



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

***BANCA DE EMPRESAS: GESTÃO DE ALERTAS E
RENDIBILIDADE DO NEGÓCIO***

Carla Olímpia Eustáquio Pires Guerreiro

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof^ª. Doutora Cristina Maria Pereira Viegas de Oliveira

Mestre Henrique Nuno Esteves Santos Morais

2013

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

***BANCA DE EMPRESAS: GESTÃO DE ALERTAS E
RENDIBILIDADE DO NEGÓCIO***

Carla Olímpia Eustáquio Pires Guerreiro

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Prof^ª. Doutora Cristina Maria Pereira Viegas de Oliveira

Mestre Henrique Nuno Esteves Santos Morais

2013

***BANCA DE EMPRESAS: GESTÃO DE ALERTAS E
RENDIBILIDADE DO NEGÓCIO***

Declaração de Autoria de Trabalho

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

(Carla Olímpia Eustáquio Pires Guerreiro)

Copyright Carla Olímpia Eustáquio Pires Guerreiro

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

ÍNDICE GERAL

	Página
Lista de Abreviaturas.....	vi
RESUMO.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	x
Capítulo 1. TEMA “BANCA DE EMPRESAS: GESTÃO DE ALERTAS E RENDIBILIDADE DO NEGÓCIO”.....	1
1.1. Enquadramento e Relevância do Tema	1
1.2. Identificação de Sinais de Alerta.....	5
1.3. Validação de Sinais de Alerta.....	10
1.3.1. Visita à Empresa.....	10
1.3.2. Documentação Facultada pela Empresa.....	10
1.3.3. Análise da(s) Contas(s) à Ordem.....	12
1.3.4. Central de Responsabilidades do Banco de Portugal.....	12
1.3.5. <i>Sites</i> Governamentais.....	13
1.3.6. Partilha de Informação Interna	13
1.3.7. Abordagem ao Cliente.....	14
1.4. Posição do Banco Face ao Risco Percecionado.....	15
1.4.1. Graduação do Risco.....	15
1.4.1.1. Exposição na Banca.....	15
1.4.1.2. Colaterais Inerentes ao Crédito.....	16
1.4.1.3. Outros Fatores Relevantes na Graduação do Risco.....	18

	Página
1.4.2. Tomada de Posição Face ao Cliente.....	19
1.4.2.1. Acompanhamento Próximo e Contínuo.....	19
1.4.2.2. Redução de Exposição.....	20
2.4.2.2.1. Reestruturação.....	20
2.4.2.2.2. Saída Imediata.....	21
1.4.2.3. Aumento de Exposição.....	21
1.5. Contributo da Gestão dos Alertas na Rendibilidade do Negócio.....	22
1.6. Considerações Finais.....	26
Referências Bibliográficas.....	28
Capítulo 2. <i>CURRICULUM VITAE</i>	30
ANEXOS.....	41
Anexo 1: Declaração da Entidade Patronal CGD.....	42
Anexo 2: Documentos do Acordo de Empresa.....	43
Anexo 3: Comprovativos Académicos.....	48
Anexo 4: Comprovativos Extra Académicos.....	50
Anexo 5: Participação em Conferências.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS

AE	Acordo de Empresa
BP	Banco de Portugal
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CIRE	Código da Insolvência e da Recuperação de Empresas
COFACE	<i>Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur</i>
D&B	Dun & Bradstreet
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
LTV	<i>Loan To Value</i>
PER	Processo Especial de Revitalização
PME	Pequenas e Médias Empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
RH	Recursos Humanos
SGM	Sociedade de Garantia Mútua
SIREVE	Sistema de Recuperação de Empresas por Via Extrajudicial
TOC	Técnico Oficial de Contas

RESUMO

O presente trabalho incide sobre o meu percurso profissional com especial relevância na função que desempenho na Caixa Geral de Depósitos¹ como Coordenadora de um Gabinete Empresas².

Em 1994, após um período de estágio, ingressei nos quadros da Caixa, maior banco português, no qual desenvolvi todo o meu currículo profissional. Com efeito, passei por diversas unidades de negócio – agência, direção e gabinete – nas quais experienciei e adquiri conhecimentos que consolidei ao longo dos anos, num processo contínuo de aprendizagem do negócio bancário, percurso que descrevo exaustivamente no *Curriculum Vitae* integrado no presente relatório.

A par das competências adquiridas na Caixa em ambiente de trabalho, a formação académica no âmbito da gestão empresarial, na qual se enquadra o presente curso de mestrado, revelou-se essencial no meu crescimento profissional, munindo-me de competências técnicas/científicas relevantes e de aplicabilidade diária. Este facto é particularmente evidente na função que desempenho como Coordenadora de um Gabinete Empresas, unidade bancária totalmente focada no negócio empresarial,

¹ A Caixa Geral de Depósitos, também denominada de Caixa ou CGD, é o maior banco português.

² Os Gabinetes Empresas na Caixa, também designados Gabinetes, num total de 36 em Portugal, são unidades de negócio que acompanham clientes empresa com volume de faturação superior a 3 500 000 euros. As carteiras de clientes são geridas por colaboradores especializados na prestação de serviços financeiros e acompanhamento comercial, procurando responder às necessidades bancárias das empresas através de um atendimento personalizado. O quadro de pessoal de um Gabinete Empresas varia entre os cinco e os oito colaboradores, maioritariamente Gestores de Cliente Empresas, que acompanham carteiras individuais que integram entre 70 a 120 clientes, sendo apoiados por colaboradores com funções de Assistentes Comerciais/Administrativos. A equipa de um Gabinete Empresas reporta e depende hierarquicamente do Coordenador de Gabinete.

destacando a relevância das áreas curriculares de recursos humanos, avaliação de empresas e estratégia.

Com efeito, poderá considerar-se que a gestão empresarial na minha atividade profissional é aplicada numa dupla vertente: a de gerir uma unidade de negócio bancário, neste caso um Gabinete Empresas, e; na análise dos variados negócios/projetos dos clientes empresa que constam da carteira do Gabinete, área que inerente tem uma vertente de consultoria.

Assim, inerente à minha função, e em alinhamento com as estratégias globais e objetivos definidos na Caixa e respetivas direções, e cumprindo com o normativo existente e delegação de competências atribuída, coordeno o Gabinete nas várias vertentes: financeira, operacional, comercial e recursos humanos. Na sequência, defino objetivos ao nível do Gabinete, analiso, formulo e implemento estratégias que visem a sua prossecução, defino planos de atuação e controlo os desvios.

A gestão de uma unidade de negócio exige-me ainda um acompanhamento contínuo dos indicadores de negócio e financeiros através das demonstrações financeiras disponibilizadas numa ótica de potenciar a rendibilidade e solidez.

Na vertente de recursos humanos, procuro desenvolver competências que permitam aos colaboradores elevar o desempenho das suas funções, defino objetivos individuais de melhoria que, a par com os outros critérios de avaliação definidos na Caixa, contribuem para a avaliação de desempenho, processo que asseguro no Gabinete.

No que respeita à vertente comercial participo na negociação com os clientes, acompanhamento, análise e emito pareceres técnico/comerciais e decido sobre crédito e demais produtos que constituem a oferta bancária da Caixa.

E é inerente ao crédito, maior ativo de um banco, identificado também como de elevada exigência em termos de análise de risco, que desenvolvo no presente relatório de atividade profissional a temática da gestão de sinais de alerta.

Esta matéria é de relevância na função que desempenho e consiste na identificação e validação de sinais de alerta, tomando-se decisões face ao risco de crédito percecionado com vista a potenciar a rentabilidade do banco. Pretendo assim identificar de que forma a gestão dos alertas influi na solidez financeira do banco e a sua importância no atual contexto económico.

Palavras Chave: alertas, crédito, provisões, rentabilidade

ABSTRACT

This paper focuses on my career with special emphasis on my performance in Caixa Geral de Depósitos³ as Coordinator of a Caixa Empresas Office⁴.

In 1994, after a training period, I joined the staff of the main and largest portuguese bank, in which I developed my professional curriculum. In fact, I went through several business units – branches, regional direction units and a corporate office – where I experienced, developed skills and got knowledge of the banking business, a continuous learning process all over the years, facts that I exhaustively describe in my Curriculum Vitae, document integrated in the present report.

Beside the skills I developed on my workplace in Caixa, the academic knowledge in management business, in which fits this Masters course, has been essential in my professional growth by providing me technical and scientific knowledge with relevant daily application. This is particularly evident in my performance as Coordinator of a Caixa Empresas Office, banking unit totally focused on the corporate business segment: companies, with special emphasis on the human resources, business valuation and strategy, integrated areas in the academic program of the Master course.

³ Caixa Geral de Depósitos, also called Caixa or CGD, is the largest portuguese bank.

⁴ Caixa Empresas Offices in Caixa, also called Offices, in a total of 36 in Portugal, are banking business units that manage portfolios of enterprise costumers, whose profits are up than 3 500 000 euros per year. The costumers portfolios are managed by employees specialize in providing financial and commercial bank services, in a personalized way. The Caixa Empresas Office staff ranges from 5 to 8 employees, mostly client managers, that accompany individual portfolios between 70 to 120 costumers, and are supported by Commercial Assistants / Administrative staff. The Caixa Empresas Office staff reports and hierarchically depends on the Office Coordinator.

Indeed, it could be considered that corporate management in my professional activity is applied in two ways: on managing a bank business unit, in this case a corporate office, and, in the analysis of several business/projects presented by the enterprise customers that are monitored in the office, which has a consultancy service.

Thus, inherent to my role as a coordinator, and in alignment with the overall strategies and goals defined by Caixa, and complying with the normative and the decision delegation matrix, I manage the office through the following aspects: financial, operational, commercial and human resources. Consequently, I set the office goals, analyze, formulate and implement strategies to reach them, as well, as defining action plans and controlling the deviations.

Managing a business unit requires a permanent monitoring of its financial and business indicators, reflected on the financial statements available, in an optical of getting always balanced indicators of profitability and soundness.

In what concerns to human resources, I try to develop staff's skills so they can be able to raise their role performance, I also set improvement individual goals which, along with other evaluation criteria set in Caixa, contribute to the performance assessment process.

Regarding the commercial area, I participate in commercial negotiation with costumers, monitorize, analyze and issue technical/commercial opinions and I decide on credit and other products included on the Caixa's offer.

Inherent to credit, the greatest bank asset, also identified as highly demanding in what concerns to risk analysis, I develop the alert signs management in this activity report.

This issue – the management process of alert signs in bank credit portfolios - is quite relevant nowadays in my professional activity, and it consists on the identification and validation, taking decisions based on the risk perceived in order to increase the bank's profitability. I pretend to identify how the alerts management contributes to solid, strong and healthy credit institutions and understand its importance on nowadays economic context.

Keywords: alerts, credit, provisions, profitability

Capítulo 1. TEMA “BANCA DE EMPRESAS: GESTÃO DE ALERTAS E RENDIBILIDADE DO NEGÓCIO”

1.1. Enquadramento e Relevância do Tema

A presente temática – gestão de alertas no crédito bancário a empresas - tem por base uma matéria que embora sempre inerente ao negócio da banca, não se mostrava relevante o suficiente para ser devidamente explorada, desenvolvida e aprofundada face à conjuntura positiva em que os agentes económicos atuavam, num clima de crescimento, com liquidez, em geral, excessiva no mercado, e em que a existência de risco soberano de um país europeu era impensável.

Contudo, o panorama macroeconómico alterou-se nos últimos anos, e a banca depara-se hoje com desafios e preocupações novas, dos quais se destacam as imposições dos reguladores, supervisores e financiadores, condições limitativas de acesso aos mercados para se financiar, a que acresce o crescente agravamento do risco de crédito e incumprimento dos clientes, em particular no mercado nacional.

A necessidade de reforçar a sua solidez financeira obrigou os bancos nacionais a aumentar o capital, sendo que, a disciplina de fundos próprios e prudência em risco, são hoje fatores incorporados na gestão bancária com maior intensidade. Contudo esta solidez financeira é colocada em causa com a sucessiva descida da rendibilidade, considerada neste momento a maior preocupação da banca nacional.

Melhorar a rendibilidade é, assim, o maior desafio que a banca tem pela frente num cenário de recessão económica, em que se procura responder às necessidades da economia sem descurar o risco.

Os bancos centram assim atenção redobrada à sua conta de resultados, conscientes que, vendo-se impossibilitados de realizar aumentos de capital por esta via, os prejuízos acumulados degradam o seu equilíbrio financeiro, colocando em causa a sua solidez.

A questão é: como aumentar a rendibilidade?

Aumentar a rentabilidade por via do volume é agora tarefa complicada atendendo às limitações de liquidez e aumento do risco de crédito. Esta vertente funcionou bem antes da crise, em anos de prosperidade, em que existia excesso de liquidez sem que a banca registasse dificuldades de acesso aos mercados, nos quais se financiava a baixo preço.

Com a crise do *Subprime* em 2007, verificou-se uma importante alteração com a crescente perceção do risco de incumprimento e uma mais acentuada desconfiança dos financiadores a refletir-se no preço dos financiamentos. Esta vertente acentuou-se com o agravamento do risco soberano e Portugal passou a ser cotado de “lixo” pelas principais empresas de notação internacionais. O sistema bancário, deixou de ter acesso aos mercados externos, vendo restringidas as suas fontes de financiamento. Com efeito, o financiamento passou a escasso e dispendioso, o que se refletiu nas carteiras de crédito por via do preço, assistindo-se a um aumento do *spread* praticado nas operações.

Entretanto, o agravamento do panorama nacional, com Portugal a ser sujeito ao Programa de Assistência Económica e Financeira em 2011, conduziu a uma preocupação crescente na banca: o crédito vencido.

O poder de compra diminuído aos particulares por conta do programa de ajustamento, reduziu o consumo, refletindo-se diretamente nas empresas que, na sua quase totalidade, se encontravam direcionadas para o mercado nacional. A redução das vendas, a dificuldade acentuada nas cobranças, o aumento dos incobráveis, resultaram numa forte pressão das suas tesourarias, com dificuldades crescentes de liquidez, sem que se conseguissem financiar junto da sua principal fonte de financiamento – a banca (CIP-AIP, 2012). Com efeito, os bancos adotaram políticas restritivas de concessão de crédito aos seus clientes por força das dificuldades em se financiarem, ficando limitados essencialmente ao BCE e aos depósitos de clientes, e de imposição de indicadores de solvabilidade, obrigando a uma desalavancagem dos seus balanços, em paralelo com uma maior perceção de risco de incumprimento com o agravamento do crédito vencido.

O aumento do crédito vencido reflete a degradação da carteira de crédito, obrigando à constituição de provisões por incumprimento, registando-se perdas atuais e potenciais que, contribuem diretamente para a degradação da conta de resultados dos bancos.

A constituição de provisões por risco de crédito, é regulada pelo Banco de Portugal e consta de normativo (Banco de Portugal, 1995 e Diário da República, 2005), sendo as de carácter específico incidentes sobre crédito vencido contabilizadas automaticamente decorridos 90 dias de incumprimento. Este normativo, no âmbito da gestão de risco, influi a conta de exploração das instituições de crédito através da constituição de provisões e potenciando imparidades, reduzindo a sua rendibilidade.

Recentemente foram ainda determinados pelo BP complementos de identificação de clientes com dificuldades financeiras (Banco de Portugal, 2012⁵) que, e numa explicação sumária, determinam que sempre que um cliente regista incumprimento fica identificado como cliente de risco financeiro por um período mínimo de um ano, independentemente da situação de incumprimento ficar regularizada no entretanto. Determina ainda que, sempre que uma operação de crédito represente mais do que 25% da exposição do cliente, toda a dívida seja marcada como crédito reestruturado por dificuldades financeiras.

Assim, a preocupação dos bancos pela conta de resultados em complemento com uma atitude preventiva e responsável no relacionamento com os seus clientes, resulta na necessidade de detetar e acompanhar clientes com indícios de risco acrescido, prevenindo situações de incumprimento. Aumenta também a atenção dos bancos às empresas que, não se encontrando em incumprimento, registam atrasos pontuais e/ou alterações comportamentais, e que, pela conjuntura e/ou eventual risco sistémico, podem deparar-se com dificuldades que interfiram com o seu normal funcionamento, potenciando o risco de incumprir perante terceiros, onde se inclui a banca.

Procuram-se assim soluções de renegociação de crédito, adequando os planos de dívida à atual atividade da empresa, por forma a permitir algum desafogo em termos de tesouraria e/ou atenuar as prestações do crédito de médio-longo prazo, permitindo um normal desempenho da empresa e conseqüentemente, das responsabilidades assumidas,

⁵ Consta da bibliografia: BANCO DE PORTUGAL (2012), *Instrução n.º 18/2012, Boletim Oficial n.º 5 de 15.05.2012*, Supervisão - Normas Prudenciais.

cumprindo com os seus planos de dívida perante a banca, reduzindo o risco de incumprimento.

Importa atuar de forma proativa nestes clientes, obrigando a uma atenção redobrada a eventuais sinais de alerta que indiciem dificuldades e, conseqüentemente, perdas futuras no negócio bancário por via do crédito.

Assim, a deteção, controlo e gestão de alertas, mostra-se de relevante interesse para a banca na conjuntura atual contribuindo para redução de eventuais perdas e, na sequênciã, potencia a rendibilidade, um dos seus maiores desafios, como anteriormente expresso.

Face ao exposto, no presente trabalho procede-se à identificação de alguns sinais considerados alertas no que respeita à carteira de crédito da banca de empresas, avançando-se para a forma como são validados e inferindo da veracidade e confirmação dos mesmos, mitigando-se erros de interpretação.

Verificando-se a existência de indícios fortes de que o(s) alerta(s) pode(m) conduzir a potencial risco de incumprimento, há que avaliar a relação do cliente com o banco, analisando-se as responsabilidades inerentes, colaterais existentes, situação económico-financeira e outras, avaliando-se eventuais perdas a incorrer. Esta análise de risco visa uma tomada de posição do banco face ao cliente, que pode passar por negociações que potenciem o aumento de exposição, ou apenas a sua manutenção reestruturando-se o crédito existente, sendo que, poderá ainda equacionar-se a saída gradual do cliente, ou imediata em casos extremos.

Independentemente das condições a propor, é essencial que estas preconizem um desagravamento da situação da empresa, proporcionando algum desafogo ou circunstâncias que permitam cumprir com os seus compromissos perante o banco e manter o normal funcionamento.

1.2. Identificação de Sinais de Alerta

Na banca não existe um conceito estrito para “sinais de alerta”, todavia, consideram-se “sinais de alerta” os acontecimentos, situações, factos, alterações comportamentais e demais, que possam indiciar que determinado cliente poderá vir a falhar com os seus compromissos bancários, incumprindo no futuro.

Com efeito, desde a crise do *Subprime* em 2007 que a preocupação por despistar “sinais de alerta” em carteiras de crédito tem-se intensificado. O crescente agravamento do risco de crédito induziu os analistas e decisores de crédito a despertar para esta matéria, encontrando-se hoje mais atentos, intensificando-se a procura por conhecer profundamente o cliente empresa, as suas relações comerciais, o negócio, os mercados em que opera, os parceiros financeiros, a situação patrimonial, os detentores de capital, e demais, importando conhecer exaustivamente o ambiente externo e contexto interno em que funciona a empresa.

A procura por cruzar informação e estabelecer relações por forma a antecipar dificuldades reveste-se da maior importância por forma a agir proativamente no encontro de soluções para as empresas com vista ao resultado preconizado: potenciar o cumprimento das suas obrigações.

Com efeito, a informação não se esgota na que é obtida junto do cliente, complementando-se com outra recolhida em entidades externas e por conhecimento do ambiente envolvente. Ressalve-se que este processo de deteção e recolha de informação tem evoluído progressivamente, para o que tem contribuído em muito a informação que é hoje disponibilizada publicamente, nomeadamente em *sites* governamentais.

A procura e análise exaustiva de informação também não se pode esgotar num ato único de análise e decisão, mas deverá ser encarada numa ótica de continuidade, requerendo dos gestores de crédito um acompanhamento próximo e permanente do cliente, e da própria instituição bancária um ajustamento e implementação de tecnologias de informação que permitam identificar ocorrências e monitorizar de forma célere e exaustiva o cliente, a fim de se aferir sobre uma eventual degradação da sua capacidade

financeira ou outros factos que derivem em incumprimento das suas obrigações bancárias.

A título exemplificativo, propõe-se em seguida a análise de algumas situações consideradas alertas a que um gestor de crédito deverá estar atento.

Ressalve-se que a proveniência destes sinais tem carácter diverso, podendo ser despoletada internamente no banco, mas também no relacionamento das empresas com terceiros, caso de clientes, fornecedores, seguradoras e demais.

Assim, identificados internamente no banco, e a título de exemplo, indicam-se os seguintes sinais de alerta:

- Atrasos no cumprimento perante a banca: a análise à Central de Crédito do Banco de Portugal, permite aferir sobre atrasos de pagamento verificados em termos de montante e prazo, bem como o tipo de crédito em causa. Importa compreender se estamos perante uma situação pontual ou recorrente, e a que se deve.
- Atrasos no pagamento de salários aos trabalhadores: não obstante a proximidade local permitir mais facilmente veicular esta informação ao banco, esta também poderá ser despoletada por outros alertas internos ao banco, como os atrasos no pagamento de prestações de crédito alocado a particulares sendo estes colaboradores da empresa.
- Oscilações de saldos na(s) conta(s) bancária(s) da empresa: a movimentação das contas bancárias também poderá gerar alertas, oscilações bruscas nos saldos correntes ou reduções graduais de saldos médios, constituem objeto de análise.

Inerentes às relações comerciais estabelecidas entre as empresas e seus clientes, apontam-se os seguintes sinais:

- A alteração das formas e/ou prazos de recebimento de clientes: a alteração das formas de recebimento também pode sugerir alertas. Veja-se a título de exemplo uma empresa que, não sendo usual, começa a apresentar no banco letras dos seus clientes para adiantamento (desconto comercial), ou cheques pré-datados. Esta situação deverá ser indagada, podendo indiciar dificuldades nas cobranças, analisando-se em complemento a evolução dos prazos médios de recebimento.
- Atrasos na entrega de encomendas a clientes: os atrasos na entrega de encomendas poderão ocorrer por imputabilidade a terceiros, caso de atrasos por parte de fornecedores e/ou transportadores, mas também poderão ocorrer por conta de dificuldades no pagamento a fornecedores, que podem dar origem a ruturas de *stock* e, conseqüentemente, dificuldade da empresa em cumprir com as entregas aos seus clientes, pelo que, há que despistar estas situações.
- A dependência de um cliente: a elevada dependência de um cliente, ou de um número reduzido, constitui-se também problemática, pois caso este incumpra no pagamento, reflete-se em dificuldades de gestão de tesouraria que poderá ser determinante na continuidade da empresa podendo mesmo resultar em rutura.

As relações comerciais com os fornecedores também potenciam alertas, veja-se a título de exemplo:

- Atrasos no pagamento a fornecedores: consideram-se “atrasos no pagamento a fornecedores” os superiores ao habitual, com base no histórico de pagamentos, denotando alterações comportamentais da empresa. Esta informação é expressa nas contas da empresa com o aumento dos prazos médios de pagamento, mas também pode advir diretamente do fornecedor que, sendo cliente do banco, expresse a sua dificuldade em receber de determinado cliente, o que deve ser explorado.
- A dependência de um fornecedor: a elevada dependência de um fornecedor, poderá constituir-se problemática uma vez que perante uma eventual falência

daquele, ou verificando-se falhas de fornecimento imputáveis àquele, poderá conduzir a uma situação de rutura, colocando em causa o normal funcionamento da empresa e, conseqüentemente, a sua continuidade.

Outras relações com terceiros devem ser tidas em consideração na identificação de alertas, caso de seguradoras, colaboradores e Estado, como por exemplo:

- Seguradoras: Apólices de seguro anuladas. As apólices de seguros que contemplem credores hipotecários, como o ramo multiriscos por conta de imóveis hipotecados ao banco, em caso de anulação, são reportadas ao banco (credor hipotecário). Na sua quase totalidade as anulações devem-se a falta de pagamento pelo titular da apólice, ou seja a empresa, situação que deverá ser averiguada.
- Colaboradores: Alteração dos quadros de pessoal, em que havendo redução, constitui outro sinal de alerta importante, a par com uma anormal rotação do mesmo. No primeiro caso, podemos estar perante uma redução da atividade da empresa não justificando o quadro de pessoal existente, ajustando-o, contudo, também é importante ter sensibilidade sobre a sua rotação, a que se deve, situação que poderá indiciar falhas na gestão de recursos humanos, em que as mais expressivas podem prender-se com a política de pagamento de salários.
- Estado: Registo de incumprimento/dívidas. Atrasos no cumprimento das obrigações fiscais e/ou à segurança social, são considerados dos alertas mais gravosos originando quase de imediato penhoras (de contas à ordem, bens móveis e imóveis) que poderão afetar a atividade da empresa e conduzir ao seu encerramento. Importa saber a causa, e qual a posição da dívida ao Estado, se está ou foi objeto de negociação.

Para além das expressas, outras ocorrências carecem de análise cuidada, sejam:

- Alterações societárias: Modificações da estrutura societária da sociedade com entrada/saídas de sócios/acionistas que impliquem alterações do controlo

societário, podem também indiciar problemas indesejáveis, sendo os mais comuns, os conflitos entre os sócios/acionistas. Quem faz as empresas são as pessoas, e é nas pessoas que estão à frente das sociedades que o banco acredita. Uma eventual alteração a este nível poderá gerar dúvidas quanto à sua continuidade, forma de gestão e, como a relação bancária ergue-se sobre o pilar da confiança, esta poderá ficar abalada.

- Incidentes: Consideram-se incidentes quaisquer factos menos abonatórios diretamente relacionados com a atividade da empresa, em especial na sua relação com terceiros, seja incumprimento face ao Estado, banca, seguradoras, ações judiciais levantadas por clientes ou fornecedores. Há que averiguar a que se deve o incidente e avaliar a sua grandeza.
- Alertas emitidos por empresas de informação comercial: Associado ao ponto anterior, estão os diversos alertas que se obtém através de empresas de informação comercial, sendo as mais, recorrentes a COFACE e a D&B⁶, que se especializaram na recolha, tratamento e fornecimento de informações sobre empresas. Estas empresas monitorizam alterações e eventos na estrutura das empresas, como alterações ao pacto social, capital e sócios, órgãos sociais, dissoluções e outras, registam ações judiciais e insolvências, alterações nos indicadores de risco de crédito e informações financeiras e económicas, colocando à disposição dos seus clientes serviços de emissão de alertas.

Não obstante existirem outros sinais de alertas e constantemente surgirem novos, os indicados são os mais frequentes, daí se ter optado pela sua referência.

Sempre que surgem sinais de alerta, há que validar a sua autenticidade e grandeza do risco inerente, verificando-se a sua efetividade despistando tratar-se de uma situação pontual ou um falso sinal de alerta.

⁶ A COFACE e a D&B são empresas de cariz internacional que disponibilizam aos seus clientes, entre outros serviços, informações comerciais, de crédito e financeiras, por forma a permitir que estes mitiguem a sua exposição a risco nas decisões sobre avaliação e concessão de crédito.

1.3. Validação dos Sinais de Alerta

Detetados sinais de alerta, há que validá-los, adotando-se para o efeito um ou mais procedimentos que permitam aferir sobre a sua veracidade e autenticidade, permitindo interpretá-los o mais corretamente possível no mais curto espaço de tempo, por forma a agir-se atempadamente.

Na sequência, e não obstante a multiplicidade de atuação sobre os mesmos, nesta secção desenvolvem-se os procedimentos mais usuais, podendo adotar-se um ou mais em simultâneo no processo de validação.

1.3.1. Visita à empresa

Um dos procedimentos mais usuais consta de visita à empresa. Esta não deverá ocorrer apenas quando surgem alertas, mas deverá ser por si um gerador de alertas.

Visitar a empresa permite analisar o seu normal funcionamento, não sendo de descurar aspetos como: frota de viaturas parada; menor número de colaboradores do que é habitual; ou máquina produtiva parada. Estes fatores poderão indiciar que a empresa poderá não estar a laborar normalmente. Com efeito, visitas regulares às empresas deverão ser mesmo encaradas como uma rotina normal de quem gere carteiras de crédito, num processo de acompanhamento contínuo.

1.3.2. Documentação Facultada pela Empresa

É regularmente solicitada documentação diversa às empresas como forma de comprovar o seu quadro societário, situação contributiva, situação patrimonial, relações comerciais, como seja:

- **Certidão Comercial Permanente:** por forma a confirmar se a estrutura societária não sofreu alterações, sendo de relevo verificar se os principais sócios/acionistas se mantêm e com que participações, não se verificando cessões de quotas/ações.

A estabilidade do quadro societário das empresas é de relevância para os bancos, face à credibilidade na gestão e existência de eventuais garantias cruzadas entre empresas, situação que muitas vezes se verifica quando há participações grupais. No caso das sociedades anónimas, solicitam-se declarações de composição do capital à empresa.

- **Certidões Prediais:** permitem confirmar que o património se mantém na sociedade, e em que termos, isto é, se existem ónus sobre os mesmos ou não. Fundamental é a verificação da não existência de ónus sobre as colaterais inerentes ao crédito, como por exemplo penhoras ou arrestos emitidos por ordem do Tribunal.
- **Declaração de Não Dívidas ao Fisco:** esta declaração é regularmente solicitada às empresas com responsabilidades de crédito no banco com uma periodicidade de 3 ou 6 meses, período normal de validade da declaração (Diário da República, 1995). Atrasos na entrega desta declaração ao banco podem indiciar atrasos na sua situação contributiva fiscal. Quando se verifica a existência de dívida há que questionar o cliente sobre a respetiva regularização, se está a ser negociada junto do fisco, e em que situação se encontra esta negociação. Quando o plano de amortização de dívida está a decorrer, solicita-se o comprovativo de pagamento e as condições do plano, importando também conhecer prazos e garantias.
- **Declaração de Não Dívidas à Segurança Social:** também esta declaração é regularmente solicitada às empresas com responsabilidades de crédito no banco. Trata-se de documento que tem a validade de 4 meses (Instituto da Segurança Social, 2012), cumprindo-se com os mesmos procedimentos da declaração fiscal.
- **Elementos contabilísticos, com particular ênfase nas rúbricas de Fornecedores e Clientes:** outro procedimento usual é pedir à empresa os balancetes analíticos, por forma a analisar as contas descritas de clientes e fornecedores. Por vezes, quando estes são clientes do banco, consegue-se cruzar informação por via

contabilística, permitindo uma análise mais consistente, que ainda poderá ser cruzada com os movimentos da conta à ordem, verificando-se pagamentos ou recebimentos que justifiquem determinadas transações comerciais.

1.3.3. Análise da(s) Conta(s) à Ordem

Internamente, o banco poderá validar alertas analisando saldos e movimentos da(s) conta(s) da empresa.

A análise de movimentos, como por exemplo as transferências e cheques emitidos, fornecem informação relevante sobre recebimentos de clientes e pagamentos a fornecedores, justificando eventuais alertas em análise.

Ressalve-se, no que respeita aos saldos à ordem, que nem sempre elevados saldos correspondem a um sinal de robustez de tesouraria das empresas. Há que analisar a que respeitam porque, a título de exemplo, pode-se estar perante antecipações de verbas, situação muito recorrente em negócios de intermediação, caso de agentes de turismo e de escritórios de advogados que prestam serviços a não residentes, ou simplesmente tratar-se de verbas disponíveis à ordem por conta de utilização de financiamentos, pelo que é fundamental conhecer os contornos em que se desenvolve a atividade da empresa para aferir sobre os saldos médios.

1.3.4. Central de Responsabilidades de Crédito no Banco de Portugal

Consultar as responsabilidades de crédito nas instituições de crédito também constitui uma validação de alerta. Esta base de dados é gerida pelo BP, da qual constam os empréstimos agregados dos devedores a instituições que concedem crédito, sendo estas obrigadas a fornecer mensalmente a informação por cliente e tipo de crédito. Esta

Central serve de apoio às instituições de crédito na avaliação de risco do crédito e acompanhamento inerente (Banco de Portugal, 2012⁷).

1.3.5. Sites Governamentais

Recentemente o governo vem disponibilizando informação referente às empresas, ou o acesso a esta, através de *sites* específicos para o efeito, nos quais poderá ser consultada a situação tributária, jurídico-legal e predial, facilitando uma pesquisa imediata, como seja através de:

- Listas de devedores à Autoridade Aduaneira e Tributária (fisco) e à Segurança Social, ambas disponíveis no *site* das Finanças (AT, 2012).
- Portal Citius que permite aceder a informação de processos que deram entrada ou decorrem nos trâmites jurídicos em Tribunal, sendo possível verificar ações executivas que tenham dado entrada, declarações de insolvência, vendas de bens penhorados e demais de cariz jurídico (MJ, 2012⁸);
- Registo Predial *OnLine*, permite obter informação sobre património imóvel, sendo possível obter certidões prediais atualizadas por forma a verificar eventuais ónus ou alienação de património (MJ, 2012⁹).

1.3.6. Partilha de Informação Interna

A partilha de informação interna no próprio banco constitui uma das mais importantes fontes para validar informação, com vantagens óbvias para as instituições de crédito.

⁷ Consta da bibliografia: BANCO DE PORTUGAL (2012), *Portal do Cliente Bancário*, Disponível em: <http://cliente bancario.bportugal.pt/PT-PT/RESPONSABILIDADES DECREDITO/Paginas/default.aspx>.

⁸ Consta da bibliografia: MJ MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (2012), *Portal Citius*, Disponível em: <http://www.citius.mj.pt/portal/>.

⁹ Consta da bibliografia: MJ MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (2012), *Registo Predial Online*, Disponível em: <http://www.predialonline.pt/PredialOnline/>.

Com efeito, a partilha de informação, segundo Jappelli e Pagano (2005), poderá ter quatro efeitos, que aplicados à banca são: 1) aumentar o conhecimento da instituição em relação aos seus clientes, reduzindo os efeitos da informação assimétrica entre o cliente e a instituição; 2) reduzir os custos relacionados com a recolha de informação; 3) efeito disciplinador sobre os maus pagadores do crédito; 4) redução ou eliminação do incentivo ao sobre-endividamento.

O ideal seria a informação fluir entre instituições de crédito, contudo o sigilo bancário e a proteção de dados pessoais não permite a partilha de informação acerca de clientes entre instituições, podendo apenas contar-se com a partilha interna.

A informação interna é carregada informaticamente com recurso a dados adquiridos junto de entidades diversas, ou inserida pelos próprios colaboradores da instituição no decorrer da relação bancária, alimentando uma base de dados com informação detalhada sobre o cliente. Outra forma de obter informação interna como fonte de validação é através do interlocutor direto do cliente na instituição, normalmente o gestor de cliente alocado. A informação interna é com efeito a primeira fonte de pesquisa das instituições de crédito quando analisam crédito (Riestra, 2002), procedimento idêntico quando surge algum alerta.

1.3.7. Abordagem ao Cliente

Questionar diretamente o cliente é um procedimento habitual e na maioria das situações essencial na compreensão do alerta em análise, excetuam-se situações em que há indícios de ilicitudes, caso de fraude, falsificação e branqueamento de capitais, as quais requerem tratamento específico.

Com efeito, a informação facultada pelo cliente deverá ser o mais transparente e rigorosa possível, e, quando não de carácter obrigatório, de preferência acompanhada por documentação de suporte.

Ressalve-se a importância destes procedimentos, na medida em que uma errada interpretação dos alertas pode conduzir a uma incorreta decisão de atuação, não resultando no objetivo pretendido.

Assim, o rigor da decisão é tanto mais assertivo quanto mais informação relevante e fidedigna houver disponível para análise. Com efeito é importante reduzir as assimetrias de informação existentes entre o cliente/facto/alerta e o banco, por forma a aumentar o conhecimento deste último e conseqüentemente, melhor decidir em conformidade, determinando a posição a assumir perante o cliente.

1.4. Posição do Banco face ao Risco Percecionado

Validando-se a existência de fortes indícios de que o cliente poderá apresentar dificuldades futuras, há que avaliar a grandeza de risco em que o banco incorre, conduzindo a uma tomada de posição perante o cliente.

1.4.1. Graduação do Risco

A graduação do risco no cliente é evidenciada numa escala crescente de risco normal a risco elevado, classificação esta que depende de diversos fatores, a seguir descritos.

1.4.4.1. Exposição na Banca

Mostra-se relevante na determinação da grandeza de risco verificar as responsabilidades atuais e potenciais do cliente na banca. Assim, identifica-se o posicionamento da dívida face à atual atividade da empresa, nomeadamente a dívida bancária face ao volume de negócios e a sua capacidade em libertar meios que permitam solver o crédito, analisando-se o prazo de recuperação dos seus empréstimos.

Importa ainda compreender qual a posição do banco perante outras instituições de crédito, ou seja, a quota que detém no cliente, determinando se está muito ou pouco

exposto, situação que se poderá revelar importante em caso de negociação de dívida. Na atual conjuntura, poderá considerar-se como prudente, uma quota não superior a 30%, indicando que o risco de crédito de determinado cliente é partilhado com outras instituições de crédito.

Também para o cliente a dispersão de risco é importante, pois clientes cujo endividamento bancário não esteja concentrado numa única instituição incorrem em maior poder negocial em caso de dificuldade porque há partilha de risco com diversos financiadores.

1.4.1.2. Colaterais Inerentes ao Crédito

No que respeita às colaterais, quanto mais fortes as associadas ao crédito, menor o risco a que o banco incorre em caso de incumprimento, existindo uma maior probabilidade de recuperação da dívida.

Assim, o penhor de depósitos – a prazo e à ordem, são a mais forte colateral, com reduzido risco associado. Com efeito, de acordo com o Decreto-Lei nº119/2011 de 26 de Dezembro o fundo de garantia de depósitos garante até 100.000 euros por depositante em cada instituição.

Também as garantias bancárias emitidas por instituições de crédito de primeira ordem são garantias fortes, em particular quando assumem a forma de *first demand*, ou seja, com pagamento à primeira interpelação do beneficiário. Incluem-se nestas, as garantias mútuas emitidas pelas SGM¹⁰, e que estão bem patentes nas linhas PME Investe (QREN¹¹) que têm sido disponibilizadas às empresas. Ressalve-se que as garantias mútuas também podem ser obtidas sem ser através destas linhas, solicitadas diretamente junto das SGM.

¹⁰ As Sociedades de Garantia Mútua (SGM) são operadores financeiros que prestam garantias às instituições bancárias, sob a forma de garantias mútuas, que lhes permitem disponibilizar crédito às PME mediante análise de risco.

¹¹ Integradas no QREN estão linhas de crédito especiais disponibilizadas às empresas para fins diversos, cuja informação consta de site das seguintes entidades: IAPMEI através do www.iapmei.pt ou PME Investimentos, através do www.pmeinvestimentos.pt.

As colaterais mais usuais continuam no entanto a ser as garantias hipotecárias. Inerente a estas, está a avaliação de bens imóveis objeto de hipoteca e a cobertura da dívida, analisado pelo indicador *Loan To Value*. Este, relaciona o valor da dívida face ao valor do bem nos seguintes termos:

$$LTV = \frac{\text{Valor do Financiamento (ou dívida)}}{\text{Valor da Garantia (do bem)}}$$

Fundamental para o cálculo preciso deste indicador é a avaliação do bem ser atual. Com efeito, também o BP regula o prazo de reavaliação das garantias reais, nas quais se incluem as hipotecárias através do Aviso nº 3/2005 (Diário da República, 2005).

O LTV gradua o risco, quanto mais elevado o LTV menor é a probabilidade de recuperação da dívida por via de execução da garantia, logo maior é o risco associado. Na atual conjuntura, e perante a dificuldade de comercialização no mercado imobiliário, com a consequente desvalorização destes ativos, em termos prudenciais o LTV não deverá superar os 75%.

Ressalve-se que, as garantias associadas a determinada operação devem ser apenas entendidas como último recurso de recuperação do crédito, tendo-se esgotado a possibilidade de vir a recuperar por via dos meios libertos pela empresa/projeto.

Para além das mencionadas, outras garantias reais poderão ser consideradas como colaterais relevantes, como o penhor de estabelecimento comercial, penhor de equipamentos e/ou viaturas, penhor de licenças, penhor da marca, e demais.

Contudo, facto aceite é que na atual conjuntura a garantia mínima é o aval ou fiança dos sócios/acionistas/gerência/administração, sendo as operações sem qualquer tipo de garantia associada de carácter excecional.

Ainda relativamente a colaterais, importa indicar que, atendendo à atual conjuntura e excessivo endividamento do tecido empresarial português, a apresentação por parte das empresas de garantias para cobertura de crédito mostra-se cada vez mais difícil. A escassez de disponibilidades não lhes permite apresentar depósitos como garantia e o

património imobiliário encontra-se maioritariamente onerado à banca e ao Estado, pelo que, perante este cenário, tem sido crescente a exposição junto das sociedades de garantia mútua, como forma alternativa de obter garantias. Contudo, também esta condição apresenta dificuldades crescentes face à deterioração da situação económico-financeira do quadro empresarial.

1.4.1.3. Outros Fatores Relevantes na Graduação do Risco

Para além da exposição do cliente em termos de crédito bancário e avaliadas as colaterais inerentes, há outros fatores que determinam o risco em que se incorre em determinado cliente, e que poderão ou não mitigá-lo, tendo por exemplo em consideração o historial creditício do cliente e sua idoneidade, a movimentação das contas à ordem e os saldos médios associados, a existência de aplicações financeiras, a sua carteira de obras/clientes, a sua situação económico-financeira, e outros tomados em consideração pelo analista/decisor.

Com base nos parâmetros apresentados, de natureza quantitativa, mas também qualitativa, classifica-se o risco associado a determinado cliente, inerente ao qual existe uma componente intuitiva do analista/decisor, não sendo a análise totalmente objetiva e linear.

A título de exemplo de análise não objetiva, analise-se um curto prazo, único endividamento bancário da empresa concentrado num único banco, garantido com um depósito a prazo. Verifica-se que há concentração de crédito bancário num banco incorrendo este num risco elevado detendo uma quota de 100% no cliente, contudo o risco de crédito é totalmente mitigado pela colateral de depósito a prazo, reduzindo-o a valores próximos do zero.

Analise-se ainda outro exemplo atípico: a emissão de uma garantia bancária contra garantida com depósito a prazo. Atendendo à colateral tudo nos indica que também nesta situação estamos perante um caso de risco mínimo, contudo tal não é tão linear, uma vez que a contragarantia apenas cobre responsabilidades efetivas e, uma garantia bancária contra garantida por depósito a prazo até não ser executada, é uma

responsabilidade potencial (Banco de Portugal, 2012¹²), pelo que, o depósito a prazo poderá ser objeto de penhora no entretanto por ordem do Tribunal, e perder-se a garantia, situação que carece de análise cuidada, pois trata-se de uma situação de risco elevado.

Outra situação que é necessário ter em atenção é que o risco não se extingue apenas no cliente empresa. No caso de existência de grupos económicos, ou seja grupos de empresas com ligações diretas ou indiretas de capital, gestão comum, sócios/acionistas/gerência/administração comuns, garantias cruzadas, é necessário analisar a situação intra grupal e risco sistémico, tema que poderia ser objeto de desenvolvimento em trabalhos futuros.

1.4.2. Tomada de Posição Face ao Cliente

A determinação do risco associado, resulta numa tomada de posição face ao cliente, cujas formas de atuação, a seguir desenvolvidas, poderão ser conjugadas.

1.4.2.1. Acompanhamento Próximo e Contínuo

Este acompanhamento do cliente passa por obter, por via do cliente ou com recurso a outras fontes, elementos que permitam uma análise contínua da sua situação, alguns descritos anteriormente no presente trabalho, como o pedido regular de demonstrações financeiras.

1.4.2.2. Redução de Exposição

Perspetivando-se que o risco poderá agudizar-se, avalia-se a possibilidade de reduzir a exposição ao cliente. Esta poderá passar por reduzir ou mesmo eliminar limites de crédito que se encontrem abertos e não se encontrem utilizados, por forma a evitar um

¹² Consta da bibliografia: BANCO DE PORTUGAL (2012), *Portal do Cliente Bancário*, Disponível em: <http://clientebancario.bportugal.pt/PT-PT/RESPONSABILIDADE DA DESDECREDITO/Paginas/default.aspx>.

aumento da responsabilidade efetiva, caso de limites para livranças, verbas não utilizadas em contas correntes, e/ou liquidar crédito efetivo caso o cliente disponha de verbas para o efeito ou o crédito encontre-se garantido com penhor de depósitos ou aplicações financeiras.

1.4.2.2.1. Reestruturação do Crédito

Reestruturar a dívida, entre outras soluções, poderá passar por:

- Alargamento de prazos de diferimento de capital e/ou juros ou, caso na operação se encontre a decorrer o plano de amortização, inserção de períodos intercalares de capital e/ou juros. Neste caso o capital das prestações diferidas é diluído pelas restantes prestações do plano de amortização, podendo no caso dos juros, ser capitalizados ou imediatamente pagos após o período de diferimento;
- Alargamento do prazo global da operação, diluindo as operações do plano de amortização;
- Inserção de um plano de prestações crescentes, com prestações mais baixas numa fase inicial e crescendo gradualmente ao longo do plano;
- Alteração do plano de amortização para *bullet*, ou seja, pagamento do capital numa única prestação no final do plano de amortização;
- Aprovação de moratória para capital e/ou juros numa ou mais prestações, ou seja diferir o pagamento desta(s) para diferente data, mas sem alocação destas verbas a prestações vincendas do plano de amortização;

Inerente a estas opções está, por vezes, um reforço de colaterais por perceção de um agravamento do risco. Reforçar garantias influi de forma positiva no provisionamento dos bancos, na medida em que aumenta a possibilidade de recuperação da dívida em caso de incumprimento.

1.4.2.2. Saída Imediata

Não obstante a redução de exposição e responsabilidades possa resultar numa saída gradual do cliente, há situações em que o banco pode optar por sair no imediato, assumindo o prejuízo hoje em detrimento de uma perda superior no futuro.

Enquadra-se nesta estratégia, a existência de baixos valores em incumprimento, sem garantias e cujas perspectivas de recuperar a dívida são nulas, como por exemplo, alguns cartões de crédito ou descobertos em contas à ordem, cuja recuperação por via judicial poderá mostra-se morosa e dispendiosa, sendo preferível assumir-se o prejuízo no imediato.

A título de exemplo analise-se ainda o caso de um investimento que está em curso, com um crédito em utilização, ainda com verbas disponíveis para utilizar, e verifica-se que, por um motivo inerente a mercado, cliente, etc, está em causa a viabilidade do projeto e consequentemente, o retorno do crédito. Neste caso, poderá o banco optar por não dar seguimento ao projeto, por forma a não incorrer numa perda maior no futuro, considerando-se um custo afundado, ou seja um custo não recuperável.

1.4.2.3. Aumento de Exposição

Poderá também assistir-se à necessidade de reforço do crédito junto do cliente aumentando a exposição no mesmo, justificado por se tratar de uma empresa com condições de viabilidade, considerando tratar-se de colocação de “crédito bom sobre crédito bom”. Afinal a própria palavra crédito significa confiança, pelo que, pode entender-se que há um reforço de confiança no cliente.

Com efeito, segundo cita Schrickel (1994), crédito é todo o ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu património a um terceiro, com a expectativa de que este será integralmente reembolsado decorrido o prazo estipulado.

Pelo que, um aumento de exposição carece de análise de crédito, a qual pode ser entendida como a habilidade de tomar uma decisão de crédito num contexto de incertezas, constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade lógica de analisar determinadas situações, muitas vezes complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e possível de ser implementada (Schrickel,1994).

A decisão de reforço de crédito, assenta sobre a análise da capacidade do cliente em cumprir com o reembolso futuro do empréstimo. Analisa-se o risco de crédito, subjacente ao qual toma-se em consideração o Carácter do cliente, sua Capacidade de gestão, o Capital ou valor patrimonial, Colaterais e envolvente contextual ou Condições, também conhecidos pelos 5 C's do crédito (Berni, 1999).

A tomada de posição do banco face ao cliente, mantendo, reduzindo ou aumentando a exposição/relacionamento comercial, é prosseguida de planos de ação e implementação operacional, os quais requerem a realização de proposta a submeter a aprovação para decisão, cumprindo com o normativo e delegação de competências do banco, assim como as regras de *compliance*.

1.5. Contributo da Gestão dos Alertas na Rendibilidade do negócio

Desenvolvido o processo de gestão de alertas nos clientes empresas, com a sua identificação, validação, tomada de decisão em função do risco percecionado, e implementação operativa, cumpre compreender o contributo deste processo na rendibilidade do negócio bancário.

Do ponto de vista da banca, decorre de uma gestão proativa dos alertas uma melhoria da sua conta de exploração e, conseqüentemente da sua rendibilidade fortalecendo a solvabilidade. Este contributo positivo manifesta-se de diversas formas, que se analisam em seguida.

- **Redução do risco de incumprimento e manutenção de *inflows* regulares**

A renegociação de condições que permitam adequar os meios libertos pela empresa ao plano de reembolso do empréstimo, reflete-se numa redução do risco do cliente entrar em incumprimento.

Ressalve-se que sempre que um cliente entra em incumprimento, assiste-se a uma dupla penalização na conta de exploração do banco: um custo com o aumento o risco de perda e, logo, a forçosa constituição de provisões por incumprimento, mas também a perda de *inflows* regulares que permitam liquidar juros, comissões e capital.

No que respeita aos *inflows* regulares de juros e comissões, trata-se do negócio bancário que é colocado em causa. Estes são determinantes na prossecução da atividade, dado que, e de uma forma simplista, o ganho no negócio bancário não é mais que o *gap* entre transações de compra e venda de dinheiro e respetivas comissões.

Daqui decorre a importância de um acompanhamento permanente do cliente e uma atitude proativa na gestão de alertas, inculcando ao imediato tratamento destes.

- ***Repricing***

A renegociação de condições poderá permitir um eventual *repricing* no crédito em vigor com o aumento de *spread*, o que contribui positiva e diretamente na conta de resultados.

Esta renegociação pode ocorrer nas reestruturações de crédito em vigor, caso da dilatação de prazos e/ou inserção de prazos de carência intercalar de capital, mas engloba também outro tipo de situações que evidenciem um aumento da perceção do risco, como por exemplo a saída de um sócio da empresa, a redução patrimonial, ou simplesmente uma negociação comercial com outro tipo de contrapartida, como o reforço de crédito.

- **Reforço de garantias**

Tal como o *repricing*, o reforço de garantias poderá sempre ser solicitado caso se perceçione um aumento do risco de crédito, como por exemplo a desvalorização de colaterais inerentes ao crédito em vigor, expectativa que os fluxos de caixa não serão suficientes para liquidar as obrigações assumidas, ou um outro qualquer evento de incumprimento como o atraso do pagamento de uma obrigação, o incumprir com uma cláusula contratual ou o início de um procedimento legal.

As garantias são entendidas como uma segurança adicional para recuperar um empréstimo perante eventuais incumprimentos. O interesse do banco não é executar garantias, representando estas custos vários em termos monetários e temporais. Com efeito, os processos de vinda de bens à posse da instituição, através de execução judicial ou até mesmo da dação em pagamento¹³ são morosos e onerosos e, ficar com bens em sua posse, sem determinar quando os conseguirá comercializar em nada favorece o negócio bancário. Por exemplo, no caso de bens imóveis o banco tem que assumir custos com condomínios, IMI, reparações, a que acresce custas com notários e conservatórias dada a necessidade de registar os imóveis como sua propriedade.

No que respeita a potenciar a rendibilidade, o reforço de garantias mostra-se relevante na medida em que se reflete numa menor necessidade de alocação de capitais próprios ao crédito, permitindo canalizar estes capitais para outras operações mais rentáveis, ou mesmo para o aumento da atividade de crédito.

A alocação de mínimos de capital para cobertura de risco de crédito decorre de modelos delineados no âmbito do Basileia II, focando-se na expectativa de riscos das carteiras, produtos e clientes, em que contrapartes mais arriscadas requerem mais capital e menos arriscadas menos capital.

¹³ Dação em pagamento numa ótica de banca, em regra, consta da entrega de bens do devedor/cliente ao credor/banco, por forma a liquidar total ou parcialmente um crédito/dívida existente.

Na sua forma mais exigente, a alocação de mínimos de capital leva em consideração o *rating* do cliente e as garantias associadas, em modelos complexos de determinação de risco, em que as operações menos consumidoras de capital são as que apresentam menor risco, ou seja, em clientes com ratings mais elevados e com garantias de melhor qualidade.

Na sequência, ao se reforçar garantias, haverá um menor consumo de capital e, conseqüentemente, a instituição constitui menos reservas para o efeito, libertando-as preferencialmente para novo crédito rentável.

Ainda quanto à alocação de capital, indica Bessis (2010) que as instituições devem-se proteger em relação às perdas esperadas constituindo provisões para risco de crédito, e já no que respeita às perdas não esperadas são espelhadas por meio da alocação de capital.

Outro efeito positivo, é que uma menor alocação de capital ao crédito concedido, indiretamente influencia a competitividade da instituição dispondo esta de mais recursos na concessão de crédito, evidenciando-se também mais exigente com as parcerias que estabelece com clientes negociando melhores contrapartidas, potenciando a sua rentabilidade, como por exemplo através de *cross-selling*.

No âmbito do *cross-selling* consta a oferta de diversos produtos sem alocação de capital e que geram comissionamento, caso dos seguros, *leasing*, *renting* e demais, com vantagens óbvias em termos de rentabilidade.

A par do anteriormente exposto, é necessário ter presente que tempo também é dinheiro, e que uma resposta rápida, assertiva e eficiente aos alertas pode ser determinante no resultado pretendido, isto porque, na maioria das situações, a perda hoje é menor que a perda amanhã.

Além disso, o ideal será sempre encontrar-se uma solução definitiva, que não preveja posteriores ajustamentos e/ou reformulações, incorrendo em custos acrescidos no futuro.

1.6. Considerações Finais

O presente trabalho pretendeu contribuir para compreender a importância de gerir alertas na conjuntura adversa em que a banca nacional atua, contribuindo para a sua solidez financeira, pois bancos com estruturas financeiras sólidas refletem um sistema financeiro forte, inculcando credibilidade e fortalecendo o país.

Despertar as equipas das unidades de negócio bancário para esta temática e fomentar a sua gestão deverá ser prioritário. Numa época em que os ganhos escasseiam, há que fazer um controlo incisivo da conta de resultados, e os bancos, como qualquer empresa, são negócios e visam o lucro.

Face à atualidade do tema, o conteúdo do trabalho tem essencialmente por base a experiência da própria autora, sendo que, uma das maiores limitações à sua realização foram as dificuldades em encontrar informação específica sobre gestão de alertas na banca de empresas.

Efetivamente existem alguns artigos que mencionam alertas de risco de crédito, na sua quase globalidade relacionados com as demonstrações financeiras das empresas e incumprimento bancário, contudo não se encontrou menção sobre como se desenvolve a sua gestão e identificação de fatores chave, pelo que, o presente trabalho poderá constituir uma base para posteriores desenvolvimentos em matéria de gestão de alertas em crédito bancário a empresas.

Uma matéria de interesse a desenvolver em posteriores trabalhos será a temática da partilha de informação, ou da não partilha de informação, e as consequências que daqui advém para o incremento do risco de incumprimento.

Se a informação constitui um trunfo para quem está em sua posse, a sua confidencialidade e estanquicidade entre bancos poderá constituir um fator de incentivo

à omissão de informação por parte do cliente bancário aumentando a assimetria de informação com e entre os bancos.

Assim se potencia o risco sistémico por via do sobre-endividamento e/ou incumprimento, gerando-se muitas vezes o efeito dominó, em que quando um banco denuncia a dívida, logo em seguida surgem outros a denunciar e todo o sistema corre mais riscos de colapso.

Referências Bibliográficas

- AT AUTORIDADE TRIBUTÁRIA E ADUANEIRA (2012), *Portal das Finanças*, Disponível em: <http://www.portaldasfinancas.gov.pt/pt/menu.action?pai=100> [Acedido em 2012.11. 15].
- BANCO DE PORTUGAL (2012), *Instrução n° 18/2012, Boletim Oficial n° 5 de 15.05.2012*, Supervisão - Normas Prudenciais.
- BANCO DE PORTUGAL (2012), *Portal do Cliente Bancário*, Acesso em: <http://clientebancario.bportugal.pt/PT-PT/RESPONSABILIDADESDECREDITO/Paginas/default.aspx> [Acedido em 2012.11. 15].
- BANCO DE PORTUGAL (1995), *Aviso n° 3/95*, Republicado pelo *Aviso n° 3/2005 de 21.02.2005*.
- BERNI, M. (1999), *Operação e Concessão de Crédito: Os Parâmetros Para a Decisão de Crédito*. São Paulo: Atlas.
- BESSIS, JOEL (2010), *Risk Management in Banking*, Third Edition, John Wiley & Sons Ltd.
- CIP-AIP, Confederação Empresarial de Portugal e Associação Industrial Portuguesa (2012), *Inquérito ao Crédito*, Dados de Inquérito Publicado.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA (2005), *Aviso n° 3/2005 do Banco de Portugal*, I Série-B, n° 41 de 28.02.2005.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA (1995), *Decreto Lei 236/95*, I Série-A, de 13.09.1995.
- INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL (2012), *Guia Prático Declaração da Situação Contributiva – Pessoa Coletiva*, Instituto da Segurança Social, I.P..
- JAPPELLI, T., e M. PAGANO (2005), *Role and Effects of Credit Information Sharing*, working paper n° 136, Centre for Studies in Economics and Finance.
- MJ MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (2012), *Portal Citius*, Disponível em: <http://www.citius.mj.pt/portal/> [Acedido em 2012.11.20].
- MJ MINISTÉRIO DA JUSTIÇA (2012), *Registo Predial Online*, Disponível em: <http://www.predialonline.pt/PredialOnline/> [Acedido em 2012.11.20].
- RIESTRA, A. (2002), *Credit Bureaus in Today's Credit Markets*, ECRI Research Reports n° 4, European Credit Research Institute.

SCHRICKEL, W. K. (1994), *Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos*, São Paulo, Atlas.