85 €	315 620,99 €	Aprovado

Tabela 22 – Empresa A

Valor das existências	351 439,42 €	333 956,75 €	337 424,96 €	Aprovado
-----------------------	--------------	--------------	--------------	----------

Tabela 23 – Empresa B

A seleção destes dois indicadores deveu-se a uma necessidade de prever se futuramente a empresa deteria de meios alternativos para cumprir com as suas responsabilidades. Isto justifica-se pelo facto de que tanto o valor das existências como o valor patrimonial poderá, eventualmente, ser transformado em liquidez imediata.

Definindo como limite um valor em dívida de 200.000 euros, o indicador será aprovado se os valores apresentados pelas empresas clientes forem superiores ao limite definido.

Podendo-se observar que para o indicador do valor das existências, a Empresa A considerou-se aprovada pois, ao longo dos 3 anos, os valores das existências foram sempre superiores aos 200.000 euros. Por outro lado, a Empresa B considerou-se rejeitada pois os valores foram sempre inferiores aos 200.000 euros.

Em relação ao indicador do valor patrimonial, a Empresa A considerou-se aprovada pois, ao longo dos 3 anos, os valores do património foram sempre superiores aos 200.000 euros. Também a Empresa B considerou-se aprovada pois os valores foram sempre superiores aos 200.000 euros.

Em suma, seguindo o raciocínio do fluxograma apresentado na metodologia pode-se verificar que: a Empresa A foi aprovada para as 4 variáveis escolhidas pela inCentea. Por essa razão, o output do Excel foi – Crédito Aprovado (Anexo 1); e a Empresa B foi rejeitada para as 4 variáveis escolhidas pela inCentea. Por essa razão o output do Excel foi – Crédito Rejeitado (Anexo 3).

Como referido anteriormente, a seleção das 4 variáveis que serão inseridas no CRM para análise de crédito foram selecionadas pela empresa inCentea, apoiando-se nos dados analisados pelo IAPMEI para atribuição do estatuto PME Líder.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

5. Conclusão

Com esta dissertação procurou-se compreender a análise de risco de crédito e integrá-la no *software* de CRM da empresa inCentea. Para o efeito realizou-se uma investigação empírica de natureza qualitativa e quantitativa, visando apurar quais seriam as variáveis mais eficientes para a avaliação do risco de crédito.

Em termos gerais, pode-se concluir que quaisquer empresas que concedam crédito, encontram-se expostas a um grande risco em termos de incumprimento por parte daqueles a quem foi concedido crédito. Na atividade de qualquer operação de crédito, o risco está sempre presente pois a promessa de pagamento pode não ser cumprida. O risco existe porque se situa no futuro. Para diminuir e prevenir esse risco é importante a obtenção do maior número de informações possíveis dos clientes a quem se vai conceder o crédito e registá-las no *software* de CRM. Pois os clientes, rapidamente, podem perder a capacidade de cumprir com as suas responsabilidades e entram em incumprimento.

A utilização da ferramenta de CRM como suporte para o modelo de análise de crédito é uma vantagem competitiva para a organização, pois como referem os autores Stein, Smith, & Lancioni (2013) as implicações do CRM para a gestão de uma empresa são claras: o registo feito no *software* de CRM é, talvez, a informação disponível mais abrangente para melhorar a confiança e compromisso em lidar com os clientes; este registo melhora a capacidade de resposta das empresas aos pedidos e necessidades dos clientes; e reduz a perda de clientes. Os mesmos autores salientam que a aplicação de dados do CRM na tomada de decisões de gestão, podem transformar o processo de criação de valor da empresa resultando na renovação dos contratos com os clientes.

De salientar que ter a oportunidade de efetuar um estágio curricular desenvolvendo conhecimentos teóricos adquiridos ao longo dos 4 meses no âmbito do mestrado em gestão e aplica-los em termos práticos numa empresa como o Grupo inCentea representa uma experiência enriquecedora e de enorme mais-valia.

Este estudo focalizou-se na análise do risco dos clientes da empresa inCentea – Tecnologia de Gestão. O modelo foi testado em duas empresas clientes da inCentea. A motivação para estudar a temática de análise do risco de crédito advém do momento atual, em que cada vez mais as empresas são obrigadas a distinguir-se dos seus concorrentes mas também são

obrigadas a criar mais valor e aumentar os seus lucros. Outra das razões é a necessidade da própria empresa em contemplar no seu *software* CRM um método de avaliar os seus clientes para evitar gastos com empresas que lhes facultaria a mesma informação. Esta investigação teve como objetivo criar um modelo que fornece informação para a tomada de decisão, ou seja, que ajuda a avaliar com algum grau de certeza se, naquele momento em que está a ser analisada, a empresa cliente conseguirá cumprir as suas responsabilidades perante a inCentea. Os resultados do teste do modelo, comprovaram a sua funcionalidade. O modelo é um elemento importante de apoio à tomada de decisão de concessão de crédito às empresas.

O objetivo deste estudo passou por analisar um leque de indicadores que poderiam ser importantes para a análise de risco de crédito. Por essa razão é que o teste em Excel realizou-se com 11 indicadores em vez dos 4. Pois, a nosso ver, quanto maior o número de indicadores analisados, menor será o risco para a empresa que concede o crédito. Como salientado na demonstração de resultados, por vezes, os valores dos indicadores poderão estar enviesados devido ao valor das rubricas que os compõem, como foi o caso do ROE para a Empresa B. Se nos baseássemos só nesse indicador ter-se-ia concedido crédito à Empresa B, por outro lado, verificando os 11 indicadores percebe-se que conceder crédito à Empresa B acarretaria riscos elevados para a inCentea. A probabilidade deste cliente entrar em incumprimento é bastante elevada.

Sugerindo-se que, futuramente, a inCentea possa integrar algum dos 7 indicadores aos 4 já selecionados, reduzindo a sua exposição ao risco de crédito. Depois de examinada a literatura, dessas 7 variáveis, os mais importantes a acrescentar seriam: a) Prazo médio de Pagamentos; b) Rácio de Liquidez; e c) Rácio de Rendibilidade do Capital Próprio. Logo, um conjunto de 7 variáveis resultaria em uma maior confiabilidade nos outputs gerados pelo *software*, visto que diminuiria a taxa de erro e, por consequência, diminuiria o risco assumido pela inCentea.

As limitações sentidas durante todo o processo foram ao nível tecnológico, ou seja, o desenvolvimento do logaritmo dentro do *software* de CRM, o que afetou o número de indicadores que poderiam ser utilizados. Outra limitação residiu na definição das variáveis a utilizar pois, não foi fácil chegar a um consenso sobre quais as mais importantes, uma vez que o número de indicadores que poderiam ser utilizados era baixo – apenas 4.

Para investigações futuras seria relevante desenvolver este modelo para as restantes empresas do Grupo inCentea. Outra ação a ser implementada, passaria pela criação de níveis de risco, como sucede nas metodologias de “*credit scoring*”. Este parâmetro teria, também ele, que ser integrado no *software* de CRM, e agregado com a análise de crédito, seria apresentado o nível de risco do cliente.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

6. Bibliografia

- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa : Edições Sílabo.
- Batista, A. (1996). *A Gestão do Crédito como Vantagem Competitiva* (2ª ed.). Lisboa: Vida Económica.
- Carvalho, P. (2009). *Fundamentos da Gestão de Crédito* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chang, W., Park, J. E., & Cha, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 849-855.
- Darvish, H., Kafashzadeh, A., & Ahmadnia, H. (2012). Studying the Customer Relationship Management: A Case Study at Persian Technology Firm. . *Economic Insights - Trends and Challenges*, 1-18.
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2013). *Análise Financeira - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Garrido-Moreno, A., Lockett, N., & García-Morales, V. (2014). Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitment. *Information & Management*, 51, 1031-1042.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing* (2ª ed.). UK: Elsevier.
- Heidemann, J., Klier, M., Landherr, A., & Zimmermann, S. (2013). The optimal level of CRM investments - An economic model and its application at a financial services provider. *Electron Markets*, 73-84.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional* . Lisboa: Edições Sílabo.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2, 49-65.
- Neves, J. C. (2012). *Análise e Relato Financeiro - Uma visão integrada da gestão* (6ª ed.). Texto Editores, Lda.
- Rapacz, A., & Michalska - Dudek, I. (2013). Determinants, Advantages and Threats Resulting from Application of The Relationship Marketing Concept and CRM

- Technology In Maintaining Customer Loyalty In Travel Offices in Poland. *Management*, 17, 190-205.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2013). *Corporate Finance* (10^a ed.). New York: The Macgraw-Hill Companie.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Soca, D. (2015). Relationship Marketing - The key of the success in business. *Romanian Economic and Business Review*, 6, 177-183.
- Stein, A. D., Smith, M. F., & Lancioni, R. A. (2013). The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 855-861.
- Triznova, M., Maťova, H., Dvoracek, J., & Sadek, S. (2015). Customer Relationship Management Based on Employees and Corporate Culture. *Procedia Economics and Finance*, 953-959.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3^a edição ed.). CA: Sage: Thousand Oaks.

7. Anexos

7.1. Anexo 1 – Output da Empresa A

		2012	2013	2014	Avaliação
Perfil do cliente					
	Pontualidade nos pagamentos	86,73	83,28	84,37	Aprovado
	Dividas ao Estado/SS/incentea	NÃO	NÃO	NÃO	Aprovado
Capacidade de gestão					
	Rácio de Liquidez	2,53	2,43	2,39	Aprovado
	Rácio solvabilidade	1,65	1,54	1,45	Aprovado
	Rácio rendibilidade das vendas	0,0082	0,0053	0,0168	Aprovado
	Rácio rendibilidade CP	0,0208	0,0154	0,0517	Aprovado
	EBITDA	477,32 €	362,73 €	523 142,74 €	Aprovado
	Autonomia financeira	62,31%	60,65%	59,26%	Aprovado
	Volume Negocios	15 907 477,09 €	17 358 661,16 €	17 537 023,53 €	Aprovado
Valor patrimonial					
	Valor das existencias	2 589 125,56 €	2 590 123,50 €	2 640 178,79 €	Aprovado
	Valor patrimonial	439 967,55 €	329 895,85 €	315 620,99 €	Aprovado
Decisão	Aceite				

7.2. Anexo 2 – Cálculos auxiliares da Empresa A

Folha de cálculo			
Prazo médio de pagamentos	S/fornecedores	Compras	Total
Ano 2012	2 922 055,55 €	12 298 029,94 €	86,73
Ano 2013	3 098 347,52 €	13 579 448,55 €	83,28
Ano 2014	3 167 207,68 €	13 702 411,86 €	84,37
Rácio de Liquidez	Ativo Corrente	Pasivo Corrente	Total
Ano 2012	9 508 445,88 €	3 752 235,54 €	2,53
Ano 2013	9 231 232,11 €	3 800 460,21 €	2,43
Ano 2014	9 175 514,88 €	3 844 484,65 €	2,39
Rácio de Solvabilidade	Cap.Próprio	Passivo	Total
Ano 2012	6 353 596,56 €	3 843 030,87 €	1,65
Ano 2013	5 945 256,16 €	3 857 933,85 €	1,54
Ano 2014	5 700 235,36 €	3 918 647,18 €	1,45
Rácio Rendibilidade Vendas	Resultado Liq	vendas	Total
Ano 2012	131 986,32 €	16 018 490,80 €	0,0082
Ano 2013	91 659,60 €	17 358 661,16 €	0,0053
Ano 2014	294 979,20 €	17 537 023,53 €	0,0168
Rácio Rendibilidade Cap.Próprio	Resultado Liq	Cap. Próprio	Total
Ano 2012	131 986,32 €	6 353 596,56 €	0,0208
Ano 2013	91 659,60 €	5 945 256,16 €	0,0154
Ano 2014	294 979,20 €	5 700 235,36 €	0,0517
Autonomia Financeira	Cap.Próprio	Total do Ativo	Total
Ano 2012	6 353 596,56 €	10 196 627,43 €	62,31%
Ano 2013	5 945 256,16 €	9 803 190,01 €	60,65%
Ano 2014	5 700 235,36 €	9 618 882,54 €	59,26%

7.3. Anexo 2 – Output da Empresa B

		2012	2013	2014	Avaliação
Perfil do cliente					
	Pontualidade nos pagamentos	-148,8	-150,12	-197,87	Rejeitado
	Dividas ao Estado/SS/incentea	Sim(incentea)	Sim(incentea)	Sim(incentea)	Rejeitado
Capacidade de gestão					
	Rácio de Liquidez	0,84	0,78	0,73	Rejeitado
	Rácio solvabilidade	0,11	-0,01	-0,17	Rejeitado
	Rácio rendibilidade das vendas	-0,11	-0,12	-0,09	Rejeitado
	Rácio rendibilidade CP	-1,34	17,52	0,47	Rejeitado
	EBITDA	-89 162,25 €	-43 590,40 €	-47 326,40 €	Rejeitado
	Autonomia financeira	10,05%	-0,89%	-20,48%	Rejeitado
	Volume Negócios	1 683 794,83 €	1 522 685,73 €	824 654,81 €	Rejeitado
Valor patrimonial					
	Valor das existencias	33 832,94 €	20 394,58 €	14 117,44 €	Rejeitado
	Valor patrimonial	351 439,42 €	333 956,75 €	337 424,96 €	Aprovado
Decisão	Recusado				

Folha de cálculo			
Prazo médio de pagamentos	S/fornecedores	Compras	Total
Ano 2012	347 501,74 €	-852 395,28 €	-148,80
Ano 2013	291 952,89 €	-709 839,21 €	-150,12
Ano 2014	157 289,39 €	-290 146,00 €	-197,87
Rácio de Liquidez	Ativo Corrente	Pasivo Corrente	Total
Ano 2012	728 416,96 €	868 737,08 €	0,84
Ano 2013	673 368,53 €	864 946,80 €	0,78
Ano 2014	326 577,93 €	450 284,85 €	0,73
Rácio de Solvabilidade	Cap.Próprio	Passivo	Total
Ano 2012	138 931,92 €	1 243 163,62 €	0,11
Ano 2013	-10 603,95 €	1 202 445,28 €	-0,01
Ano 2014	-154 296,12 €	907 570,63 €	-0,17
Rácio Rendibilidade Vendas	Resultado Liq	vendas	Total
Ano 2012	-186 289,00 €	1 683 794,93 €	-0,11
Ano 2013	-185 816,45 €	1 522 685,73 €	-0,12
Ano 2014	-72 533,87 €	824 654,81 €	-0,09
Rácio Rendibilidade Cap.Próprio	Resultado Liq	Cap. Próprio	Total
Ano 2012	-186 289,00 €	138 931,92 €	-1,34
Ano 2013	-185 816,45 €	-10 603,95 €	17,52
Ano 2014	-72 533,87 €	-154 296,12 €	0,47
Autonomia Financeira	Cap.Próprio	Total do Ativo	Total
Ano 2012	138 931,92 €	1 382 095,54 €	10,05%
Ano 2013	-10 603,95 €	1 191 841,33 €	-0,89%
Ano 2014	-154 296,12 €	753 274,51 €	-20,48%

7.4. Anexo 4 – Cálculos auxiliares Empresa B

7.5. Anexo 3 – Ficha de Cliente

FICHA DE CLIENTE

Comercial: _____

Nome da empresa	
------------------------	--

Direção para entrega			
Localidade		Código Postal	

Direção para faturação			
Localidade		Código Postal	

Contribuinte		CAE Predominante	
---------------------	--	-------------------------	--

Contactos:

Nome	Função	Telefone	E-mail

Informações Financeiras:

Indicador	Valor
Volume de Negócios (Últimos 2 anos)	
Capital Social	

Banco		Localidade	
Banco		Localidade	

Condições de Pagamento

PP	30D	60D	90D	Cheque	T.Bancária	SEPA	Plafond(C/IVA)	
-----------	------------	------------	------------	---------------	-------------------	-------------	-----------------------	--

Data: _____

Assinatura*: _____

- *Enviar declaração de Não Dívida às Finanças e Segurança Social**
- * Enviar a IES do ultimo ano**
- *Indicar código de certidão permanente**