

A dualidade da gestão de clientes: valor para o cliente e valor do cliente

Relatório de Estágio

Rodrigo Filipe Botelho Braga

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



A dualidade da gestão de clientes: valor para o cliente e valor do cliente

Relatório de Estágio

Rodrigo Filipe Botelho Braga

Orientador

Prof. Doutor António José Vasconcelos Franco Gomes de Menezes

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade.



RESUMO

O presente relatório é o produto do estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresarias, com especialização em Finanças e Contabilidade da Universidade dos Açores, que decorreu de 1 de outubro de 2019 a 30 de junho de 2020, na Bensaude, S.A.. A esta empresa compete a prestação de serviços administrativos, contabilísticos, financeiros e de auditoria, entre outros serviços, a todas as restantes empresas do Grupo Bensaude.

Neste relatório apresentam-se todas as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, suportadas pelos conceitos teóricos desenvolvidos ao longo do percurso académico, desde o ingresso na Licenciatura em Economia à atual frequência no Mestrado em Ciências Económicas e Empresarias, com especialização em Finanças em Contabilidade.

Primeiramente, é efetuada a caracterização do Grupo Bensaude, desde uma breve referência aos marcos mais importantes da história do grupo à apresentação do organograma do grupo e das suas cinco áreas de negócio. Neste seguimento, é realizada uma curta abordagem à empresa Bensaude, S.A., onde foram desenvolvidas as atividades ao longo do estágio e, também, uma caracterização financeira e das áreas funcionais da empresa RETDA – Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda, para a qual foram diretamente prestados serviços financeiros.

Para além disso, procede-se ao desenvolvimento e explicação das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, bem como uma análise crítica às mesmas e a sua ligação com os conteúdos lecionados ao longo do percurso académico.

Por fim, é abordado o impacto da pandemia do COVID-19, quer a nível pessoal, mas também a nível profissional, diretamente ligado com a gestão da carteira de clientes com que me encontrava a trabalhar.

Palavras-chave: Clientes, carteira, crédito, dívida, gestão, saldo, valor e vencimento.

ABSTRACT

This report is the product of the curricular internship carried out under the Master's Degree in Economics and Business, with specialization in Finance and Accounting at the University of Azores, which took place from October 1st, 2019 to June 30th, 2020, at Bensaude, S.A.. This company is responsible for providing administrative, accounting, financial and auditing services, among other services, to all other companies in the Grupo Bensaude.

This report presents all the activities carried out during the internship period, supported by theoretical concepts developed along the academic path, from the admission to the degree in Economics to the current frequency on the Master's Degree in Economics and Business, with specialization in Finance and Accounting.

First, the characterization of the Grupo Bensaude is carried out, from a brief reference to the most important milestones in the group's history, to the presentation of the organization chart of the group and its five business areas. In this regard, a reduced approach is made to the company Bensaude, S.A., where the activities were developed throughout the internship and also a financial characterization and a description of the assigned areas of the company RETDA – Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda., for which financial services were directly provided.

In addition, it was developed and explained the activities carried out during the internship, as well as a personal critical analysis of those activities and their connection with the contents taught along the academic path.

Finally, the impact of the COVID-19 pandemic is addressed, both at a personal level, but also at a professional level, directly linked to the management of the client portfolio I was working with.

Keywords: Customers, portfolio, credit, debt, management, balance, value and maturity.

AGRADECIMENTOS

A entrega deste relatório de estágio é um marco muito importante na minha vida, uma vez que transparece a conclusão de mais um objetivo pessoal, culminando com a conclusão do Mestrado em Ciências Económicas e Empresarias, com especialização em Finanças e Contabilidade.

Deste modo, estou deveras grato a todas as pessoas que ao longo do meu percurso académico contribuíram para a minha contínua aprendizagem, particularmente o meu orientador, o Professor Doutor António José Vasconcelos Franco Gomes de Menezes, pela prontidão e abertura demonstradas sempre que necessitei de apoio ao longo deste 2.º ano de Mestrado.

Para além disso, gostaria de agradecer à Bensaude, S.A. por ter voltado a acolher-me, desta vez ao abrigo do programa Estagiar L, em particular ao meu coordenador, Dr.º Rui Tavares, pela confiança depositada em mim para o exercício das funções em questão, bem como pela sua persistência na partilha de conhecimentos fundamentais. Agradeço, ainda, a toda a equipa do Serviço de Gestão de Clientes, que também foi fulcral no meu processo de aprendizagem através do apoio e experiência demonstrados, bem como a todos os outros colegas das respetivas áreas de negócio com quem lidei regularmente.

Por último, um agradecimento muito especial aos meus pais e irmãos, que sempre me apoiaram e incentivaram a prosseguir com a minha formação académica e profissional, e à minha namorada, por ter sido incansável sempre que necessitei da sua opinião, contributo e motivação ao longo do meu percurso académico.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO BENSAUDE.....	2
2.1 História do Grupo Bensaude	2
2.2 Organograma da Bensaude Participações SGPS, S.A.....	5
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA BENSAUDE, S.A.....	9
3.1 Apresentação da Bensaude, S.A.....	9
3.2 Organograma da Bensaude, S.A.	10
CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DA RETDA – RETAILOR DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.	12
4.1 Apresentação da RETDA	12
4.2 Caracterização das áreas funcionais da RETDA	13
4.3 Organograma da RETDA.....	14
4.4 Análise financeira da RETDA	16
CAPÍTULO V – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	23
5.1 Ferramentas de suporte	23
5.2 Avaliação e análise do risco de crédito de clientes	25
5.2.1 Abertura de clientes externos	25
5.2.2 Abertura de clientes internos	28
5.2.3 Alteração de condições de crédito a clientes	28
5.2.4 Resolução de casos de limite de crédito no CRM	29
5.2.5 Reuniões com o departamento comercial.....	30
5.3 Cobrança dos valores em dívida de clientes	30
5.3.1 Resolução de casos de cobrança no CRM.....	30
5.3.2 Acompanhamento do <i>e-mail</i> de cobrança automático do CRM.....	31
5.3.3 Análise da listagem de antiguidades de contas a receber	32
5.3.4 Realização de contactos telefónicos, envio de cartas-aviso e <i>e-mails</i>	32

5.2.5 Encontro de contas entre cliente e fornecedor.....	33
5.2.6 Processo de cobrança coerciva	36
5.4 Controlo e gestão da carteira de contas a receber de clientes	37
5.5 Atividades complementares	39
CAPÍTULO VI – ANÁLISE CRÍTICA	42
6.1 Análise crítica à empresa	42
6.2 Análise crítica às atividades desenvolvidas	44
6.2.1 Abertura de clientes externos	44
6.2.2 Abertura de clientes internos	46
6.2.3 Alteração de condições de crédito a clientes	46
6.2.4 Resolução de casos de limite de crédito no CRM	47
6.2.5 Reuniões com o departamento comercial.....	47
6.2.6 Resolução de casos de cobrança no CRM.....	47
6.2.7 Acompanhamento do <i>e-mail</i> de cobrança automático do CRM.....	48
6.2.8 Análise da listagem de antiguidades de contas a receber	48
6.2.9 Realização de contactos telefónicos, envio de cartas-aviso e <i>e-mails</i>	49
6.2.10 Encontro de contas entre cliente e fornecedor.....	50
6.2.11 Processo de cobrança coerciva	51
6.2.12 Controlo e gestão da carteira de contas a receber de clientes.....	51
6.2.13 Atividades complementares.....	52
6.3 Aplicação dos conhecimentos adquiridos na licenciatura e no mestrado	54
CAPÍTULO VII – IMPACTO DA PANDEMIA DO COVID-19 NO ESTÁGIO	56
7.1 Perspetiva pessoal	56
7.2 Perspetiva profissional	57
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Contactos e localizações do Grupo Bensaude	4
Tabela 2. Contactos e localizações da Bensaude, S.A.....	9
Tabela 3. Contactos e localizações da RETDA	13
Tabela 4. Balanço financeiro da RETDA.....	17
Tabela 5. Demonstração de Resultados da RETDA	19
Tabela 6. Rácios económico-financeiros da RETDA.....	21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma do Conselho de Administração do Grupo Bensaude	5
Figura 2. Organograma da Comissão Executiva do Grupo Bensaude	6
Figura 3. Organograma da Bensaude Participações, S.G.P.S., S.A.	8
Figura 4. Organograma da Bensaude, S.A.	11
Figura 5. Organograma da RETDA.....	15
Figura 6. Evolução dos indicadores-chave de desempenho da RETDA.	59
Figura 7. Evolução do <i>rating</i> de risco da carteira de clientes da RETDA	60

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O presente relatório é o resultado final do estágio curricular integrado no Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais. O estágio foi realizado na empresa Bensaude, S.A. durante nove meses, tendo-se iniciado a 1 de outubro de 2019 e terminado a 30 de junho de 2020. Deste modo, este relatório de estágio está assente em dois objetivos principais, sendo estes a apresentação do Grupo Bensaude, particularmente da empresa acolhedora e da empresa à qual foram prestados serviços financeiros, e, também, a descrição e análise crítica das atividades desenvolvidas.

O relatório encontra-se estruturado em oito capítulos, sendo o primeiro correspondente à introdução, seguindo-se um segundo que refere a contextualização histórica da expansão do Grupo Bensaude e uma apresentação do seu organograma que espelha as cinco áreas de negócio em que atua, nomeadamente no sector da distribuição, do turismo, dos transportes marítimos e logística, dos serviços e da energia.

No terceiro capítulo é efetuada uma breve apresentação da Bensaude, S.A., através da descrição dos seus dois pilares principais e também através da análise ao organograma e, no quarto capítulo, prossegue-se à apresentação da empresa onde foram prestados serviços financeiros, a Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda., à caracterização das suas áreas funcionais e à análise do seu organograma, bem como é realizada uma breve análise financeira ao balanço financeiro, à demonstração de resultados e a alguns rácios económicos e financeiros, sendo esta uma atividade desempenhada diversas vezes ao longo do estágio.

O quinto capítulo é dedicado à descrição pormenorizada de todas as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, estruturado pelas três responsabilidades centrais do Serviço de Gestão de Clientes, designadamente a avaliação e análise do respetivo risco de crédito, a cobrança dos valores em dívida de clientes e o controlo e gestão da carteira de crédito a clientes. No capítulo seguinte é efetuada uma análise crítica à entidade acolhedora e às tarefas inerentes ao período de estágio.

No sétimo capítulo foi apresentado um rescaldo do impacto causado pela pandemia do COVID-19, quer na perspetiva pessoal, quer na perspetiva profissional.

Por fim, no oitavo e último capítulo são levantadas as principais conclusões deste relatório de estágio.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO BENSAUDE

Neste segundo capítulo irei fazer uma retrospectiva histórica do Grupo Bensaude, realçando alguns momentos importantes que permitiram ao maior grupo empresarial privado dos Açores alcançar duzentos anos em 2020. Para além disso, será demonstrada e explicada a estrutura organizacional e funcional do mesmo, onde se inserem as empresas Bensaude S.A. e a RETDA - Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda..

2.1 História do Grupo Bensaude

Em 1820 os primeiros membros da família Bensaude chegaram aos Açores. Desde logo apostaram na importação de têxteis e, em contrapartida, na exportação de produtos agrícolas, maioritariamente laranjas. Década e meia depois, é criada a sociedade Salomão Bensaude e C^a. principalmente relacionada com atividades de navegação. Desde cedo que o Grupo Bensaude venceu a sua atividade na área do transporte marítimo e logística através do reforço, introdução e diversificação de rotas comerciais marítimas de grande importância com o arquipélago.

A segunda metade do século XIX foi marcada pelo papel fundamental do Grupo Bensaude na gestão e fundação de empresas, tais como a fundação da Fábrica de Tabaco Micaelense, do Banco Lisboa & Açores (Banco Totta & Açores), da Empresa Nacional de Navegação e da Fábrica de Álcool, bem como a aquisição da Empresa Insulana de Navegação. Foi nesta mesma metade de século que o Grupo Bensaude iniciou a sua atividade no setor energético através do armazenamento de carvão para abastecimento da navegação a vapor.

Na primeira metade do século XX o Grupo Bensaude continua a investir no armazenamento de carvão para suporte da navegação a vapor e, ao mesmo tempo, nasce a Companhia Nacional de Navegação que deriva da Empresa Nacional de Navegação. Os anos 30 ficaram marcados essencialmente pela abertura do Campo de Golf das Furnas, do Bureau do Turismo e pela diversificação dos seus setores de atividade através da fundação da Sociedade Terra Nostra que ordenou a construção da melhor referência hoteleira açoriana, o Hotel Terra Nostra. A presença do Grupo Bensaude no sector empresarial açoriano vem ainda destacar-se com a fundação da

mais antiga companhia aérea portuguesa, a Sociedade Açoriana de Transportes Aéreos. Alguns anos depois, assiste-se à compra das instalações de combustíveis de Ponta Delgada à Standart Oil Cº e conseqüentemente à compra da J.H. Ornelas. No final desta metade de século o Grupo Bensaude reforça ainda a sua presença nos transportes marítimos com a aquisição da Mutualista Açoreana.

No início da segunda metade do século XX o Grupo Bensaude expande o sector dos serviços com o investimento no transporte coletivo de passageiros com a entrada na Sociedade Varela e Sociedade Farias que mais tarde viu a maior parte do seu capital ser adquirido pela Sociedade Varela. Durante este período há também um reforço na área do turismo e hotelaria marcado pela abertura do Hotel São Pedro, do Hotel Açores Atlântico, da Agência Açoreana de Viagens e pelo alargamento hoteleiro às ilhas da Terceira e Faial. Pelo contrário, com as nacionalizações no pós 25 de Abril de 1974 o Grupo Bensaude perde grande parte do seu património com realce para a Sata, Fábrica de Tabaco Micaelense e Sinaga. É nesta altura de mudança de regime político que o grupo decide mudar novamente a sua sede social para os Açores. O final deste século é, também, marcado pela criação da empresa Bentrans, com o intuito de apoiar logisticamente a área dos transportes marítimos e, pela fundação da empresa Bencom que veio dar suporte ao crescimento e expansão do abastecimento e comercialização de combustíveis líquidos entre ilhas.

Durante a primeira década do século XXI a empresa iniciou a atividade de inspeção de veículos pela empresa Centrovia e, também, fundou a Varela Rent-a-Car. Para além disso, há novamente um desenvolvimento do setor hoteleiro marcado pela inauguração do São Miguel Park Hotel, do Terceira Mar Hotel, do Hotel Marina Atlântico, do Hotel do Canal e, também, do Hotel Açores Lisboa na capital portuguesa. Esta década fica também marcada pelo maior negócio empresarial privado açoriano aquando da aquisição do Grupo Nicolau Sousa Lima pelo Grupo Bensaude em 2007. No final desta década o Grupo Bensaude cria a Rotapico, que se dedica ao transporte de mercadorias e combustíveis líquidos no porto da ilha do Pico por via marítima, e a empresa Terparque, que se dedica ao armazenamento de combustíveis, na ilha Terceira.

Na segunda década do século XXI o Grupo Bensaude voltar a expandir e a diversificar a sua carteira de ativos com a criação e aquisição de várias empresas,

nomeadamente a Clipmar, que presta serviços de logística para cargas, a Global Solutions, que se dedica à comercialização de artigos mobiliários e de tintas, a Beltrão Coelho, que se dedica à comercialização de material de escritório, e, também, a aposta na nova marca de energia Okeana no arquipélago da Madeira. Neste período, assiste-se também a uma forte expansão na área da distribuição através da criação do centro logístico da Insko em Ponta Delgada e da exploração da marca Meu Super (Wonder\Why, 2020).

Em 2020, o Grupo Bensaude comemorou 200 anos de crescimento no sector empresarial açoriano com o surgimento de uma nova identidade corporativa (Scorsolini-Comin, 2012), mantendo a sua missão de continuar a criar valor, com vista à transmissão de um património enriquecido às gerações futuras, através da consolidação das áreas de negócio e do desenvolvimento de projetos inovadores. A honestidade, ambição, orientação para o cliente e sustentabilidade são os principais valores do Grupo Bensaude que só são concretizáveis através do forte investimento em capital humano. Atualmente, o Grupo Bensaude emprega mais de 3.000 colaboradores em todas as suas áreas de negócio.

Os principais contactos e localizações do grupo encontram-se resumidos na Tabela 1.

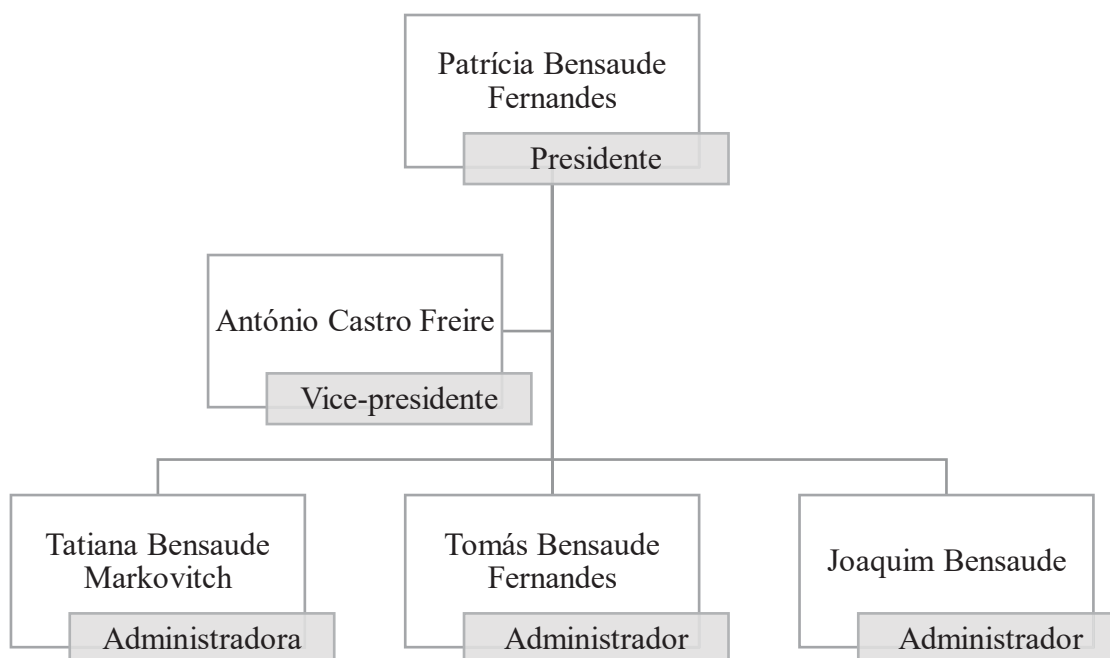
Tabela 1. Contactos e localizações do Grupo Bensaude

Grupo Bensaude	
Sede	Largo Vasco Bensaude 13, Ponta Delgada
Escritórios	
Ponta Delgada	Rua de Lisboa - Edifício Varela s/n, Ponta Delgada
Lisboa	Rua do Ouro 181 – 5º, Lisboa
Contactos	
Sede	296 304 770
Ponta Delgada	296 301 800
Lisboa	213 243 621
E-mail	bensaude@bensaude.pt
Website	www.grupobensaude.pt
Data de constituição	1820

2.2 Organograma da Bensaude Participações S.G.P.S., S.A.

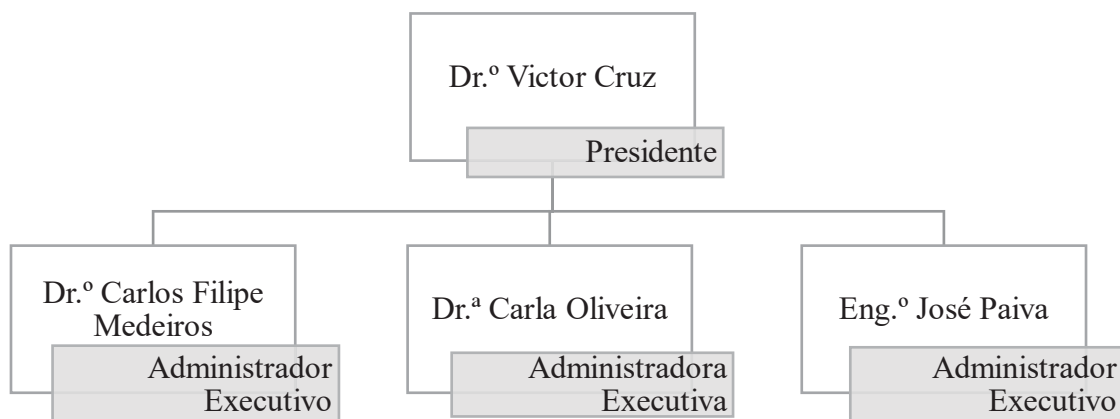
O Grupo Bensaude está funcionalmente estruturado sob a Bensaude Participações S.G.P.S, S.A., que por sua vez gere e controla todas as empresas do grupo (Berwanger, 2013). No topo do organograma da Bensaude Participações SGPS, SA encontra-se o Conselho de Administração, cuja função recai sobre a representação de todos os acionistas do grupo. Conforme a Figura 1, este é composto por 5 elementos, entre eles a Presidente Patrícia Bensaude Fernandes e o Vice-Presidente António Castro Freire, bem como três administradores, Tatiana Bensaude Markovitch, Tomás Bensaude Fernandes e Joaquim Bensaude.

Figura 1. Organograma do Conselho de Administração do Grupo Bensaude



De acordo com a Figura 2, a Comissão Executiva situa-se hierarquicamente abaixo do Conselho de Administração, sendo constituída pelo Presidente Dr. ° Victor Cruz e por 3 administradores executivos responsáveis que supervisionam todas as áreas, nomeadamente a Dr.^a Carla Oliveira, o Dr.° Carlos Filipe Medeiros e o Engenheiro José Paiva (Berwanger, 2013).

Figura 2. Organograma da Comissão Executiva do Grupo Bensaude



De acordo com organograma representado na Figura 3 o Grupo Bensaude assenta sobre 5 áreas de negócio distintas, nomeadamente a Distribuição, a Energia, a Marítima e Logística, o Turismo e os Serviços, sendo que cada área é monitorizada por um administrador executivo (Berwanger, 2013).

No que diz respeito à área da distribuição, supervisionada pelo Dr.º Carlos Filipe Medeiros, o Grupo Bensaude opera nos mercados grossista e retalhista, representando diversas marcas de excelência e, também apostando na promoção dos produtos regionais com o objetivo de garantir a maior qualidade possível oferecida aos consumidores. No mercado grossista são comercializados produtos alimentares, material de escritório, material de pintura, equipamentos de prevenção e segurança, entre outros. Por sua vez, no mercado retalhista o grupo representa marcas de referência, com destaque para o Continente, o Meu Super, a MO, a Wells, a Worten, a Sportzone, o Bom Bocado, a Note, a Bagga, a Nestlé, a Sovena, a Longa Vida, a José Maria da Fonseca, a Carmin Reguengos e a Purcen. A Retailor Distribuição Alimentar, a InSCO, a Global Solutions, a J.H. Ornelas Distribuição, Beltrão Coelho a Alta, a CFA e a DPCA são as empresas pertencentes a esta área de negócio.

Relativamente à área da energia, monitorizada pelo Eng.º José Paiva, o Grupo Bensaude tem uma forte presença em todas as ilhas dos Açores, tanto no negócio dos combustíveis como na recolha de resíduos, principalmente devido ao seu forte

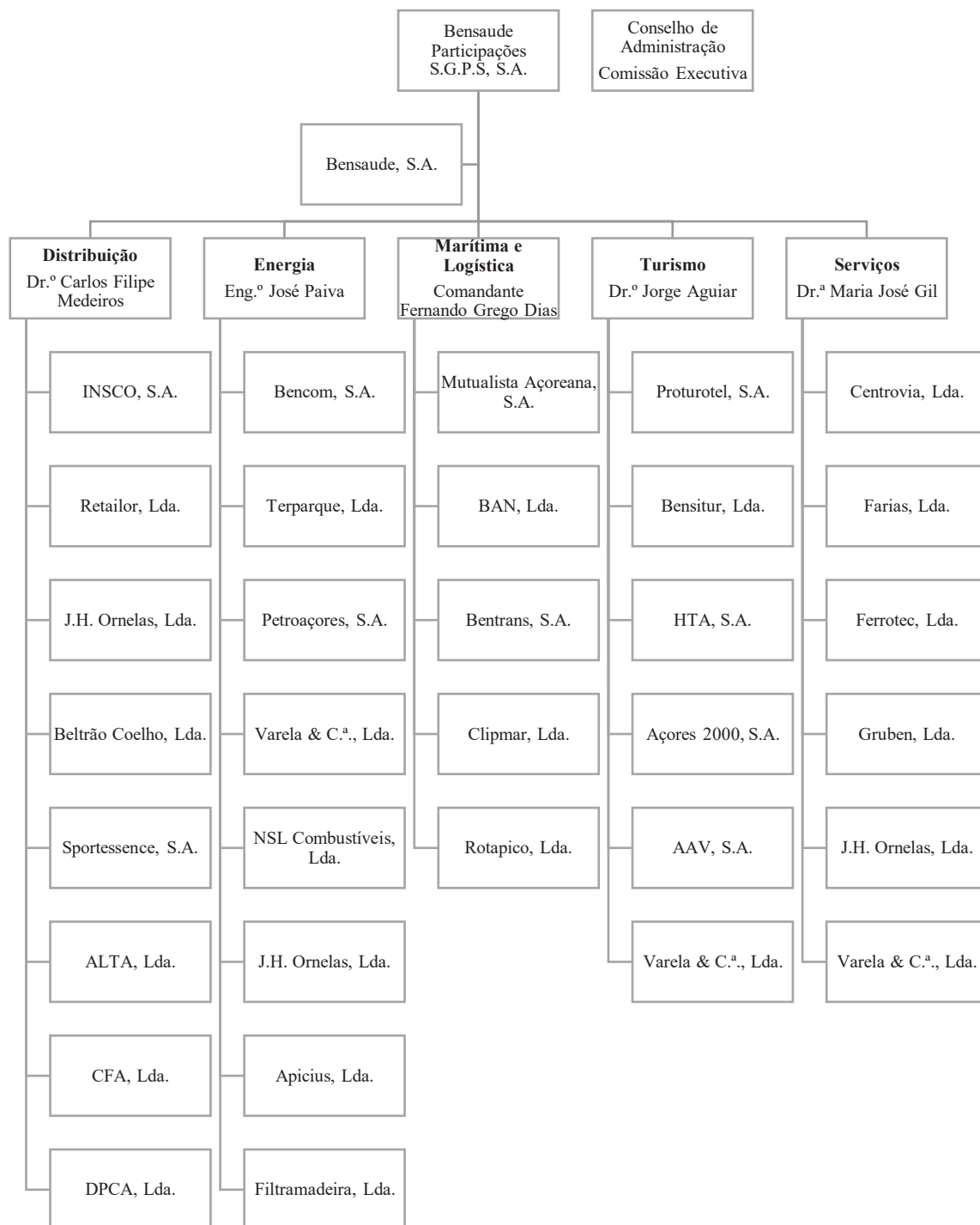
conhecimento das dificuldades da realidade açoriana que lhes garante uma vantagem competitiva. Este sector divide-se no sector dos combustíveis e no sector da sustentabilidade e ambiente. As empresas Bencom, Petroaçores, Terparque, NSL Combustíveis e JH Ornelas operam no sector de energia com o fornecimento de atividades de armazenagem, comercialização e distribuição. A empresa Varela Ambiente, Filtramadeira e Apicius operam no sector do ambiente e sustentabilidade como operadoras na gestão de resíduos garantindo que os requisitos ambientais são cumpridos.

A área dos transportes marítimos e logística, supervisionada pelo Comandante Fernando Grego Dias, acaba por ser das áreas mais importantes para o grupo uma vez que as trocas comerciais primordiais se iniciaram por via marítima. No entanto, não deixa de ser uma área que requer especial atenção e investimento de modo a garantir a eficiência dos serviços independentemente da posição geográfica. As empresas que operam nesta área são a Mutualista Açoreana, a Bensaude Agentes de Navegação, Lda., a Bentrans, a Rotapico e a Clipmar.

No que diz respeito à área do turismo, liderada pelo Dr.º Jorge Aguiar, o grupo desde cedo que começou a apostar na diferenciação nesta área através de três pilares importantes, a inovação, a tradição e a sustentabilidade. A marca Bensaude Hotells Collection agrupa várias empresas, entre as quais, a Proturotel, a HTA, a Bensitur, a Norintur. Para além disso, operam também nesta área a Agência Açoreana de Viagens e a Wayzor Rent a Car.

A forte aposta na diversificação está bem patente na área de negócios dos serviços, encabeçada pela Dr.ª Maria José Gil, que tem vindo a crescer ao longo dos anos. As empresas que operam nesta área são a Centrovia, Farias, Lda., a Ferrotec, a Gruben, a JH Ornelas e a Varela & C.ª, Lda..

Figura 3. Organograma da Bensaude Participações, S.G.P.S., S.A.



Em suma, o Grupo Bensaude é o maior grupo económico da Região Autónoma dos Açores, integrando um leque considerável e de empresas de vários setores de atividades, que são indispensáveis para a subsistência de muitas outras atividades económicas presentes na nossa região.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA BENSAUDE, S.A.

Neste terceiro capítulo irei abordar de forma mais concreta a Bensaude S.A., empresa acolhedora no estágio, designadamente através de uma breve apresentação da mesma e da exploração do seu organograma.

3.1 Apresentação da Bensaude, S.A.

A Bensaude, S.A. é uma entidade matura, tendo sido constituída em 20 de março de 1872, apesar de ter iniciado a sua atividade a 01 de janeiro de 1820. Esta empresa tem um Capital Social de 10 milhões de euros, empregando a 31 de dezembro de 2019 cento e trinta colaboradores e, por sua vez, auferindo um volume de negócios de cerca de 8 milhões de euros. Os principais contactos e localizações da Bensaude, S.A. encontram-se resumidos na Tabela 2.

Tabela 2. Contactos e localizações da Bensaude, S.A.

Bensaude, S.A.	
Sede	Largo Vasco Bensaude 13, Ponta Delgada
Escritórios	
Ponta Delgada	Rua de Lisboa - Edifício Varela s/n, Ponta Delgada
Lisboa	Praça da Europa, 1249-289
Barreiro	Azinheira Velha, 2830-000
Contactos	
Sede	296 304 770
Ponta Delgada	296 301 800
Lisboa	213 243 621
E-mail	bensaude@bensaude.pt
Website	www.grupobensaude.pt
Data de constituição	1872

A empresa Bensaude, S.A., onde foi realizado o estágio, funciona como centro de serviços partilhados de todas as empresas do Grupo Bensaude. Deste modo, o seu Código de Atividade Económica Principal é o 69200 – Atividades de contabilidade e auditoria, consultoria fiscal.

O primeiro principal objetivo passa por apoiar os gestores das áreas de negócio na definição das estratégias mais adequadas ao desenvolvimento do seu negócio, procurando

promover sinergias e a integração entre eles, com a finalidade de contribuir para os objetivos de gestão do grupo.

Não menos importante, o segundo grande objetivo garante que são prestados serviços de qualidade nas áreas transversais aos vários negócios, contribuindo, desta forma, para otimizar a gestão operacional dos mesmos.

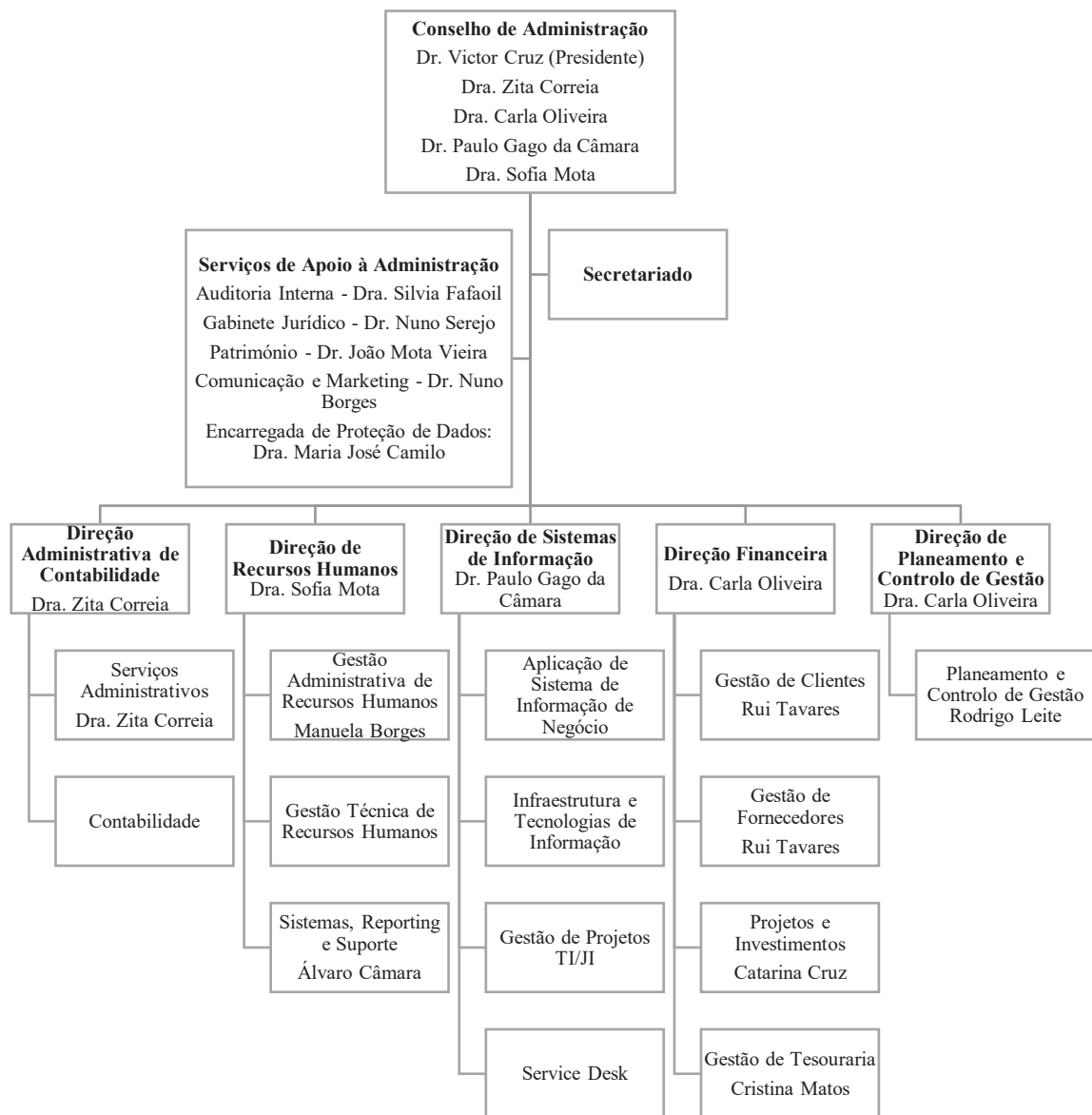
3.2 Organograma da Bensaude, S.A.

Como é possível observar na Figura 4, a Bensaude, S.A. é gerida pelo Conselho de Administração, sendo este órgão apoiado pelos serviços de apoio à administração, sendo estes: Serviços de Auditorias Internas, liderados pela Dr.^a Silvia Fafaoil; Serviços Jurídicos, liderados Dr.^o Nuno Serejo; Serviços de Gestão do Património, liderados pelo Dr.^o João Mota Vieira; Serviços de Comunicação e *Marketing*, liderados pelo Dr.^o Nuno Borges; e, também, Serviços de Proteção de Dados, liderados pela Dr.^a Maria José Camilo (Berwanger, 2013).

Assim sendo, com o intuito de fazer cumprir os objetivos supramencionados, a Bensaude, S.A. presta serviços nas mais diversas áreas assentes em cinco direções principais, nomeadamente a Direção Administrativa de Contabilidade, coordenada pela Dr.^a Zita Correia, a Direção de Recursos Humanos, coordenada pela Dr.^a Sofia Mota, a Direção de Sistema de Informação, coordenada pelo Dr.^o Paulo Gago da Câmara, a Direção Financeira, coordenada pela Dr.^a Carla Oliveira, e a Direção de Planeamento e Controlo de Gestão, também coordenada pela Dr.^a Carla Oliveira.

O Serviço de Gestão de Clientes, departamento onde me incluo neste organograma, é uma subsecção do Departamento Financeiro sendo coordenado pelo Diretor Financeiro, o Dr.^o Rui Tavares. Assim, a minha equipa de trabalho é composta por oito gestores de clientes e um cobrador que reportam diretamente ao coordenador da secção. Todas as carteiras de clientes das empresas do grupo estão devidamente afetadas aos oito gestores, dependendo do número de clientes de cada uma e, conseqüentemente, do tempo necessário para a realização das respetivas tarefas inerentes. Ao cobrador está afeta a responsabilidade de cobrança de valores em dívida através de visitas presenciais aos clientes e em articulação com o respetivo gestor de clientes, bem como, a entrega dos montantes recebidos e/ou outros documentos relevantes à tesouraria.

Figura 4. Organograma da Bensaude, S.A.



É possível concluir que a Bensaude, S.A. tem se afirmado como uma empresa modelo, no que diz respeito à gestão centralizada de diversos serviços. De facto, toda a sua estrutura permite a melhoria da eficiência e produtividade dentro do Grupo através das suas políticas de ação uniformizadas.

CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DA RETDA - RETAILOR DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.

Como referido anteriormente, o estágio foi desenvolvido na empresa Bensaude, S.A. onde são prestados serviços financeiros à empresa RETDA – Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda.. Deste modo, neste capítulo será feita uma breve contextualização histórica, uma caracterização das suas áreas funcionais, uma apresentação do organograma e uma análise financeira da RETDA.

4.1 Apresentação da RETDA

A RETDA - Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda. foi constituída a 18 de julho de 1925, sendo atualmente uma das empresas de referência no setor do comércio grossista açoriano. A atual designação da empresa foi precedida de antigas razões sociais, tendo sido em primeiro lugar denominada “Pereira & Pereira, Lda.” e, posteriormente, “Dianicol – Representações Comerciais, Sociedade Unipessoal, Lda.”. Apesar de atualmente a empresa maioritariamente comercializar produtos alimentares, bebidas e tabaco, no passado a empresa também atuava no comércio grossista de fármacos e produtos veterinários.

A J.H. Ornelas e C^a. Sucessor., Lda., que pertence ao Grupo Bensaude desde 1951, é a empresa-mãe da RETDA que, por sua vez, detém 95% das participações da Beltrão Coelho (Açores) – Equipamento de Escritório, Lda. e, mais recentemente, adquiriu 25% das participações da empresa Easy Fruits & Salads – Produção, Processamento e Comercialização de Produtos Hortofrutícolas, Lda.. A RETDA tem um capital social de 1.787.914,13€ e, em 2019, apresentava um volume de negócios médio de 16,1 milhões de euros e 95 colaboradores.

Os principais contactos e localizações da RETDA encontram-se resumidos na Tabela 3.

Tabela 3. Contactos e localizações da RETDA

Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda.	
Sede	Rua de Lisboa - Edifício Varela s/n, Ponta Delgada
Escritórios	
Ponta Delgada	Rua Senhora da Rosa, Fajã de Baixo
Ponta Delgada	Pranchinha
Terceira	Zona Industrial da Praia da Vitória, Lote 20/21
Horta	Rua C, 7
Contactos	
Geral	296 630 370
<i>E-mail</i>	retailor@bensaude.pt

4.2 Caracterização das áreas funcionais

A RETDA dedica-se especialmente ao comércio de agência, representação de firmas nacionais e estrangeiras, ao transporte rodoviário de mercadorias por conta de outrem, ao comércio por grosso de carne e produtos à base de carne e atividades conexas e ao comércio por grosso de outros produtos e comércio por grosso não especializado, sendo o seu Código de Atividade Económica principal (CAE) 46390 – Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco. Para além disso, a RETDA também se enquadra noutras atividades económicas secundárias, tais como:

- CAE 46180 – agentes especializados de comércio por grosso de outros produtos;
- CAE 46900 – comércio por grosso não especializado;
- CAE 49410 – transportes rodoviários de mercadorias.

Assim sendo, esta empresa é responsável pelo agenciamento e operação logística (armazenamento e transporte) de grandes marcas, entre estas a Nestlé e a Coca Cola Iberian Partners. Na revenda, destacam-se marcas como a Purcen, S.A., Sovena, Longa Vida, José Maria da Fonseca e Carmim Reguengos. O cabaz de produtos comercializados pela RETDA é extremamente vasto e diversificado, sendo constituído, por exemplo, por vinhos, espumantes, bebidas espirituosas, congelados, enlatados, sumos e refrigerantes, cereais, massas, molhos, chocolates, óleos, azeites, manteigas e outros derivados de laticínios, café e similares, entre muitos outros produtos de consumo alimentar.

Mais recentemente, a Retailor também passou a comercializar equipamentos de proteção ocupacional (calçado de segurança, luvas de segurança, capacetes, fardas especializadas, arneses de segurança, auriculares de proteção, entre outros), sinalização rodoviária de acordo com o Código de Estrada, contentores para a recolha de resíduos, sinalética personalizável e equipamentos de deteção e combate a incêndios (extintores, carreteis, manta apaga-fogos, uniões de *storz's*, mangueira de água, entre outros) e algum material marítimo. É de salientar que esta área de negócio, da Prevenção e Segurança, pertencia à empresa Varela & C^a, Lda..

4.3 Organograma da RETDA

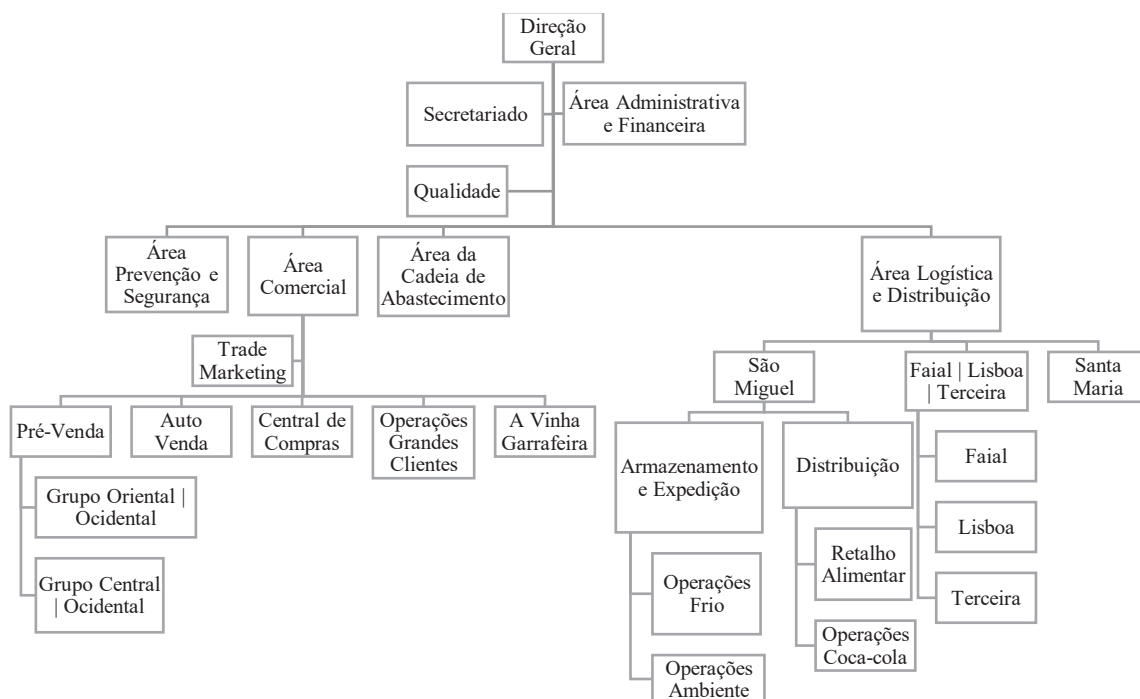
Através da análise do organograma da RETDA - Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda., presente na Figura 5, verifica-se que esta empresa é hierarquicamente composta por um Diretor Geral, sendo apoiado por um responsável Administrativo e Financeiro, com assistentes administrativos e distribuidores a seu cargo, por uma Secretária e pela Operadora dos Sistemas de Gestão de Qualidade, Segurança e Ambiente (Berwanger, 2013).

Organizacionalmente, a empresa é subdividida em quatro áreas que reportam à Direção Geral, sendo estas a Área de Prevenção e Segurança, liderada por uma coordenadora com assistentes administrativos, vendedores e montadores de material de segurança a seu cargo, a Área Comercial, a Área de Logística e Distribuição e, ainda, a Área da Cadeia de Abastecimento.

No que diz respeito à Área Comercial, esta é liderada pelo Diretor Comercial que conta com um responsável pelo *Trade Marketing* e com responsáveis pelas cinco áreas constituintes. Assim, esta área é constituída por um Coordenador de Equipas da loja “A Vinha Garrafeira”, um Gestor de Operações de Venda com Grandes Clientes, um responsável pela Central de Compras, um vendedor responsável pela Auto Venda, dois responsáveis pela Pré-Venda, um Coordenador da Equipa de Vendedores do Grupo Oriental e Ocidental e um Coordenador da Equipa de Vendedores do Grupo Central e Ocidental.

Relativamente à Área de Logística e Distribuição, esta é subdividida em três responsáveis, de acordo com a localização do negócio, que reportam diretamente ao Diretor Geral. Desde modo, existe um Coordenador de Área em São Miguel, responsável por toda uma equipa de repositores, motoristas de pesados de carga, distribuidores, assistentes administrativos, fiéis de armazém e vendedores conferentes. Esta coordenação é, ainda, repartida em duas subáreas, nomeadamente a subárea do Armazenamento e Expedição, que conta com um responsável pelas Operações de Frio e um responsável pelas Operações de Ambiente, e a subárea da Distribuição, que conta com um responsável pelo Retalho Alimentar e um responsável pela Operação Logística da *Coca-Cola Iberian Partners*. Para além disso, a Retailor conta, ainda, com um Coordenador de Área na Ilha de Santa Maria, bem como com um Coordenador de Área responsável pela Ilha do Faial, Ilha Terceira e Lisboa, sendo que em cada uma destas localizações existe adicionalmente um subcoordenador que reporta ao Coordenador Geral.

Figura 5. Organograma da REDTA



A minha função enquanto estagiário foi a prestação de serviços financeiros, como a gestão de cobranças e de risco de crédito de clientes, para esta empresa, a Retailor, sendo que não me incluo neste organograma por ser colaborador da Bensaude, S.A., empresa prestadora de serviços para as restantes empresas do Grupo Bensaude.

Em síntese, a Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda. é uma média empresa, que tem vindo a reforçar o seu estatuto no mercado açoriano ao longo de toda a sua existência, e, que por força do aumento do volume de negócios e da sua expansão geográfica tem visto o número de colaboradores a aumentar.

4.4 Análise financeira da RETDA

Neste subcapítulo será efetuada uma análise à RETDA na ótica financeira, através da análise do balanço financeiro, e na ótica económica, pela análise da demonstração de resultados. Para além disso, serão analisados alguns rácios financeiros, económico-financeiros e de funcionamento de forma e sustentar a análise às demonstrações previamente indicadas.

O balanço espelha a posição financeira de uma entidade, num dado período temporal, oferecendo detalhes relevantes relacionados com aspetos económicos da entidade em questão, bem como reflete informações sobre a sua estrutura de financiamento, liquidez e solvência (2015, Vários).

Conforme os dados do balanço financeiro da RETDA, espelhados na Tabela 4, é possível verificar que a rubrica do ativo aumentou 8,72% entre 2018 e 2019, tendo o ativo corrente representado a maior parcela devido ao aumento considerável de duas rubricas da tesouraria ativa, nomeadamente outras contas a receber e caixa e depósitos bancários, crescendo 302,2% e 362,4%, respetivamente. Por sua vez, no ativo não corrente, a rubrica que se destacou foi as participações financeiras – método da equivalência patrimonial, com uma variação de 95,8% no período em questão.

No que diz respeito ao capital próprio, verifica-se que uma ligeira variação entre 2018 e 2019, na ordem dos 3,1%. Efetivamente, a variação positiva dos resultados transitados, no valor de 41,6%, foi contrabalançada com a variação negativa de outras variações no capital próprio, em 67,7%.

O passivo registou uma variação de 17,4% entre 2018 e 2019, sendo que as rubricas do passivo não corrente e passivo corrente contribuíram, sem grandes discrepâncias entre ambas, para este aumento, com variações de 22,3% e 17,2%, respetivamente no mesmo período. No passivo não corrente salienta-se, em 2019, um valor de 79.376,24€ referentes a provisões, que contribuíram fortemente para o aumento da representatividade desta rubrica. Por sua vez, no passivo corrente, todas as rubricas apresentam uma variação

negativa, à exceção dos fornecedores, que demonstraram uma variação positiva de 22,1% entre 2018 e 2019.

É, ainda, possível verificar que no período compreendido entre 2017 e 2019, nas rubricas do ativo corrente e do passivo corrente, o que é passível de realização e liquidação no ciclo operacional normal da empresa tem um maior peso, correspondendo, em 2019, o ativo corrente a 80,40% do total do ativo e o passivo corrente a 40,28% do total do capital próprio e passivo. Por sua vez, concluímos que, apesar de não referenciado na tabela, a rubrica do fundo maneio conta com valores favoráveis à empresa.

Neste seguimento verifica-se que, apesar de uma ligeira queda ao longo dos anos de 2017 a 2019, a RETDA foi constituída maioritariamente por capital próprio, ascendendo a 65,0% em 2017 e a 57,8% em 2019. Esta perda de capital próprio foi, por sua vez, substituída pelo aumento do passivo corrente, o qual representava, em 2017, 32,8% e, em 2019, 40,28% do total do capital próprio e passivo. É, então, possível concluir que apesar da ligeira descapitalização da empresa, entre 2017 e 2019, a empresa conseguiu manter uma capacidade de autofinanciamento muito favorável.

Tabela 4. Balanço Financeiro da RETDA

Rubricas	2017 (milhares)	%	2018 (milhares)	%	Variação 2018/2017	2019 (milhares)	%	Variação 2019/2018
Ativo								
Ativo não corrente								
Ativos fixos tangíveis	2 275,91 €	21,4%	2 228,96 €	19,0%	-2,1%	2 230,28 €	17,5%	0,1%
Goodwill	117,89 €	1,1%	104,79 €	0,9%	-11,1%	91,69 €	0,7%	-12,5%
Ativos intangíveis	4,72 €	0,0%	13,88 €	0,1%	194,1%	7,57 €	0,1%	-45,5%
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	101,58 €	1,0%	79,56 €	0,7%	-21,7%	155,79 €	1,2%	95,8%
Outros ativos financeiros	7,25 €	0,1%	11,25 €	0,1%	55,0%	17,91 €	0,1%	59,2%
Total do ativo não corrente	2 507,35 €	23,5%	2 438,44 €	20,8%	-2,7%	2 503,23 €	19,6%	2,7%
Inventários	3 582,65 €	33,6%	4 733,40 €	40,3%	32,1%	4 682,17 €	36,7%	-1,1%
Clientes	4 128,51 €	38,7%	4 039,61 €	34,4%	-2,2%	4 427,68 €	34,7%	9,6%
Estado e outros entes públicos	161,40 €	1,5%	304,80 €	2,6%	88,8%	197,20 €	1,5%	-35,3%
Outras contas a receber	61,04 €	0,6%	139,44 €	1,2%	128,4%	560,84 €	4,4%	302,2%
Diferimentos	7,70 €	0,1%	5,15 €	0,0%	-33,2%	3,96 €	0,0%	-23,1%
Caixa e depósitos bancários	206,37 €	1,9%	85,57 €	0,7%	-58,5%	395,63 €	3,1%	362,4%

Tabela 4. (continuação)

Total do ativo corrente	8 147,68 €	76,5%	9 307,97 €	79,2%	14,2%	10 267,48 €	80,4%	10,3%
Total do ativo	10 655,03 €	100,0%	11 746,40 €	100,0%	10,2%	12 770,72 €	100,0%	8,7%
Capital próprio								
Capital realizado	1 787,91 €	16,8%	1 787,91 €	15,2%	0,0%	1 787,91 €	14,0%	0,0%
Reservas legais	357,58 €	3,4%	357,58 €	3,0%	0,0%	357,58 €	2,8%	0,0%
Outras reservas	3 883,71 €	36,4%	3 883,71 €	33,1%	0,0%	3 883,71 €	30,4%	0,0%
Resultados transitados	435,94 €	4,1%	654,89 €	5,6%	50,2%	927,41 €	7,3%	41,6%
Excedentes de revalorização	196,97 €	1,8%	189,42 €	1,6%	-3,8%	181,86 €	1,4%	-4,0%
Outras variações no capital próprio	48,85 €	0,5%	16,60 €	0,1%	-66,0%	5,37 €	0,0%	-67,7%
Resultado líquido do período	211,40 €	2,0%	264,97 €	2,3%	25,3%	234,45 €	1,8%	-11,5%
Total do capital próprio	6 922,36 €	65,0%	7 155,08 €	60,9%	3,4%	7 378,30 €	57,8%	3,1%
Passivo								
Passivo não corrente								
Provisões	0,00 €	0,0%	0,00 €	0,0%	-	79,38 €	0,6%	-
Financiamentos obtidos	188,77 €	1,8%	157,31 €	1,3%	-16,7%	125,85 €	1,0%	-20,0%
Passivos por impostos diferidos	38,36 €	0,4%	36,86 €	0,3%	-3,9%	35,36 €	0,3%	-4,1%
Outras contas a pagar	8,76 €	0,1%	8,76 €	0,1%	0,0%	7,66 €	0,1%	-12,6%
Total do passivo não corrente	235,89 €	2,2%	202,93 €	1,7%	-14,0%	248,24 €	1,9%	22,3%
Fornecedores	2 641,06 €	24,80%	3 874,72 €	84,4%	46,7%	4 729,95 €	37%	22,1%
Estado e outros entes públicos	63,06 €	0,6%	109,71 €	2,4%	74,0%	96,17 €	0,8%	-12,3%
Financiamentos obtidos	89,64 €	0,8%	81,70 €	1,8%	-8,9%	31,46 €	0,2%	-61,5%
Outras contas a pagar	703,03 €	6,6%	322,27 €	7,0%	-54,2%	286,59 €	2,2%	-11,1%
Total do passivo corrente	3 496,78 €	32,8%	4 388,40 €	37,4%	25,5%	5 144,17 €	40,3%	17,2%
Total do passivo	3 732,67 €	35,0%	4 591,33 €	39,1%	23,0%	5 392,41 €	42,2%	17,4%
Total do capital próprio e do passivo	10 655,03 €	100,0%	11 746,40 €	100,0%	10,2%	12 770,72 €	100,0%	8,7%

Fonte: Informa D&B

A demonstração de resultados proporciona conhecimento acerca do retorno obtido por uma entidade na sequência dos recursos de que dispõe, sendo dividida em rendimentos e gastos (2015, Vários).

Pela análise dos dados da demonstração de resultados da RETDA, constantes na Tabela 5, verifica-se que houve um aumento do volume de negócios, aumentando 12,9% de 2017 para 2018 e 12,7% de 2018 para 2019. O aumento do volume de negócios está diretamente relacionado com o acréscimo do peso de outras rubricas, tais como o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas, os fornecimentos e serviços externos e os gastos com o pessoal. Averigua-se, ainda, que, apesar do expressivo crescimento entre 2017 e 2018, em 2019 houve uma ligeira inversão deste caminho, devido principalmente

ao aumento dos gastos com o pessoal, em cerca de 21,9%, e, também, de outros gastos e perdas, na ordem dos 50,4%.

Não obstante ao ano menos positivo de 2019, é possível concluir que a RETDA demonstra um desempenho económico favorável, explicado por um incremento real, tanto do resultado operacional, como do resultado líquido, no período de 2017 a 2019.

Tabela 5. Demonstração de Resultados da RETDA

Rendimentos e gastos	2017 (milhares)	2018 (milhares)	Variação 2018/2017	2019 (milhares)	Variação 2019/2018
Vendas e serviços prestados	14 302,66 €	16 146,29 €	12,9%	18 189,97 €	12,7%
Ganhos / perdas imputados de subsidiárias, assoc. e emp. conj.	61,57 €	4,78 €	-92,2%	80,35 €	1582,7%
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	13 379,11 €	14 709,09 €	9,9%	16 401,67 €	11,5%
Fornecimentos e serviços externos	962,71 €	1 336,07 €	38,8%	1 519,10 €	13,7%
Gastos com o pessoal	1 365,10 €	1 586,08 €	16,2%	1 933,63 €	21,9%
Imparidade de dívidas a receber (perdas / reversões)	0,28 €	-25,08 €	-8950,8%	-0,89 €	-96,5%
Provisões (aumentos / reduções)	0,00 €	0,00 €	-	79,38 €	-
Aumentos / reduções de justo valor	0,00 €	0,27 €	-	-0,01 €	-103,8%
Outros rendimentos e ganhos	2 440,19 €	2 803,66 €	14,9%	3 321,71 €	18,5%
Outros gastos e perdas	570,65 €	618,61 €	8,4%	930,14 €	50,4%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	526,56 €	730,23 €	38,7%	728,99 €	-0,2%
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	290,08 €	421,05 €	45,1%	455,15 €	8,1%
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	236,47 €	309,18 €	30,7%	273,83 €	-11,4%
Juros e gastos similares suportados	0,09 €	0,01 €	-91,3%	0,03 €	265,5%
Resultado antes de impostos	236,38 €	309,17 €	30,8%	273,80 €	-11,4%
Imposto sobre o rendimento do período	24,98 €	44,20 €	76,9%	39,35 €	-11,0%
Resultado líquido do período	211,40 €	264,97 €	25,3%	234,45 €	-11,5%

Através da Tabela 6, é possível examinar alguns rácios económico-financeiros, obtidos através da relação entre rúbricas do balanço e da demonstração de resultados apresentados anteriormente, permitindo comparar e analisar o desempenho e a evolução da empresa ao longo do tempo de forma sintetizada.

No que diz respeito aos rácios de estrutura/endividamento, verifica-se que o ativo é financiado maioritariamente por capitais próprios desde 2017, sendo o valor da autonomia financeira em 2019 de 57,8%. A robustez e sustentabilidade financeira desta empresa está igualmente evidenciada pelo facto de não ser necessária a venda de todos os ativos para liquidar o passivo, sendo que, em 2019, o valor da solvabilidade era de 136,8%. Por fim,

verifica-se que desde 2017 o financiamento por capital alheio aumentou ligeiramente, representando, em 2019, 42,2%.

Relativamente aos rácios de funcionamento, que permitem observar o impacto de decisões financeiras e de investimento no ciclo operacional, verifica-se que, desde 2017, os *stocks* existentes foram convertidos em vendas mais do que três vezes no período de um ano, apresentando, em 2019, o valor de 3,88. Neste seguimento, a rotação do ativo também apresentou desde 2017 rácios superiores a 100%, indicando um aproveitamento total do ativo disponível de 142,4% em 2019. Para além disso, assistiu-se à melhoria de outros indicadores, que contribuem para a diminuição do ciclo de exploração e alívio das necessidades de tesouraria tais como a diminuição do prazo médio de recebimentos e o aumento do prazo médio de pagamentos.

Os rácios de liquidez permitem a observação da capacidade de certos grupos de ativos solverem alguns passivos de curto prazo, dependendo das estruturas de financiamento e investimento da empresa. Neste sentido, verifica-se que os rácios presentes na Tabela 6 apresentam valores que corroboram com algumas rúbricas do balanço financeiro, anteriormente analisadas, apresentando, assim, bons valores, ou seja, superiores a 1. Assim, observa-se que, desde 2017, a empresa apresenta capacidade suficiente para cumprir os seus compromissos de curto prazo apenas com os valores a receber de clientes e valores detidos na caixa e depósitos bancários, sendo o rácio de liquidez reduzida em 2019 de 1,09. Apura-se, igualmente, que a liquidez geral apresenta valores extremamente positivos, sendo este rácio em 2019 de 2,00. Por outro lado, assiste-se à tendência comum de todas as empresas em apresentar rácios de liquidez imediata reduzidos. De facto, é possível observar que este indicador tem apresentado alguma instabilidade, verificando-se apesar disso um aumento de 300,0% de 2018 para 2019, permitindo à RETDA obter um rácio de 0,08, valor mais perto do valor comum de 10%.

Quanto aos rácios de rentabilidade económica, os quais fornecem informação sobre a utilização eficiente dos ativos e a capacidade de renumerar os investidores, verifica-se que, apesar da melhoria da rentabilidade do ativo observada entre 2017 e 2018, representada por um aumento de 0,28 pontos percentuais, no período seguinte assistiu-se a uma diminuição de 0,42 pontos percentuais, espelhando, assim, um menor aproveitamento dos ativos da empresa. No que diz respeito ao valor acrescentado bruto, verifica-se uma evolução extremamente positiva de 2017 para 2019, passando de

39.170,16€ para 269.198,15€. Este incremento, sustentado pelo aumento do volume de negócio e ligeiras mudanças na estrutura de custos, é, também, visível pelo crescimento do VAB por vendas, ao longo do mesmo período, reforçando a posição competitiva da empresa no mercado. Relativamente ao EBITDA, é possível observar uma evolução positiva no período em análise, sendo este em 2017 de 526 840,51€ e em 2019 807 475,40€. De igual modo, verifica-se, apesar de uma queda de 11,4% entre 2018 e 2019, um aumento do EBIT passando de 236 472,40€ em 2017 para 273 832,01€ em 2019.

No que diz respeito, aos rácios de rentabilidade financeira, observa-se uma diminuição da rentabilidade das vendas e serviços prestados, sendo em 2017 1,5% e em 2019 1,3%, que se traduz na diminuição da contribuição de cada euro de vendas para o resultado líquido da empresa. Para além disso, verifica-se uma melhoria da rentabilidade do capital próprio, passando de 3,1% em 2017 para 3,2% em 2019, traduzindo-se num reforço perante os sócios de que está empresa é uma boa solução de investimento. A margem EBITDA ajustado apesar de apresentar valores baixos, apresenta uma ligeira evolução de 2017 para 2019, correspondendo a 3,7% e 4,4%, respetivamente. Deste modo, é possível concluir que a Retailor é uma empresa rentável e eficiente na utilização dos seus recursos, apesar de estes indicadores englobarem uma grande margem de progressão possível.

Tabela 6. Rácios económico-financeiros da RETDA

Rubricas	2017	2018	Variação 2018/2017	2019	Variação 2019/2018
Estrutura / Endividamento					
Autonomia financeira (%)	65,0%	60,9%	-0,04 p.p.	57,8%	-3,13 p.p.
Solvabilidade (%)	185,5%	155,8%	-0,30 p.p.	136,8%	-19,01 p.p.
Endividamento (%)	35,0%	39,1%	0,04 p.p.	42,2%	3,13 p.p.
Funcionamento					
Rotação de inventários	4,0	3,4	-14,6%	3,9	13,8%
Prazo médio de recebimentos (dias)	-	92,3	-	85,0	-8,0%
Prazo médio de pagamentos (dias)	-	69,2	-	87,9	27,1%
Rotação do ativo (%)	134,2%	137,5%	0,03 p.p.	142,4%	5,0 p.p.
Liquidez					
Liquidez Reduzida	1,3	1,0	-20,3%	1,1	4,8%
Liquidez geral	2,3	2,1	-9,0%	2,0	-5,7%
Liquidez imediata	0,1	0,0	-66,1%	0,1	300,0%
Rentabilidade económica					

Tabela 6. (continuação)

Rentabilidade do ativo (%)	2,0%	2,3%	0,28 p.p.	1,8%	-0,42 p.p.
Valor acrescentado bruto (VAB)	-39 170,16 €	101 125,91 €	-358,2%	269 198,15 €	166,2%
Vab por vendas (%)	-0,3%	0,6%	0,90 p.p.	1,5%	0,85 p.p.
Rentabilidade económica (%)	2,2%	2,6%	0,41 p.p.	2,1%	-0,49 p.p.
Rentabilidade do investimento (%)	3,3%	4,2%	0,90 p.p.	3,6%	-0,61 p.p.
Rentabilidade líquida do ativo (%)	-	2,5%	-	2,0%	-0,49 p.p.
EBITDA ajustado	526 840,51 €	705 146,05 €	33,8%	807 475,40 €	14,5%
EBIT	236 472,40 €	309 177,33 €	30,7%	273 832,01 €	-11,4%
Margem EBIT (%)	1,7%	1,9%	0,26 p.p.	1,5%	-0,40 p.p.
Rentabilidade financeira					
Rentabilidade das vendas e serviços prestados (%)	1,5%	1,6%	0,16 p.p.	1,3%	-0,35 p.p.
Rentabilidade do capital próprio (%)	3,1%	3,7%	0,65 p.p.	3,2%	-0,52 p.p.
Margem EBITDA ajustado (%)	3,7%	4,4%	0,69 p.p.	4,4%	0,07 p.p.

Por conseguinte, verifica-se que a RETDA é uma empresa com uma vasta experiência no mercado açoriano pautando sempre pelo crescimento e busca de novas oportunidades de negócio. Todo este processo é sustentado pelo organograma da empresa que tem vindo a consolidar um maior número de colaboradores, mas também pela melhoria a nível de resultados espelhada pelas demonstrações financeiras anteriores.

CAPÍTULO V – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Este capítulo tem como intuito desenvolver e esclarecer todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, diretamente ligadas com o Serviço de Gestão de Clientes. O SGC assenta em três responsabilidades centrais, entre elas o controlo e gestão da carteira de crédito a clientes de todas as empresas do Grupo Bensaude, a avaliação e análise do respetivo risco de crédito a clientes e a cobrança dos valores em dívida de clientes. Assim sendo, o cumprimento das três responsabilidades supramencionadas foi conjugado com uma interação com os demais departamentos e áreas de negócio de cada empresa por forma a contribuir para os objetivos mensalmente delineados.

5.1 Ferramentas de suporte

O trabalho do dia-a-dia foi realizado sempre com o suporte de diversas ferramentas e plataformas informáticas que auxiliam no processo de recolha, seleção e tratamento da informação necessária para proceder ao desenvolvimento das funções abaixo enumeradas. Deste modo, as principais ferramentas e plataformas informáticas utilizadas foram o *Microsoft Dynamics Customer Relationship Management (CRM)*, o *Microsoft Dynamics Navision*, o *Microsoft Power Bi*, o *Gestech*, o *Microsoft Dynamics Incadea*, o *Informa D&B*, o *Portal das Finanças*, o *Microsoft To Do* e o *Microsoft Teams*, bem como outros programas base fundamentais da *Microsoft (Outlook, Excel, Power Point e Word)*.

O *Customer Relationship Management* é uma plataforma *online* desenvolvida pela *Microsoft* que estimula de forma abrangente a relação comercial de qualquer empresa através da maior conectividade com os clientes, da otimização de processos e, conseqüentemente, do aumento da produtividade. Do ponto de vista financeiro, através da compilação dos dados de todas as carteiras de clientes e fornecedores das empresas do Grupo Bensaude, o CRM oferece-nos uma perceção ampla das relações entre clientes e fornecedores de cada entidade, o qual permite ter uma melhor gestão e abordagem de cada situação específica.

O *Microsoft Dynamics Navision* é uma solução de *software Enterprise Resource Planning (ERP)* da *Microsoft*, que se ajusta à realidade empresarial dos vários setores de atividade de uma empresa através da gestão de recursos, dados e processos. Deste modo, o *Navision* torna uma empresa mais competitiva, porque é uma base centralizada de dados, melhora a produtividade e auxilia na tomada de decisões.

O *Microsoft Power Bi* é uma plataforma *online* que agrega dados das várias bases de dados do *Navision*, permitindo a visualização de relatórios de forma automática, quer de uma perspetiva global do Grupo Bensaude, quer da realidade de uma empresa em específico. Nesta plataforma estão disponibilizados apenas os relatórios que se aplicam à realidade do Serviço de Gestão de Clientes, tais como o relatório de recebimentos, o relatório de encontro de contas, o mapa da dívida mensal, a posição do cliente, a evolução da dívida em gráfico e tabela e a dívida de cliente por documento.

O *Gestech* é um *software* de faturação e controlo de assistências técnicas utilizado no Departamento de Prevenção e Segurança da empresa RETDA. No Departamento Financeiro este programa é utilizado apenas para consulta de informações adicionais, principalmente no que concerne à manutenção de extintores.

O *Microsoft Dynamics Incadea* é um *software* de faturação e gestão de *stocks*, que foi utilizado pelo SGC essencialmente para a exportação de documentos e criação de clientes, tanto rápidos para emissão de faturas-recibos, como a crédito para posterior integração de dados com o *Navision*.

O Informa D&B é uma plataforma *online* que fornece informação sobre mais de 1,7 milhões de empresas que constituem o tecido empresarial português. Toda esta informação recolhida é de extrema confiança, sendo proveniente de fontes públicas oficiais e não oficiais e, também, de fontes privadas. Neste sentido, o Informa D&B auxilia, principalmente, na tomada de decisões de atribuição de crédito a clientes.

O Portal das Finanças é uma ferramenta utilizada no Serviço de Gestão de Clientes, apenas para a validação da designação de uma pessoa individual ou coletiva e do respetivo contribuinte.

O *Microsoft To Do* é uma ferramenta essencial na organização de tarefas que está automaticamente sincronizada com o *Microsoft Outlook*. Deste modo, a gestão de uma carteira de clientes de grande dimensão é apoiada por esta ferramenta através de alertas para envio de extratos, para verificar contas correntes, para proceder a um contacto num dia e hora específicos e, até, para garantir uma resposta importante a um determinado e-mail, através da sinalização do mesmo. Para além disso, esta ferramenta também permite a criação de lista de tarefas partilhadas, tornando-se útil para o acompanhamento simultâneo de tarefas desempenhadas por vários colegas do SGC.

O *Microsoft Teams* é uma plataforma *online* de comunicação que permite a realização de reuniões e *briefings online* e, também, a comunicação em tempo real com os demais colaboradores do Grupo Bensaude.

Por fim, foram também utilizadas outras ferramentas mais comuns e utilizadas da *Microsoft*, sendo mais essenciais o *Excel* e o *Outlook*. O *Microsoft Excel* é mais utilizado para a exportação e edição de dados, tanto do CRM como do *Navision*. Já o *Outlook* é utilizado numa base diária, sendo o principal meio de contacto com entidades externas e colaboradores internos.

5.2 Avaliação e análise do risco de crédito de clientes

A avaliação e análise do risco de crédito foi uma tarefa desempenhada com suporte da informação providenciada pelo Informa D&B, pelo historial, se existente, da entidade no Grupo Bensaude e, também, por informações particulares. Deste modo, esta tarefa pode ser efetuada na ótica de abertura de um novo cliente e na ótica de revisão de limite de crédito.

5.2.1 Abertura de clientes externos

O processo de abertura de clientes e respetiva atribuição de crédito está uniformizado para todas as empresas do Grupo Bensaude, iniciando-se com um pedido de abertura de cliente por parte do departamento comercial e finalizando-se com o arquivo de toda a informação associada pertinente no CRM.

Como referido acima, no processo de abertura de cliente é enviado pela área de negócio, mais precisamente pelo chefe de vendas, a ficha de abertura de cliente devidamente preenchida, para o *e-mail* geral do Serviço de Gestão de Clientes e/ou para o endereço eletrónico do respetivo gestor. Deverão ser preenchidos os campos da identificação do cliente, tais como a designação da entidade, os contactos telefónicos, o endereço de *e-mail*, o Número de Identificação Fiscal ou o Número de Identificação de Pessoa Coletiva, a morada e o código de atividade económica principal, devendo ser igualmente fornecidas algumas referências, tais como outros fornecedores que concedem crédito. Sempre que possível, deverão, também, ser indicados os contactos distintos dos departamentos de gerência, comercial e financeiro.

Os últimos campos a preencher deverão ter a indicação do vendedor associado ao cliente, do limite de crédito a analisar e respetivo prazo de pagamento e da forma de

pagamento mais comum a utilizar. Não menos importante, é o campo das observações onde deverá constar a segmentação do cliente e alguma outra informação pertinente, como uma morada alternativa de faturação.

Após a receção da ficha de abertura de cliente, o Serviço de Gestão de Clientes dispõe de dois dias úteis para abrir a conta do cliente. Assim, aquando do início dessa atividade, o gestor é responsável pela validação de toda informação fornecida antes da sua introdução no CRM através do recurso à plataforma Informa D&B, a qual valida a designação da entidade, contactos e morada fiscal. Posteriormente, é também ativado o campo “*Force Informa D&B*”, possibilitando uma rápida análise aos principais indicadores financeiros da entidade através do CRM.

Numa última fase, procede-se à análise de risco de crédito da proposta efetuada, tendo em conta a política de crédito definida pelo Grupo Bensaude. Deste modo, deverá ser considerada a informação constante na ficha de abertura de cliente, o relatório *e-informa*, o historial da entidade existente no Grupo Bensaude, informações particulares e, caso se justifique, informação bancária.

A análise da informação fornecida pelo Informa D&B está centralizada através de três relatórios principais, sendo o primeiro intitulado de “Incidentes”, que indica se já houve alguma ação judicial intentada contra ou pela entidade, se a mesma já tem e/ou teve algum processo de insolvência ou processo especial de revitalização (PER), se possui a sua situação contributiva regularizada e, também, se consta da lista pública de execuções.

O segundo relatório é designado de “Avaliação de Risco”, permitindo aferir o nível de risco da entidade, através de um conjunto de indicadores:

- Risco de *Failure – Rating* D&B: 1 – mínimo, 2 – reduzido, 3 – moderado e 4 – elevado;
- Risco de *Failure – Rating* Informa: variando entre 20 – baixo a 1 -muito elevado;
- Nível de resiliência financeira: variando entre 1 – mínimo a 5 – elevado;
- COVID-19 Grau de impacto setorial

Para além disso, este relatório também indica o capital social da empresa e a antiguidade da mesma, o número de funcionários, a identificação dos sócios e ligações com outras entidades e os códigos de atividade económica secundários da empresa,

fornecendo informação com elevada relevância para a decisão de atribuição de crédito, tal como os prazos de pagamento a fornecedores e o limite de crédito mensal recomendado.

Por fim, o último relatório, intitulado Análise Financeira e de Gestão, permite conhecer a situação financeira da entidade de forma clara através da análise de três demonstrações financeiras, o balanço, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxos de caixa, providenciando, do mesmo modo, uma comparação simplificada da entidade com o restante mercado respeitante ao mesmo CAE.

Após toda esta análise, é da responsabilidade de cada gestor atribuir o limite de crédito solicitado pelo negócio ou, caso seja necessário, informar o negócio antes da conclusão do processo de abertura que o limite de crédito a atribuir terá que ser menor que o solicitado ou até mesmo que o cliente terá de funcionar a pronto pagamento numa fase inicial para a criação de histórico. Assim, é preenchido o último campo indispensável, “Grupo Empresariais”, onde se define a empresa do Grupo Bensaude, o limite de crédito e o prazo de pagamentos. É, também, neste campo que se anexa o *e-mail* enviado pela área de negócio a solicitar a abertura de cliente.

Finalmente, através do CRM, é disponibilizado um *Dashboard* de acompanhamento de Tarefas de Abertura de Clientes, o qual permite consultar a validação do mesmo por parte do Coordenador do Serviço de Gestão de Clientes. Posteriormente, o gestor de clientes é responsável pela correta integração dos novos dados nos restantes sistemas informáticos, maioritariamente no *Navision*.

No *Navision* também deverão ser preenchidos alguns campos de carácter obrigatório, possibilitando à área de negócio a faturação de produtos ou serviços ao respetivo cliente, como sejam os códigos de vendedor, de gestor de clientes responsável, do grupo contabilístico de negócio, da segmentação do cliente, do envio automático de recibos por *e-mail*, se possível, e o campo que permite ao negócio faturar a crédito ou a pronto pagamento. Por fim, cada gestor terá que informar por *e-mail* o número de cliente atribuído na base de dados *Navision*.

Todo o processo acima descrito para a abertura de cliente externo registado como empresa também é aplicado a entidades com outras formas jurídicas, como por exemplo os Empresários em Nome Individual (ENI's) e as Associações, que estão sujeitas a outros normativos contabilísticos. Contudo, a informação disponibilizada pelo Informa D&B é

mais restrita, uma vez que os ENI's e as Associações não são legalmente obrigados a apresentar o seu relatório financeiro. Para além disso, ainda existem os ENI's que não constam da base de dados do Informa D&B e que forçam uma tomada de decisão de crédito apenas com base em algum historial e em informações particulares.

5.2.2 Abertura de clientes internos

O processo de concessão de crédito a clientes internos destina-se exclusivamente a colaboradores do Grupo Bensaude que se encontrem em regime de efetividade. Este processo também se encontra uniformizado, iniciando-se com o pedido de abertura por parte da respetiva área de negócio e concluindo-se com o arquivo de toda a informação pertinente que originou o respetivo pedido. O pedido de abertura de cliente deverá vir acompanhado com a declaração de Pedido de Concessão de Crédito a Funcionários, que inclui os dados básicos do colaborador e as condições de pagamento solicitadas, estando definidos diferentes tipos de crédito a funcionários de acordo com a empresa a conceder o crédito e o tipo de produtos e serviços a adquirir.

Neste processo de análise do risco de crédito, cada gestor é responsável pela recolha de informação necessária junto dos vários departamentos intervenientes, continuando a ser de carácter obrigatório o cumprimento do prazo de dois dias úteis para conclusão do processo, a validação de todos os dados fornecidos, a autorização final do processo por parte do coordenador do SGC, a devida integração do CRM com os restantes sistemas informáticos e o envio do número de cliente atribuído ao negócio.

5.2.3 Alteração de condições de crédito a clientes

A avaliação e análise do risco de crédito decorre igualmente para clientes já existentes na base de dados. Neste sentido, a área de negócio ou o respetivo gestor de clientes poderão identificar no dia-a-dia algum cliente em que as condições de crédito introduzidas no sistema já não se aplicam à realidade comercial. Estas solicitações ocorrem por diversas razões, tais como devido a um maior volume de vendas para um determinado cliente, à necessidade de escoamento em massa de produtos com validade curta ou mesmo pelo facto de um cliente a pronto pagamento já ter um historial positivo na empresa, podendo a atribuição de um limite de crédito potenciar o seu volume de vendas. Todo este processo é similar ao processo de abertura de cliente no que diz respeito

ao pedido de alteração de crédito por parte do negócio, à análise do respetivo nível de risco e ao arquivo de toda a informação inerente ao processo no CRM.

Nesta fase, a análise do risco de crédito deverá ser efetuada de forma mais precisa e rígida, conjugando novamente toda a informação disponibilizada pelo Informa D&B e a apreciação do historial criado até à data no Grupo Bensaude, mais precisamente na empresa em questão. Neste sentido, o cliente precisará de apresentar uma boa relação de vendas e recebimentos, informação esta que está disponível de um modo geral na ficha de cliente no CRM, no campo Relação Financeira, onde é possível visualizar vários indicadores comparativos, tais como a Dívida total *vs.* Dívida vencida, o período da dívida vencida, o prazo médio de recebimentos, o volume de vendas *vs.* o volume de recebimentos no ano corrente, o volume de vendas *vs.* o volume de recebimentos nos últimos 12 meses e informações de compras, caso a entidade também seja fornecedora.

Após a ponderação e atribuição do limite de crédito a ajustar, a validação do mesmo também fica pendente no *Dashboard* de Tarefas de Aprovação de Crédito. O limite de crédito a aprovar está subdividido em três níveis de decisão, sendo que o primeiro nível é da responsabilidade de cada gestor e permite a validação de limites de crédito até 5.000 €; o segundo nível é da responsabilidade do Coordenador do Serviço de Gestão de Clientes e permite a aprovação de limites de crédito entre 5.000 € e 100.000 €; e o terceiro nível cabe ao Administrador Financeiro, responsabilizando-se pela validação de todos os limites de crédito acima de 100.000 €.

5.2.4 Resolução de casos de limite de crédito no CRM

A análise e revisão do limite de crédito também poderá ser efetuada de forma automatizada através dos casos a resolver, gerados e atribuídos mensalmente pelo CRM. Anteriormente à utilização do CRM pelo Grupo Bensaude, todas as condições de crédito eram carregadas de forma manual, diretamente na base de dados *Navision*. Deste modo, os casos de limite de crédito gerados pelo CRM constituem um suporte para manter as carteiras de clientes o mais corretas e atualizadas possível, uma vez que estes casos identificam clientes sem limite de crédito atribuído ou clientes que excedem o limite de crédito em pelo menos 5.000 €.

Após atribuição dos casos no CRM, a sua resolução passa pelas mesmas condições e etapas que são fundamentais através de um pedido de alteração de limite de crédito, conforme descrito acima. Nos casos em que o cliente não tinha limite de crédito atribuído

é necessário, posteriormente, avisar a área de negócio da devida atribuição, uma vez que o sistema de faturação nunca ficou pendente de aprovação por falta de atribuição de limite de crédito, o que poderia gerar constrangimentos desde a faturação no sistema à distribuição do produto.

Ao longo do mês é possível verificar o desempenho desta atividade através da visualização do número de casos de limite de crédito atribuídos *vs.* número de casos resolvidos no *Dashboard* “Casos limite de crédito clientes”.

5.2.5 Reuniões com o departamento comercial

No Serviço de Gestão de Clientes são agendadas trimestralmente e/ou quando necessárias reuniões com o departamento comercial, mais precisamente com o gerente de negócio, com o diretor comercial e com os chefes de vendas, onde é debatido o ponto de situação da carteira de contas a receber e forma detalhada alguns clientes considerados como críticos naquele momento. Por exemplo, são selecionados entre vinte e trinta clientes pelo departamento financeiro que se encontrem em incumprimento e que elevem a exposição do risco da empresa.

Cada cliente é abordado tendo em conta todo o seu historial e relação com a empresa e com o Grupo Bensaude, levando a uma deliberação conjunta. Assim sendo, poderão ser tomadas decisões, tais como a redução do limite de crédito e/ou do prazo de pagamento, o corte total do fornecimento a crédito e, em situações mais graves, a decisão de envio de carta-aviso e/ou encaminhamento do processo para cobrança coerciva, através do departamento jurídico.

5.3 Cobrança dos valores em dívida de clientes

A cobrança dos valores em dívida é uma responsabilidade do departamento financeiro, a qual é efetuada ao longo de todo o mês. Sendo delicada, deverá ser efetuada pressupondo que cada cliente e cada situação terão de ser previamente analisados, de modo a definir a estratégia mais adequada a adotar.

5.3.1 Resolução de casos de cobrança do CRM

O Serviço de Gestão de Clientes é responsável pela cobrança dos valores pendentes de recebimento de clientes, sendo esta umas das suas principais responsabilidades. Assim sendo, no dia 5 de cada mês são gerados casos automáticos de cobrança no CRM com o

intuito de uniformizar o processo interno de cobranças que garanta o tratamento adequado e diferenciado de cada cliente na recuperação dos valores pendentes.

Estes casos automáticos de cobranças são atribuídos mensalmente pelo coordenador do SGC tendo em conta diversas razões, tais como a antiguidade da dívida vencida, o cliente com saldo em dívida vencido, mas com valor a receber de uma ou mais empresas do grupo e casos em que o cliente foi alvo de bloqueio por incumprimento numa empresa do grupo, mas continua a ter crédito em outras empresas do grupo.

A consulta do tratamento destes casos está visível no *Dashboard* do CRM “Casos de cobrança”, onde podemos observar o número de casos atribuídos *vs.* o número de casos resolvidos, o saldo alvo *vs.* o saldo regularizado e a taxa de resposta *vs.* a taxa de sucesso. Individualmente, os casos de cobranças apresentam a informação geral do cliente, o saldo alvo e o motivo do incidente, como por exemplo o saldo em dívida vencido a mais de 365 dias.

Cada gestor de cliente é responsável pelo tratamento adequado e diferenciado de cada situação, sendo fundamental o registo das ações de cobrança levadas a cabo, como por exemplo através do seu registo por chamada telefónica, *e-mail* ou compromisso futuro, de modo que, a qualquer momento, esta informação esteja acessível a todos os colegas. Após este processo, é possível resolver o caso até ao dia 4 do mês seguinte, indicando o saldo regularizado, caso exista, e a eficácia da resolução dos casos, a qual poderá assumir-se como “resolvido com sucesso”, “resolvido sem sucesso”, “problema resolvido” ou “informações fornecidas”.

5.3.2 Acompanhamento do *e-mail* de cobrança automático do CRM

O *e-mail* de cobrança é enviado automaticamente pelo CRM para o correio eletrónico do contacto primário criado na conta do cliente. Sendo o SGC responsável pela gestão dos contactos das entidades, torna-se necessário que o contacto primário esteja devidamente preenchido de forma a garantir o correto envio do *e-mail*.

No dia 5 e 20 de cada mês o *e-mail* de cobrança é automaticamente gerado e enviado pelo Serviço de Gestão de Cliente, contendo, apenas o nome da entidade, o nome do contacto primário, o montante total vencido e um anexo com a informação detalhada por empresa da faturação vencida.

Este *e-mail* contém a faturação detalhada por empresa, possibilitando uma análise por parte do cliente, um pedido de segundas vias de documentos que não se encontram contabilizados e/ou rececionados e a resolução e identificação de assuntos pendentes. O posterior acompanhamento das respostas a este *e-mail* é de extrema importância, uma vez que permite criar uma rotina de pagamentos em alguns clientes.

5.3.3 Análise da listagem de antiguidades de contas a receber

Outro processo fundamental no controlo de cobranças é a análise mensal da listagem de antiguidades de contas a receber, sendo a mesma extraída do *Navision* e espelhando os valores pendentes e vencidos de cada cliente em quatro intervalos de tempo, nomeadamente saldo não vencido, saldo vencido há mais de 30 dias, saldo vencido entre 30 e 60 dias e saldo vencido há mais de 90 dias. Com estes intervalos temporais distintos é possível identificar facilmente os clientes que estão em incumprimento há mais tempo, levando a que o trabalho do gestor do cliente se focalize nestes casos que carecem de especial atenção.

Por outro lado, a análise desta listagem também permite identificar clientes que têm assuntos pendentes, nomeadamente faturas e/ou notas de crédito antigas que nunca foram liquidadas/descontadas. Após a identificação destes casos é necessária alguma ação do gestor de clientes, tendo em vista a resolução do assunto e recuperação dos valores em causa.

Por fim, após analisada e verificada, esta listagem é também enviada mensalmente, normalmente até dia 10, para o respetivo gerente de negócio. Assim, são efetuados comentários acerca das ações desenvolvidas e/ou a desenvolver, principalmente nos casos mais críticos e que poderão necessitar de alguma intervenção do departamento comercial.

5.3.4 Realização de contactos telefónicos, envio de cartas-aviso e-mails

No seguimento da atribuição dos casos automáticos de cobrança do CRM e da verificação da listagem de antiguidades de contas a receber, cada gestor de cliente é confrontado com uma necessidade de tomada de decisão do tipo de cobrança a efetuar.

Neste sentido, sendo a relação existente com cada cliente diferente, é necessário ser extremamente cauteloso ao abordar um cliente para a regularização do saldo em dívida, uma vez que poderão existir situações desconhecidas pelo SGC para a não regularização do saldo em dívida, tais como a emissão de uma nota de crédito referente à aquisição de

produtos à consignação ou produtos com validade curta, ou mesmo mão-de-obra mal faturada.

Após a identificação do tipo de cliente a abordar, o gestor é responsável por efetuar uma chamada telefónica ou enviar um *e-mail* na tentativa de cobrar o valor em dívida. O contínuo trabalho nesta secção faz com que, ao fim de algum tempo, seja possível escolher a melhor forma de contacto para cada cliente e que alguns contactos se tornem regulares conforme a necessidade e tipo de acordo comercial. Por outro lado, também existem clientes em que o SGC nunca teve qualquer contacto, sendo o vendedor o responsável pelas cobranças em sintonia com o gestor de clientes.

O último método de cobrança a recorrer passa pelo envio de uma carta aviso, caso não esteja a ser possível contactar com o cliente via telefone ou *e-mail*, ou também a pedido do departamento comercial, quando tem a responsabilidade de cobrança de algum cliente. Sempre que haja contactos regulares com o cliente, mas não esteja a ser possível recuperar os valores em dívida, procede-se, também, ao envio de uma carta-aviso, caso seja expectável que venha a tornar-se uma cobrança coerciva.

Assim, existem três tipos de cartas-aviso: a carta-aviso Tipo I é assinada pelo gestor de clientes e informa e questiona o cliente se há uma previsão de pagamento do montante vencido à data de envio da mesma; a carta-aviso Tipo II é também assinada pelo gestor de clientes e informa e determina um prazo de pagamento, normalmente de quinze dias, do montante vencido à data de envio da mesma; a carta-aviso Tipo III é assinada pelo coordenador do SGC e informa e determina que o pagamento deverá ser efetuado no prazo indicado para evitar o envio do processo para cobrança coerciva. Sendo a carta-aviso Tipo III a última tentativa de cobrança, antes do envio da mesma é arquivada uma fotocópia da carta como prova de envio num futuro processo, de cobrança coerciva e/ou constituição de imparidades de clientes, para além de que é enviada em correio registado.

5.2.5 Encontro de contas entre cliente e fornecedor

Ao longo dos vários processos de cobrança são necessárias as devidas atenção e perceção do papel de cada entidade empresarial no Grupo Bensaude. Neste sentido, sendo o Grupo constituído por 5 áreas de negócios distintas, existem muitas e diversas entidades que são simultaneamente clientes e fornecedores de diferentes empresas do Grupo.

Deste modo, o processo de cobrança poderá não ser o habitual, mas sim corresponder a um acerto de contas entre os valores a pagar e a receber. Este método começa com o pedido de encontro de contas a pedido do gestor de clientes ou da entidade externa, mediante concordância de ambas as partes, entre os saldos a compensar e os documentos contabilísticos a incluir.

O movimento de encontro de contas pode ser realizado de diversas maneiras, sendo estas a compensação de saldos de cliente e fornecedor de uma entidade externa com a mesma empresa do Grupo, entre empresas diferentes do Grupo, entre várias empresas do mesmo grupo económico com diferentes empresas do Grupo e até mesmo entre empresas de diferentes grupos económicos, desde que seja formalizado um contrato de cessão de créditos.

O encontro de contas mais simples e rápido é o efetuado dentro da mesma empresa do Grupo com uma entidade que é fornecedora e cliente. Assim sendo, este processo passa pelo registo no diário geral do *Navision* de um pagamento a crédito na conta de cliente, em contrapartida de um pagamento a débito na conta de fornecedor pelo montante total do encontro de contas, sendo que em ambos os pagamentos são alocados as faturas acordadas.

Por outro lado, o encontro de contas efetuado entre diferentes empresas externas e empresas do Grupo Bensaude exige uma maior atenção e número de movimentos a realizar. Assim, inicia-se a emissão de uma nota de crédito de venda no *Navision* da empresa do Grupo que apresenta valores a pagar à empresa do Grupo que tem valores a receber. A emissão da nota de crédito de venda exige o preenchimento de uma série de campos, tais como a data de documento, o número de documento anulado, uma pequena descrição, o código de vendedor, a conta contabilística associada, o código de auditoria e o regime de IVA.

O segundo passo é igualmente realizado no *Navision* da empresa do Grupo que tem valores a pagar e consiste no registo no diário geral de um DOD contabilístico com débito na conta de fornecedor da entidade externa, com respetiva alocação de faturas, em contrapartida de um crédito na contabilidade geral, na conta 27.

Por fim, o último passo é realizado no *Navision* da empresa do Grupo que tem valores a receber e consiste novamente no registo no diário geral de um DOD contabilístico com débito na contabilidade geral, na conta 27, em contrapartida de um crédito na conta da

entidade externa, com respetiva alocação de faturas. O regime de isenção de IVA é também um campo a preencher no 2º e 3º passos, sendo que é sempre não tributado nestes movimentos. O montante acordado para encontro de contas é o mesmo para qualquer um dos três passos acima descritos.

Para além disso, são também efetuados encontros de contas quando uma entidade externa efetuou um pagamento para a empresa errada do Grupo, sendo necessária a movimentação deste montante para o *Navision* da empresa do Grupo que tem valores a receber. Nestes casos, os movimentos a efetuar são os mesmos de um encontro de contas entre diferentes empresas externas e do Grupo, à exceção do segundo passo, em que é efetuado um DOD contabilístico com débito na conta bancária onde deu entrada o montante, em contrapartida de um crédito na contabilidade geral, na conta 27.

De modo a finalizar todo o processo de encontro de contas, é necessária a validação dos documentos pelo coordenador do SGC, o envio da nota de crédito para os respetivos responsáveis pelas empresas do Grupo envolvidas, o arquivo da documentação contabilística e, por fim, o envio dos recibos de pagamento de cliente e fornecedor para a entidade externa.

Para além do encontro de contas habitual acima descrito, foram realizados encontros de contas em que a entidade externa tinha saldo devedor como fornecedora e um saldo credor como cliente, entre empresas diferentes do Grupo. Nestes casos, os três passos para realizar o encontro de contas são ligeiramente alterados, começando com a emissão de uma fatura de venda no *Navision* da empresa do Grupo com valores a receber em fornecedor à empresa com valores a pagar em cliente. A emissão da fatura de venda exige o preenchimento de uma série de campos, tais como a data de documento, uma pequena descrição, o código de vendedor, a conta contabilística associada e o regime de IVA.

Após isto, o segundo passo é também realizado no *Navision* da empresa do Grupo que tem valores a receber e consiste no registo no diário geral de um DOD contabilístico com crédito na conta de fornecedor da entidade externa, com respetiva alocação de documentos, em contrapartida de um débito na contabilidade geral, na conta 27. O último passo, realizado no *Navision* da empresa do Grupo que tem valores a pagar, consiste no registo no diário geral de um DOD contabilístico com crédito na contabilidade geral, na conta 27, em contrapartida de um débito na conta de cliente da entidade externa, com respetiva alocação de documentos. O regime de isenção de IVA volta a ser preenchido no

2º e 3º passos, sendo sempre não tributado. O montante acordado para encontro de contas é o mesmo para qualquer um dos três passos acima descritos.

Por fim, foram também realizados encontros de contas com entidades externas entre empresas do Grupo que não disponham de uma relação comercial. A compensação de saldos não ocorre de forma natural, ou seja, através de pagamentos entre empresas do Grupo, sendo necessário o seguimento de dois novos passos. Torna-se, então, necessário que, no *Navision* da empresa com valores a pagar, seja realizado o registo no diário geral de um DOD contabilístico com crédito na conta de cliente, em contrapartida de um débito na conta de fornecedor e, conseqüentemente, no *Navision* da empresa do Grupo com valores a receber, a emissão de uma fatura de venda à empresa do Grupo que tinha valores a pagar, sendo que esta fatura de venda segue os mesmos procedimentos acima enunciados. Fica, então, garantido que a conta de cliente não fique credora e a conta de fornecedor não fique devedora.

De um modo geral, o recurso ao processo de encontro de contas é considerado prioritário na política de gestão de crédito do Grupo Bensaude, principalmente sempre que existem saldos a pagar superiores a saldos a receber, diminuindo, assim, o risco de incumprimento.

5.2.6 Processo de cobrança coerciva

O recurso ao processo de cobrança coerciva como solução para garantir a cobrança dos valores pendentes é apenas utilizado após esgotadas todas as alternativas possíveis, como sejam o envio de cartas-aviso, o envio de *e-mail*, a realização de vários contactos com o cliente, a verificação de incumprimento de acordos de pagamentos informais e, também, sempre que o montante em dívida esteja pendente há mais de seis meses. Esta decisão terá de ser, assim, tomada após o conhecimento de todos os intervenientes, nomeadamente o chefe de vendas, o vendedor responsável, o responsável pelo Serviço de Gestão de Clientes e o gerente de negócio.

Posteriormente, o gestor de cliente está incumbido de reunir toda a informação necessária para avançar com o processo executivo, incluindo o montante total em dívida, um extrato atualizado de pendentes e a faturação pendente, bem como terá de solicitar ao responsável pelo Serviço de Gestão de Clientes a formalização do pedido junto do Departamento Jurídico da Bensaude, S.A..

O Departamento Jurídico prossegue com todos os atos e formalidades legais, com o intuito de proceder à cobrança coerciva do direito de crédito. Na maioria dos processos executivos é dada preferência ao procedimento de injunção a partir do qual, após informação atribuída ao cliente e no caso de este não se opor, é concedido o título executivo que permite proceder à recuperação do valor em dívida junto do cliente.

Após todos os procedimentos relatados, o valor da dívida é recuperado por diversos meios, tais como atos de penhora, acordos de pagamento formais e pagamentos da quantia total pelo devedor. Nos casos em que o cliente não detém património penhorável, no fecho de contas anual, este valor deverá ser registado como perda por imparidade.

5.4 Controlo e gestão da carteira de contas a receber de clientes

O controlo e gestão da carteira de contas a receber de clientes é um trabalho contínuo que engloba todos os procedimentos referidos no subcapítulo anterior no meu dia-a-dia. Para além disso, existem muitas outras atividades esporádicas e instantâneas que são igualmente importantes e que carecem de tratamento específico, de modo que todas as outras atividades complementares possam ser desempenhadas normalmente.

O contacto telefónico e eletrónico está patente diariamente, quer por iniciativa própria, quer por contactos recebidos por colaboradores internos ou entidades externas. As respostas aos *e-mails*, bem como o atendimento telefónico simultâneo são tarefas de resolução imediata, uma vez que é prioritário garantir uma atempada resposta a pedidos de extratos, faturas, IBAN 's, recibos e outras informações e/ou esclarecimentos, de modo a não surgirem reclamações externas, facilitando um desenrolar normal das atividades de outros colaboradores que dependem de informações por mim prestadas.

A emissão de recibos é uma tarefa desempenhada diariamente com elevada prioridade, dado que garante que as contas correntes dos clientes estão devidamente atualizadas para consulta a qualquer momento por qualquer colaborador. É neste sentido que o departamento de tesouraria envia diariamente para o *e-mail* geral do SGC uma listagem em *Excel* com todos os movimentos bancários do dia anterior, englobando os movimentos de todas as empresas, quer sejam pagamentos por cheque, em numerário ou em transferência bancária.

Cada gestor de clientes está incumbido de dar o devido tratamento a esta listagem, começando por selecionar, organizar e arquivar os movimentos bancários referentes às

empresas responsáveis nos respetivos ficheiros da pasta partilhada. Após este passo, é necessário identificar as transferências bancárias do respetivo cliente para posterior lançamento na conta corrente. É de salientar que os recebimentos através de cheques ou depósitos de numerário não são uma tarefa inerente ao SGC, salvo algumas exceções pontuais em que o cliente envia o talão de depósito diretamente para o SGC, incumbindo-nos, assim, do seu registo.

O registo das transferências bancárias é efetuado no Diário de Cobranças de transferência bancária no *Navision* da respetiva empresa, sendo que cada recebimento corresponde a um só lançamento, não sendo correto lançar mais do que um valor acumulado de uma só vez, apesar da pertença ao mesmo cliente. Assim, o registo no diário de cobranças passa pelo preenchimento manual de vários campos, tais como a data de registo (data em que o dinheiro entrou na conta bancária), o tipo de documento (Pagamento), o número de documento externo (Nome do Banco), o número de conta de cliente, o código de movimento bancário (17- Transferência Bancária), o valor a crédito, o tipo de conta de contrapartida (Conta Bancária) e o número de conta de contrapartida (de acordo com o plano de contas de cada empresa). Depois, aloca-se o valor a crédito de conta aos respetivos documentos liquidados através da função “Movimentos pendentes por liquidar”. A tarefa fica, então, concluída com o respetivo registo de liquidação que origina o envio do recibo automático de pagamento ou a impressão e envio por CTT do recibo.

A análise das listagens de pagamentos a fornecedores é, também, uma tarefa que ocorre mensalmente. O serviço de gestão de fornecedores envia para o SGC as listagens de pagamentos a fornecedores por respetiva empresa para que cada gestor de clientes possa fazer a devida análise e identificar pagamentos a reter em caso de incumprimento da mesma entidade, como cliente. É nesta tarefa que o recurso ao mapa de contas a pagar vs. contas a receber é extremamente importante, garantindo o sucesso da tarefa. O responsável pelo SGC terá que validar as respetivas listagens antes do seu envio, sendo que posteriormente cada gestor fica responsável por dar o devido tratamento a cada retenção efetuada, quer por via de encontro de contas, quer por troca de pagamentos direta.

Outra tarefa inerente ao meu dia-a-dia e que carece de resposta rápida é a criação de clientes rápidos na base de dados do *Incadea*. O departamento comercial do Varela, mais

especificamente o balcão de peças e a oficina de pesados, utiliza o *Incadea* como programa de faturação onde posteriormente os movimentos são integrados no *Navision*. Os pedidos de abertura de clientes rápidos correspondem a clientes de vendas a dinheiro que necessitam de fatura com contribuinte. O departamento comercial é, portanto, responsável pelo envio de um *e-mail* com os dados gerais do cliente, incluindo o respetivo nome, morada, código postal, número de contribuinte e, preferencialmente, um contacto. A abertura de cliente passa pela introdução destas informações nos respetivos campos do *Incadea*, acrescentando o preenchimento do número de cliente avulso (número de cliente *Navision* para integrar a fatura), bem como dos códigos de pagamento, que correspondem ao método Caixa. Este processo é finalizado com o envio do número de cliente *Incadea* ao departamento comercial com a respetiva confirmação de que o pagamento da venda a dinheiro está assegurado.

A análise constante de contas correntes no dia-a-dia, bem como outras atividades relativas ao lançamento de recibos, permitem identificar situações em que existam pequenas divergências de valores (cêntimos) que nunca foram compensadas pelo cliente. Nestes casos, procede-se à devida regularização, com o consentimento do responsável do SGC, através do registo no diário geral de um débito ou crédito na conta do cliente, em contrapartida de um crédito ou débito na contabilidade geral, na conta 27 – Regularização de contas diversas.

5.5 Atividades complementares

As atividades descritas nos subcapítulos anteriores foram complementadas com outras atividades pontuais, tais como “O dia do gestor de clientes no negócio”, reuniões *online* de acompanhamento do ponto de situação dos trabalhos, reuniões de apresentação de resultados e participação em formações e *webinar's*.

Com o arranque do ano 2020, foi implementada uma nova ideia no Serviço de Gestão de Clientes, intitulada “O dia do gestor de clientes no negócio”. No início de cada mês competia a cada gestor calendarizar uma atividade juntamente com a área comercial sendo que, durante os dois meses em que a situação pandémica permitiu realizar esta atividade, foram realizadas uma reunião com o chefe de vendas de São Miguel e uma visita presencial a alguns clientes. A reunião efetuada com o chefe de vendas teve o intuito de analisar e clarificar a situação de alguns clientes que se encontravam em incumprimento, uma vez que a área comercial convive e dialoga semanalmente com os

clientes. Por outro lado, a saída à rua com um dos vendedores permitiu conhecer alguns clientes, com um valor significativo para a empresa, pessoalmente, estabelecer alguns contactos, recolher informações em falta nas fichas de cliente e, também, vivenciar um pouco do dia-a-dia do vendedor e as dificuldades subjacentes às atividades que desempenha.

Anualmente, também é realizada uma reunião da equipa do Serviço de Gestão de Clientes com a Administradora Financeira do Grupo Bensaude, com o propósito de apresentar os resultados anuais do Grupo e por empresa. Nesta reunião, o responsável pelo SGC fica encarregue de apresentar os resultados anuais do Grupo, sendo que cada gestor de clientes apresenta posteriormente os resultados das empresas que tem a seu cargo. Assim sendo, são apresentados, tanto para o Grupo como para cada empresa, vários indicadores, sendo o prazo médio de recebimentos e a dívida há mais de 90 dias os principais indicadores a serem monitorizados ao longo do ano. Neste seguimento, é apresentada a composição da carteira de clientes por nível de risco, a evolução do prazo médio de recebimentos nos últimos cinco anos, o rácio vendas *vs.* recebimentos no ano transato, a evolução da dívida total de clientes e a dívida há mais de 90 dias nos últimos cinco anos, definindo, também, um top 10 de recuperações e entradas para ambos os indicadores. Neste âmbito, são igualmente definidos os novos objetivos para o ano seguinte.

Ao longo do estágio também participei em duas formações *online*, tendo tido a primeira formação, “Despertar para a Cibersegurança”, como objetivo consciencializar para a importância de adotar boas práticas diárias no acesso e gestão da informação *online* e a segunda formação, com o nome “Dynamics 365 CRM”, tido como propósito a apresentação da nova versão do *Customer Relationship Manager*, que trouxe uma séria de novas inovações e facilidades na gestão de informação.

Para além disso, participei, também, num *webinar* intitulado “O risco de incumprimento no canal HORECA”, que me permitiu ter uma visão geral do impacto provocado pela pandemia do COVID-19 no setor HORECA, uma vez que a carteira de clientes da RETDA é constituída principalmente por entidades deste setor.

Por fim, devo ainda referir que me foram inculcadas de forma gradual e, ao fim do devido tempo de adequação, tarefas relacionadas com a gestão da carteira de clientes de outras empresas do Grupo, sendo elas a Varela & C^a, Lda., a Apicius – Reciclagem de

Resíduos, Lda., a Filtramadeira – Recolha de Óleos Alimentares, Unipessoal, Lda., a DPCA – Desmancha, Produção e Comercialização de Carne dos Açores, Lda., a CFA – Centro de Fabrico dos Açores, S.A. e a Ferrotec – Sociedade de Reparações Mecânicas e Construções Metálicas, Lda..

De um modo geral, as atividades desenvolvidas durante o estágio incidiram sobre as três responsabilidades centrais do Serviço de Gestão de Clientes, tendo sido desenvolvidas diariamente tarefas relacionadas a análise do risco de crédito a clientes, com a cobrança dos valores em dívida e com a gestão geral da carteira de contas a receber de clientes. Outras atividades realizadas recaíram, essencialmente, com o contacto presencial e virtual, com outros colaboradores do Grupo Bensaude, para a partilha de informações e tomada de decisões.

CAPÍTULO VI – ANÁLISE CRÍTICA

O presente capítulo será dedicado à análise crítica da empresa onde decorreu o estágio bem como às atividades desenvolvidas durante o mesmo período. Para além disso, será efetuada uma interligação dos conteúdos lecionados ao longo do meu percurso académico com as principais atividades desenvolvidas.

6.1 Análise crítica à empresa

A Bensaude, S.A. é uma empresa que pertence ao maior grupo económico dos Açores, o Grupo Bensaude, atuando no mercado como uma empresa de prestação de serviços. De facto, esta empresa apresenta uma multiplicidade de atividades e serviços uma vez que ao longo dos últimos anos tem vindo a crescer paralelamente ao crescimento do Grupo Bensaude. A uniformização e centralização de processos para todas as empresas do Grupo só foi possível através da constante aposta no recrutamento e formação de colaboradores e no investimento em tecnologias de gestão e informação. Toda esta evolução culminou com a atribuição do prémio de melhor empresa dos Açores em 2019 pela revista “100 Maiores Empresas dos Açores”, uma publicação anual da Açormedia – Comunicação Multimédia e Edição de Publicações, S.A. com parceria da Informa D&B, Sociedade Unipessoal, Lda. e da *Baker Tilly* Portugal.

Tendo em consideração que já tinha realizado o programa Estagiar U no Serviço de Gestão de Clientes, em julho de 2017, isto tornou-se numa rampa de lançamento para a minha integração no programa Estagiar L nesta empresa dado já ter desempenhado tarefas semelhantes no passado e ter estabelecido contactos profissionais com alguns colegas da atual equipa. Deste modo, o processo de integração tornou-se bastante flexível e bem-sucedido.

Embora o departamento financeiro onde exerço funções possua reduzidos recursos organizacionais, comparativamente a outros departamentos, possibilitou-me uma vasta rede de contactos com as mais diversas áreas da Bensaude, S.A., bem como das restantes empresas pertencentes à minha carteira de clientes. Neste seguimento, considero que fui muito bem acolhido tanto pelo coordenador como pela equipa do Serviço de Gestão de Clientes, bem como por outras áreas diretamente relacionadas com o meu trabalho.

A heterogeneidade da equipa de trabalho funciona positivamente, no sentido em que os colaboradores com maior antiguidade na empresa são mais capazes de transmitir o seu

conhecimento das tarefas a desempenhar, bem como conseguem agilizar os contactos com os clientes de longa data da empresa. Por outro lado, a parte da equipa mais jovem, onde me incluo, acaba por aprender com maior facilidade o trabalho e funcionamento dos softwares informáticos utilizados, havendo assim uma grande entreaajuda entre ambas as partes. Desta forma, desde o primeiro dia foi notório um grande espírito de equipa e um ambiente de trabalho descontraído e favorável que me permitiu um maior à vontade para expor as minhas dúvidas, contribuindo assim para um progresso benéfico ao longo do período de estágio.

O crescimento do leque de empresas do Grupo Bensaude tem sido uma forte condicionante ao desempenho de todas as funções inerentes à gestão de uma carteira de clientes, tendo em conta o número reduzido de colaboradores no SGC. De facto, assiste-se por vezes a um acumular de tarefas não prioritárias, atribuindo maior esforço aos clientes externos em vez dos internos. Por outro lado, isto gera um maior enfoque na cobrança dos saldos em dívida que é a principal tarefa em mãos, focalizando o meu tempo para os clientes com maior impacto na tesouraria da respetiva empresa, em detrimento de clientes de menor expressão.

Durante o estágio as responsabilidades que me foram incutidas foram crescendo gradualmente, à medida que a dimensão e diversidade de clientes a acompanhar aumentava na minha carteira. Contudo, este incremento de responsabilidades foi devidamente ponderado uma vez que inicialmente apenas me foram atribuídas as carteiras de clientes das empresas e RETDA, permitindo-me assim ter maior disponibilidade para me integrar nos processos de gestão destas carteiras de clientes no dia-a-dia. Neste seguimento, dispus de um período de dois meses de aprendizagem constante com o colaborador mais antigo da equipa, uma vez que este se iria aposentar e o seu trabalho iria ser transferido na integra para mim. Este período foi, portanto, essencial para o meu desenvolvimento profissional uma vez que tive de me integrar completamente de clientes outrora desconhecidos e diferenciados que contribuiu fortemente para uma maior flexibilidade e sentido de independência no trabalho e na empresa.

O material físico e de software para o desempenho das funções inerentes foram prontamente disponibilizados desde o primeiro dia de estágio. Com o incremento de responsabilidades, nomeadamente através da gestão da carteira de clientes da empresa Varela, que requereu a utilização simultânea de novos programas informáticos, considero

que o material que dispunha tornou-se de certa forma obsoleto, devido ao baixo investimento em tecnologia. Neste sentido, de modo a manter os meus níveis de produtividade foi imperativa uma melhor gestão do meu tempo através da definição de prioridades em concordância com os objetivos temporais impostas pelo coordenador do SGC.

6.2 Análise Crítica às atividades desenvolvidas

A dimensão do Grupo Bensaude, mais especificamente das empresas que estive diretamente responsável, foi sem dúvida um fator positivo no que concerne ao desenvolvimento das atividades ao longo do estágio, pelo que a complexidade e diversidade de tarefas desempenhadas incrementaram a minha capacidade de resiliência e resposta a constantes pedidos de auxílio e resolução de problemas, culminando numa rápida adaptação aos processos inerentes à gestão de uma carteira de clientes.

6.2.1 Abertura de clientes externos

A avaliação e análise do risco de crédito foi uma tarefa realizada tendo em consideração três situações distintas, na abertura de clientes externos, na abertura de clientes colaboradores e na alteração de condições de crédito a clientes, sendo que os critérios de análise e posterior tomada de decisão se mantêm iguais em todas as ocasiões.

A abertura de novos clientes externos foi uma atividade desempenhada numa base semanal devido à constante atividade de prospeção de novos clientes por parte das várias áreas comerciais. O fluxo constante de pedidos de abertura de clientes obrigou-me a consultar regularmente a plataforma Informa DB, aprimorando o meu rigor de análise de relatórios financeiros. Efetivamente, o uso desta plataforma permitiu-me uma constante análise de rácios financeiros e demonstrações financeiras, sendo estas o balanço, demonstração de resultados e demonstração de fluxos de caixa, a interpretação de gráficos e, também, uma perceção setorial comparativa da entidade externa a conceder crédito.

Porém, este fluxo elevado de abertura de clientes foi um fator perturbador da minha organização diária de tarefas. Apesar de o Serviço de Gestão de Clientes dispor de dois dias úteis para a abertura do cliente e conseqüente comunicação à área comercial, este tempo por vezes não foi respeitado, surgindo pedidos de caráter urgente que comprometeram a realização de outras tarefas essenciais.

A atualização da base de dados é uma tarefa que está presente diariamente e, por esta razão, considere o processo de abertura de clientes como o momento crucial para a atualização de dados da entidade a conceder crédito, caso já tenha conta de entidade aberta no CRM ou, por sua vez, introduzir os dados pela primeira vez corretamente nas bases de dados. O cuidado despendido neste procedimento por toda a equipa do SGC foi essencial para evitar futuros problemas aquando da faturação da área comercial e posterior cobrança.

No entanto, uma das maiores contrariedades à correta e completa atualização das bases de dados foi o envio incompleto das fichas de abertura de clientes por parte das áreas comerciais. A falta de um endereço de *e-mail* foi uma das maiores lacunas no pedido de abertura de cliente, representando para o SGC menos um meio de contacto para cobranças, tanto através do *e-mail* automático de cobrança, bem do *e-mail* personalizado, para envio de documentos em falta, de recibos, entre outros documentos.

A abertura de clientes revelou-se uma tarefa de expansão de horizontes empresariais, uma vez que permitiu-me conhecer e perceber a relação desta entidade com outras empresas do Grupo. De facto, a existência ou não de histórico, quer como fornecedor, quer como cliente de outras empresas, foi também um fator decisivo na abertura de clientes, levando a que surgissem questões acerca do funcionamento da entidade em outras áreas de negócio.

Por conseguinte, a perceção da entidade no Grupo, caso existissem outras relações comerciais, permitiu-me perceber que, certas vezes, as condições de crédito solicitadas pela área comercial se encontravam desajustadas, positiva ou negativamente, espelhando, assim, um pedido pouco informado e ponderado.

A comunicação com a área comercial e com o responsável pelo SGC foi um vetor essencial neste processo, visto que a atribuição inicial das condições de crédito deverá ser a mais ajustada possível de modo que não sejam causados quaisquer transtornos ao cliente e que este seja devidamente informado. Esta comunicação regular ajudou-me a estreitar os laços com colegas da área comercial, bem como melhorou a minha capacidade de argumentação em casos de discordância entre as áreas financeira e comercial.

Efetivamente, a tomada de decisão sem quaisquer indicadores financeiros disponíveis e histórico da entidade foi um caso de grande responsabilidade, levando à necessidade de um controlo atento do cliente numa fase inicial. Foi, também, nestas situações que a

comunicação com a área comercial foi reforçada, uma vez que a decisão de concessão de crédito dependeu, em grande parte, do *feedback* da área comercial e dos interesses comerciais adjacentes.

6.2.2 Abertura de clientes internos

A abertura de clientes colaboradores do Grupo Bensaude foi uma tarefa pouco enriquecedora, dado que apenas me permitiu atualizar a base de dados e garantir o envio da ficha de concessão de crédito a funcionários, tendo considerado que o tempo despendido neste tipo de abertura de clientes poderia ter sido redirecionado para outras tarefas de cariz mais essencial.

6.2.3 Alteração de condições de crédito a clientes

A alteração de condições de crédito a clientes já abertos foi uma atividade que, novamente, melhorou o meu critério de análise de relatórios financeiros devido à obrigatoriedade de tomar uma decisão ponderada.

No entanto, esta atividade tornou-se repetitiva devido a pedidos de alteração de condições de crédito a clientes recentemente abertos com limites desajustados, solicitados pela área comercial. Por exemplo, existem clientes em que, após serem abertos a pronto pagamento, surge a necessidade de passar ao acordo “remessa contra remessa” devido à indisponibilidade do cliente estar presente para receber e pagar a mercadoria à distribuição, revelando que não houve uma correta abordagem pela área comercial numa primeira fase.

O pedido de alteração de limite de crédito normalmente corresponde a um aumento do mesmo, permitindo que a minha perceção da carteira de clientes esteja constantemente atualizada, percebendo quais os clientes que vão ganhando maior expressão tanto a nível de vendas como de futuras cobranças.

Por outro lado, aparecem, também, pedidos de aumento de limites de crédito como meio de facilitismo ao cliente, isto é, o pedido de aumento de crédito surge após o aumento da antiguidade da dívida que, por sua vez, esgota o *plafond* disponível, caso se mantenha um volume de vendas constante.

Por fim, esta tarefa também permitiu a atualização da base de dados, nomeadamente através da introdução do limite de crédito no CRM e não apenas na base de dados da respetiva empresa. Esta introdução do limite de crédito no CRM foi de extrema

importância, tendo em conta os pedidos diários especiais de libertação de limites de créditos, garantindo, assim, a reposição automática no dia seguinte do limite de crédito pela integração de dados entre o CRM e o *Navision*.

6.2.4 Resolução de casos de limite de crédito no CRM

A meu ver, a atribuição de casos mensais automáticos para revisão de limites de crédito foi muito importante na gestão da carteira de clientes, porque permitiu-me estar atento a situações de descontrolo excessivo e desrespeito pelo limite de crédito, levando a uma atitude de proatividade na resolução do assunto junto da área comercial, de modo a perceber os motivos das discrepâncias e a decidir o ajuste ideal das condições de crédito.

6.2.5 Reuniões com o departamento comercial

Ao longo do período de estágio foram realizadas diversas reuniões com a área comercial que considerei extremamente importantes para a gestão da carteira de clientes, pois todas as decisões deliberadas permitiram uma gestão mais coesa e realista de muitos clientes. Foram estas reuniões que proporcionaram uma ampla partilha de informações de ambas as partes, onde as preocupações de cariz financeiro foram contrabalançadas com as necessidades comerciais, resultando na decisão mais benéfica para a empresa.

6.2.6 Resolução de casos de cobrança no CRM

A cobrança dos valores em dívida pelos diversos métodos foi uma tarefa assente no meu dia-a-dia que, numa fase inicial, revelou-se de difícil adaptação mas que, posteriormente, tornou-se numa das tarefas mais enriquecedoras a nível pessoal. De facto, foi ao longo dos processos de cobrança que surgiram novos problemas e desafios que, por sua vez, desenvolveram as minhas capacidades de argumentação e comunicação.

Na minha opinião, a atribuição dos casos de cobrança do CRM tem uma enorme importância na gestão da carteira de clientes, visto que ficamos com um *mix* base de clientes a garantir o pagamento no respetivo mês. O foco em 200 a 300 casos mensais, com antiguidades distintas e saldos alvos discrepantes, provoca de certa forma um equilíbrio na gestão da carteira de clientes, levando a que sejam evitados erros, como a verificação da listagem de antiguidades por ordem de saldo vencido, nunca chegando aos casos de menor valor.

Todavia, nos meses em que existe uma sobrecarga de trabalho, seja por férias de colegas ou por outras situações específicas, o foco apenas nestes casos atribuídos

evidencia-se, levando a que outros clientes que também necessitavam de algum acompanhamento não se tivessem resolvido naturalmente.

Outra vantagem do tratamento dos casos de cobrança do CRM é o facto de, ao longo do mês, e após uma primeira análise ou contacto, ser possível atribuir a devida prioridade a cada caso no CRM, conjugada com as devidas anotações de tratamento dentro do próprio caso. Assim, o meu trabalho e progresso está disponível para consulta por qualquer membro da equipa do SGC a qualquer momento, permitindo uma continuidade do tratamento dos casos por outro colega em caso de ausências inesperadas.

Ainda que a atribuição de casos de cobrança por parte do responsável do SGC seja uma tarefa devidamente analisada, todos os meses são atribuídos casos de cobrança que se encontram sem qualquer tratamento possível, seja por se encontrar em processo de cobrança coerciva ou por já terem sido esgotadas todas as tentativas de cobrança.

Em suma, a atribuição de casos de cobrança desempenha um importante papel na organização das tarefas a desenvolver, aliado ao facto de os relatórios de progresso de tratamento dos casos de cobrança no *Dashboard* principal do CRM constituírem um fator motivador, uma vez que a resolução do maior número de casos possível garante que não ficamos aquém do objetivo, o qual corresponde a uma taxa de sucesso igual ou superior a 60%.

6.2.7 Acompanhamento do e-mail de cobrança automático do CRM

Apesar de o envio do *e-mail* de cobrança automático não ser uma tarefa diretamente elaborada por cada gestor, o retorno que este procedimento automático nos garante é muito benéfico na resolução de muitas situações. A meu entender, este lembrete automático aos clientes poupa uma série de trabalho a cada gestor, tal como contactos futuros para cobranças, pedidos de análises de extratos, entre outros assuntos.

Por outro lado, o facto de este *e-mail* ser enviado duas vezes por mês não permite que, em algumas vezes, certas situações, como por exemplo a anulação de faturas ou o lançamento de recibos sejam resolvidos entre a primeira resposta ao *e-mail* automático e o envio do segundo *e-mail* automático, gerando algumas situações de descontentamento.

6.2.8 Análise da listagem de antiguidades de contas a receber

A análise e envio da listagem de antiguidades de contas a receber foi uma atividade que necessitou mensalmente de dispensa de algum tempo, devido à extensão da listagem

e às constantes interrupções por força de outras tarefas do momento. No entanto, estas listagens foram cruciais na identificação de incumprimentos e irregularidades.

Por outro lado, considero que esta análise às listagens de antiguidades de contas a receber foram, de certo modo, benéficas apenas para o meu controlo mensal, uma vez que foram poucos os envios para os respetivos gerentes de negócio que produziram algum *feedback* ou intervenção direta.

6.2.9 Realização de contactos telefónicos, envio de cartas-aviso e *e-mails*

Ao longo do estágio aprendi que um dos fatores de sucesso na gestão de cobranças é a escolha do melhor método de contacto consoante cada caso a resolver. O processo de conhecimento geral da carteira de clientes é contínuo, uma vez que estão sempre a surgir novas situações pendentes e novos clientes que requerem uma abordagem específica.

Neste seguimento, considero que, numa primeira abordagem, o contacto telefónico surge como um método de cobrança passivo que nos permite obter mais informações do que, por exemplo, um *e-mail* dirigido a um endereço eletrónico geral, permitindo mais facilmente e diretamente a apresentação à pessoa chave de contacto, a atualização de informações que surgem no decorrer da conversa e a obtenção de uma resposta imediata. Foram estes contactos telefónicos necessários e regulares que puseram de parte alguma timidez em contactos com desconhecidos e que melhoraram os meus métodos de abordagem, comunicação e argumentação.

Por outro lado, considero que nos dias de hoje o contacto via *e-mail* é o método que deveria ser preferencial, à posteriori do primeiro contacto. De facto, o envio de *e-mails* garante-nos o acesso à informação a qualquer momento, sendo uma base de dados muito importante no dia-a-dia. Considero que uma das principais vantagens da resolução de alguns assuntos via *e-mail* é o facto de ser possível dar continuidade a um assunto com vários intervenientes a qualquer momento e para todos ao mesmo tempo. Para além disso, tendo em conta a sensibilidade de alguns assuntos e o comprometimento financeiro para a empresa, a exposição de alguns tópicos por escrito é deveras importante como prova futura.

O envio de cartas-aviso foi uma tarefa que requereu toda a minha atenção e sensibilidade dado que, por tratar-se de um método de cobrança agressiva, poderia colocar em causa a relação comercial do cliente com a empresa. Contudo, considero que foi uma

tarefa em que fui independente poucas vezes, não podendo tomar esta decisão sem o consentimento da área comercial e/ou do responsável do SGC tendo sido, no entanto, de enorme importância para garantir algumas cobranças e evitar o recurso ao processo de cobrança coerciva.

6.2.10. Encontro de contas entre cliente e fornecedor

Ao longo do estágio a tarefa de encontro de contas foi das últimas em que consegui adquirir independência por se tratar de uma tarefa mais complexa, onde a sua incorreta realização acrescentava uma série de passos para a anulação dos movimentos registados contabilisticamente, bem como poderia gerar confusão para a empresa externa com a qual foi realizado o encontro de contas.

Contudo, após adquirir alguma experiência, esta tarefa tornou-se essencial e prioritária no meu dia-a-dia. De facto, os encontros de contas que realizei ao longo do meu estágio foram referentes a procedimentos já realizados anteriormente com as respetivas entidades externas, mas também referentes a situações de incumprimento que me obrigaram a reter pagamentos no mês seguinte, a entrar em contacto com a entidade externa e a propor a realização de encontro de contas. O surgimento destes casos foi deveras importante para me alertar de dificuldades de tesouraria de alguns clientes, fazendo com que a minha gestão fosse a mais adequada, de modo a reduzir o risco de incumprimento.

Para além disso, muitos encontros de contas que efetuei foram diretamente solicitados pelo coordenador do SGC, referentes a relações comerciais pontuais. Esta diversidade de encontro de contas a realizar e, de certa forma, a angariar, permitiram-me conhecer de forma gradual a relação desta entidade externa com as várias empresas do Grupo, sendo que o mapa de contas a pagar *vs.* contas a receber expõe de forma direta esta relação.

Todos os movimentos de compensação de saldos deveriam fazer-se acompanhar de uma declaração de cessão de créditos, de acordo com o artigo n.º 848 do Código Civil. No entanto, ao longo do estágio, à exceção de um encontro de contas, todos os restantes foram realizados de maneira informal, quer pela concordância por contacto telefónico, quer através da troca de *e-mails*. Esta informalidade de cessão de créditos gerou uma situação ao longo do estágio, em que foi necessário anular os encontros de contas efetuados uma vez que os documentos liquidados de parte a parte divergiam, bem como os montantes.

A centralização de serviços e procedimentos no SGC, bem como o acesso a *software* devidamente atualizado e ajustado à dimensão do Grupo Bensaude, são sem dúvida um fator extra no que concerne a uma visão ampla e informada dos vários procedimentos de cobranças, como o processo de encontro de contas. Assim, considero que este processo apenas não é utilizado mais frequentemente por causa da relutância das entidades externas quanto a esta operação e, principalmente, quando se trata de cessão de créditos entre empresas diferentes. Numa outra perspetiva, apercebi-me que muitas das entidades com quem realizei o encontro de contas não procediam de igual modo ao envio dos recibos de pagamento de fornecedor e cliente, criando uma ligeira desconfiança quanto ao confronto de contas correntes futuramente.

Para além disso, existiram outros fatores menos favoráveis quanto a este procedimento, tais como a falta de parametrizações em outros *Navision's*, que são regularmente utilizados por poucos utilizadores, tanto a nível de parametrizações informáticas como contabilísticas. O tempo de espera para obter estas parametrizações superava, por vezes, os dois dias úteis, gerando constrangimentos a nível de resposta e resolução imediata do assunto com a entidade externa.

6.2.11. Processo de cobrança coerciva

O recurso ao processo executivo como último recurso de cobrança foi sempre das decisões mais difíceis de tomar na gestão de carteira de clientes, sendo que nunca foi uma decisão tomada apenas por uma parte, devido à sua sensibilidade.

Apesar de nesta tarefa o meu papel apenas passar pelo envio das informações necessárias ao departamento jurídico, pelo acompanhamento do processo e, por vezes, pela realização de algum contacto com a entidade externa, considero que o acompanhamento deste processo foi deveras enriquecedor, dado que tive acesso a diversos documentos fornecidos pelo departamento jurídico e pelo agente de execução, tendo-se permitido inteirar de algumas designações e procedimentos adotados no processo de cobrança coerciva.

6.2.12 Controlo e gestão da carteira de contas a receber de clientes

O dia-a-dia na empresa foi sempre, de certa forma, irregular no que diz respeito à receção de contactos pelas diversas vias. Considero que existiram muitos dias em que a

realização natural de tarefas foi extremamente condicionada pela frequente receção de contactos telefónicos que requerem uma resposta imediata.

A emissão de recibos de pagamentos foi uma tarefa que, dependendo do número de transferências bancárias recebidas, ocupou-me, em média, uma hora de trabalho diário, mas que se traduziu num acompanhamento ativo das contas correntes. De facto, considero que esta tarefa é uma mais-valia se for realizada diretamente pelo respetivo gestor de clientes, uma vez que permite ter uma noção diária de quem está em cumprimento, para além de que é a altura correta para identificar situações pendentes nas contas correntes aquando da alocação de faturas, como por exemplo faturas que o cliente tem em falta. Esta tarefa é, também, auxiliar na resolução dos casos de cobrança do CRM, uma vez que me permite identificar casos que posso considerar como resolvidos com sucesso.

No que concerne à análise das listagens de pagamentos a fornecedores, esta foi mais uma tarefa que expandiu a minha visão empresarial do Grupo com entidades externas, devido à consulta regular do mapa de contas a pagar *vs.* contas a receber.

A abertura de clientes rápidos na base de dados do *Incadea* foi uma tarefa que, apesar de ser de rápida execução, obrigava a uma consulta sistemática do correio eletrónico, entre a realização de outras tarefas. Não obstante a isto, foi uma tarefa em que, por vezes, a comunicação do departamento comercial não foi a mais correta e transparente no que diz respeito ao envio de informações e confirmação de pagamentos.

No que concerne à regularização de pequenos montantes pendentes nas contas de clientes, acho que esta foi uma tarefa que exigiu algum sentido de pormenor, principalmente quando se procedeu à regularização de créditos de clientes. No entanto, foi sempre uma ação que, a qualquer momento, poderia ser invertida através do registo inverso no diário geral.

6.2.13. Atividades complementares

Considero que algumas atividades, ditas como complementares, foram de igual modo importantes em todo o processo de aprendizagem, pelo facto de influenciarem positivamente o meu trabalho diariamente.

De facto, “O dia do gestor de clientes no negócio” revelou-se importante, uma vez que pus à prova a minha proatividade no que respeita ao agendamento de diferentes atividades com diversas pessoas mensalmente. Toda a interação e troca de ideias deste

dia despertou o meu sentido de compreensão no que respeita às dificuldades de cobrança e comunicação por parte da área comercial com alguns clientes considerados, de certa forma, complicados. De momento, ainda existem colaboradores que não conheço e com quem lido diariamente, sendo que oportunamente irei agendar uma visita aos seus respetivos departamentos.

A utilização da plataforma *Microsoft Teams* como meio de aproximação da equipa de trabalho foi muito importante para suprir a falta de partilha de ideias e conhecimento que acontecia naturalmente no trabalho presencial. No entanto, tornou-se evidente a reticência e disparidade quanto ao nível de abertura *online*, tanto a nível pessoal como a nível dos restantes colegas.

As reuniões anuais de apresentação de resultados com a Administradora Financeira do Grupo Bensaude foram um momento relevante pela sua importância e seriedade, permitindo que cada gestor expusesse os seus resultados, algum conhecimento, preocupações e sugestões para o futuro, aliado ao facto de quebrar, em certa parte, a “barreira de confiança” existente entre a equipa do SGC e a Administradora Financeira. Para além disso, estas reuniões foram de carácter importantíssimo no que diz respeito ao conhecimento da realidade das outras empresas do Grupo, como por exemplo o seu Top Clientes, contribuindo, assim, para um conhecimento mais alargado de todos os negócios do Grupo.

Considero que o investimento na formação ao longo da minha vida pessoal e profissional é um dos fatores mais importantes para o sucesso nestas áreas, tendo frequentado todas as formações e/ou *webinar's* que me foram sugeridos com uma atitude positiva e de interesse.

A atribuição de tarefas inerentes a outras carteiras de clientes do Grupo Bensaude foi fulcral para a ampliação do meu conhecimento acerca de diferentes setores de negócio que operam com outras particularidades, como por exemplo prazos de pagamentos mais alargados. Estas atividades permitiram ainda estabelecer contactos com novos colegas e, também, praticar o meu inglês através de contactos com clientes estrangeiros, como exemplo *brokers* de *rent-a-cars*.

6.3 Aplicação dos conhecimentos adquiridos na licenciatura e no mestrado

Ao longo do estágio foram aplicados diversos conhecimentos adquiridos durante a frequência na Licenciatura em Economia e no primeiro ano do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais facilitando, de certa forma, o meu processo de aprendizagem das atividades que me foram incutidas.

Relativamente à avaliação e análise do risco de crédito foram vantajosos os conhecimentos adquiridos em várias unidades curriculares da licenciatura em Economia, particularmente nas disciplinas de Finanças Empresariais I e II, lecionadas no 2.º ano, e nas disciplinas de Contabilidade I e II, lecionadas no 1.º ano, que me permitiram realizar uma melhor análise das demonstrações financeiras e rácios das entidades em relação às quais tinham de ser tomadas decisões de concessão de crédito.

Na cobrança dos valores em dívida e no controlo e gestão da carteira de clientes foram novamente úteis os conteúdos lecionados nas cadeiras de Contabilidade I e II, lecionadas no 2.º ano da licenciatura, no que concerne ao registo de operações contabilísticas no diário de cobranças e no diário geral do *Navision*. Para além disso, houve também um *mix* de conhecimentos de outras cadeiras, nomeadamente a disciplina de Introdução à Gestão, lecionada no 1.º ano da licenciatura, que me permitiu conhecer alguns dos principais conceitos ao nível da gestão das organizações, mas também ao nível de técnicas de comunicação e motivação. A disciplina de Introdução ao Direito, lecionada no 1.º ano da Licenciatura em Economia, também teve o seu contributo no que diz respeito à necessidade de leitura de documentos oficiais decorrentes dos processos de cobrança coerciva.

A nível de comunicação e relacionamento com os colegas de equipa, colegas de área comercial, superiores e, principalmente, com entidades externas, considero que as cadeiras de Comportamento Organizacional e Negociação e Comunicação, lecionadas no 1.º ano do Mestrado em Ciências Económicas e Empresarias, foram extremamente relevantes para situações em que era fulcral manter a comunicação e a serenidade adequadas às diferentes personalidades com as quais laborava diariamente, com o objetivo de manter o profissionalismo. Adicionalmente, considero que a unidade curricular de Inglês I, lecionada no 3.º ano da Licenciatura em Economia, foi muito importante no que respeita a trocas de *e-mails* com entidades estrangeiras.

De um modo geral, ao longo deste capítulo foi efetuada uma análise crítica à empresa acolhedora do estágio, no que concerne ao seu enquadramento no mercado açoriano, à organização e distribuição de tarefas no Serviço de Gestão de Clientes e à forma como fui acolhido na empresa. Também foi elaborada uma análise crítica do ponto de vista de cada atividade desenvolvida, realçando alguns dos seus aspetos positivos e negativos, tendo sido, ainda, realizado um enquadramento entre as atividades desenvolvidas e os conhecimentos apreendidos em algumas unidades curriculares da licenciatura e do mestrado.

CAPÍTULO VII – IMPACTO DA PANDEMIA DA PANDEMIA DO COVID-19

A 18 de março de 2020 foi declarado estado de emergência em Portugal, pelo Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, devido à instalação da pandemia do COVID-19 a nível mundial, tendo implicado a implementação de medidas restritivas e de contenção reforçadas que desencadearam uma forte mudança e adaptação nas vertentes pessoais, socioeconómicas e culturais.

7.1 Perspetiva pessoal

O artigo 6.º do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 implementou a obrigatoriedade do regime de teletrabalho, sempre que as funções assim o permitiam, tendo grande parte dos colaboradores da Bensaude, S.A. adotado esse regime, uma vez que se trata de uma empresa com serviços centralizados.

Nesta sequência, considero que, aquando da mudança repentina para o teletrabalho, me senti relativamente confortável com esta situação, uma vez que já me encontrava a desempenhar as minhas funções há cinco meses, tendo, assim, já uma autonomia considerável que me permitiu embarcar neste novo desafio de forma mais prática e confortável, dado que o regime de trabalho presencial foi crucial nos primeiros meses de adaptação e aprendizagem no que concerne às minhas funções.

A comunicação no trabalho foi um dos aspetos mais importantes para o bom funcionamento do teletrabalho, uma vez que o convívio social e a partilha de ideias, dúvidas e conhecimentos se tornaram restritos e ineficientes. Neste sentido, o coordenador do Serviço de Gestão de Clientes implementou os *briefings* diários, que aconteciam pela plataforma *Microsoft Teams*, tendo sido fundamentais para complementar a falta de contacto presencial e promover pequenos momentos de convívio, realizando pontos de situação do trabalho comum a todos os membros da equipa.

Com a implementação do teletrabalho e com as restrições impostas, a minha rotina diária sofreu uma grande alteração. Neste sentido, o teletrabalho foi uma boa experiência, porque permitiu aliviar os níveis de stress implícitos a alguns momentos e atividades normais do meu dia-dia se estivesse na empresa, bem como permitiu a realização eficiente das tarefas à distância, ao mesmo tempo que estabelecia um contacto frequente com os meus colegas de trabalho e clientes.

Todos estes efeitos mencionados, aliados a uma maior capacidade de concentração, por trabalhar numa divisão só para mim, culminaram numa melhoria da produtividade global das minhas funções. Por outro lado, as medidas restritivas de circulação, aliadas ao distanciamento físico do meu círculo social foram fatores negativos, tendo em consideração a obrigação de adotar uma rotina mais monótona e isoladora, que não me permitiu beneficiar de momentos de lazer que promovem uma boa saúde mental.

Por fim, considerei que o teletrabalho contribuiu para a diminuição da minha pegada ecológica, uma vez que, sem o acesso a uma impressora em casa, apercebi-me que o recurso a documentação física pode e deve ser apenas utilizado em casos de extrema necessidade, acabando por gerar, também, uma grande desorganização do trabalho que desempenho.

7.2 Perspetiva profissional

No âmbito da contenção da pandemia do COVID-19 foram adotadas diversas medidas que ditaram o encerramento total e parcial de grande parte da atividade económica e social. A determinação do encerramento dos estabelecimentos de restauração, bares e similares com ou sem espaço de dança e da restrição dos voos internacionais e domésticos, entre outras medidas, colocaram uma grande parcela das empresas açorianas numa situação extremamente débil.

Neste sentido, tendo vindo a Região Autónoma dos Açores numa trajetória de crescimento económico através do setor do Turismo, a gestão da carteira de clientes da RETDA foi diretamente afetada por toda esta situação, uma vez que aproximadamente 35% da carteira de clientes é constituída por entidades pertencentes ao canal HORECA – Hotelaria, Restauração e Cafés, tendo estas empresas sido confrontadas com uma queda abrupta nas suas fontes de receitas ou até mesmo a perda total.

As limitações de circulação impostas, o receio de idas a espaços muito movimentados (Cordeiro, 2020) e, também, o medo da escassez de alguns produtos essenciais incitaram, por outro lado, o crescimento do volume de vendas para o setor do retalho alimentar, setor este que representa cerca de 28% da carteira de clientes da RETDA, desde o pequeno comerciante tradicional até às grandes superfícies comerciais gerando, por sua vez, externalidades positivas para todos os *stakeholders* envolventes.

Tendo em conta este cenário, as empresas grossitas, como é o caso da RETDA, também foram afetadas por uma crise de liquidez, dado que uma grande fatia dos clientes do canal HORECA deixaram de conseguir honrar com os seus compromissos financeiros, suspendendo os pagamentos a fornecedores em prol do pagamento de salários.

Foi imprescindível uma análise atenta aos clientes mais críticos, de forma a definir objetivos e estratégias de recuperação e controlo de dívida. Assim, foram marcadas reuniões com os respetivos coordenadores de equipa de vendedores, com o diretor comercial e com o diretor geral a fim de delinear as ações a desenvolver em cada cliente, de acordo com o valor do mesmo para a empresa. Foi necessário um equilíbrio de opiniões entre a área comercial e financeira para que fosse adotada uma estratégia agressiva, moderada ou passiva para cada cliente, de acordo com Batista (2004), tendo em conta todo o seu historial para com a empresa e restante relação com o Grupo Bensaude, caso existisse.

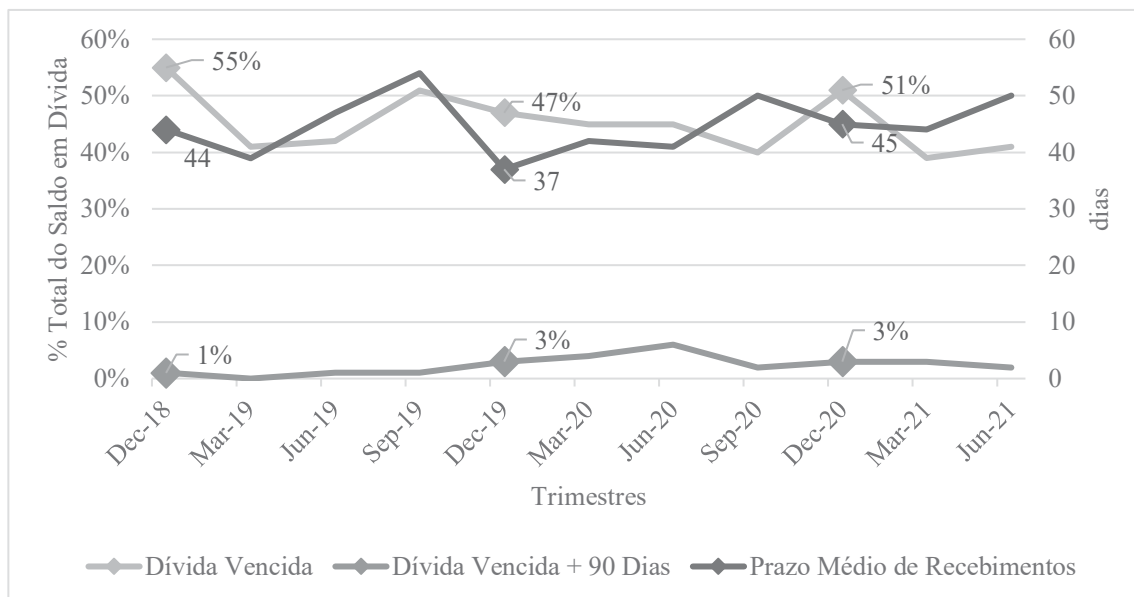
A comunicação com os clientes e dos clientes para com as áreas financeira e comercial aumentou substancialmente neste período, sendo este um pilar essencial na manutenção de boas relações comerciais tendo sido, inclusive, um de ponto de partida para estabelecer contactos com clientes que estavam habituados a efetuar notas de encomenda e pagamentos apenas através dos vendedores.

Toda esta crise económica que atravessa o setor HORECA está refletida pelo deterioramento dos três indicadores principais de análise da carteira de clientes, sendo estes o prazo médio de recebimentos, a dívida vencida e a dívida vencida há mais de noventa dias. Através da Figura 6, é possível assistir a uma melhoria do prazo médio de recebimentos no período de pré-crise, tendo recuperado 7 dias do fecho do ano de 2018 para o fecho de 2019. No entanto, no período pós-crise observa-se um retrocesso desta tendência, culminando num aumento do prazo médio de recebimentos em 8 dias no fecho do ano de 2020.

De igual modo, o comportamento da dívida vencida foi similar, observando-se uma melhoria de dezembro de 2018 para dezembro de 2019, passando de 55% para 47%, respetivamente, e no período seguinte (2020) voltando a 51%. Por sua vez, o indicador da dívida vencida há mais de 90 dias espelha todo o esforço de cobrança efetuado, tanto pela área comercial, como pela área financeira, tendo-se mantido no valor de 3% de

dezembro de 2019 para dezembro de 2020. Este é um indicador muito importante, uma vez que o seu deterioramento põe em causa todo o ciclo de tesouraria da empresa.

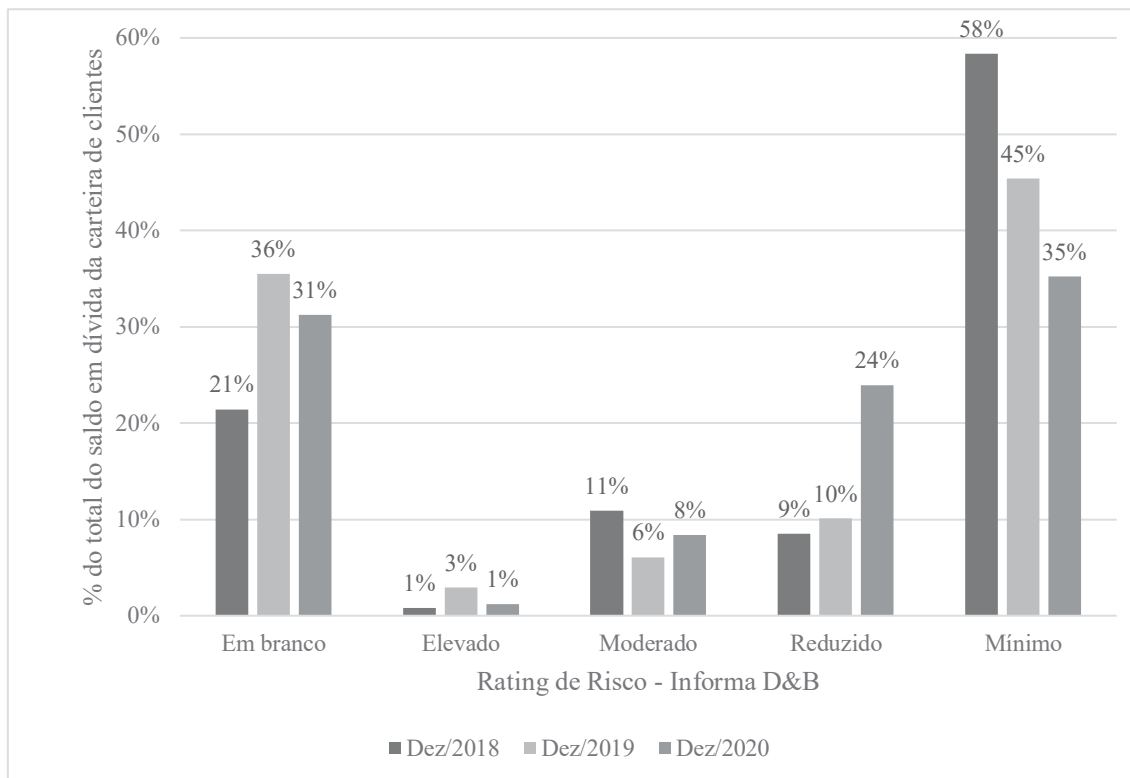
Figura 6. Evolução dos indicadores-chave de desempenho da RETDA



Outro indicador muito importante aquando da análise, atribuição e revisão de crédito a clientes é o nível de risco associado a cada entidade. O Rating Informa D&B fornece uma escala de risco que varia entre 1 e 20, sendo que de 1 a 5 corresponde um risco elevado, de 6 a 10 um risco moderado, de 11 a 15 um risco reduzido e de 16 a 20 um risco mínimo.

De acordo com a Figura 7 verifica-se que a percentagem total de saldo em dívida da carteira de clientes da RETDA referente a clientes com risco mínimo tem vindo a diminuir, caindo 10% entre dezembro de 2019 e dezembro de 2020. Felizmente, esta queda não se refletiu num aumento da percentagem do saldo em dívida em clientes com risco elevado, verificando-se apenas um ligeiro aumento de 2% de dezembro de 2019 para dezembro de 2020 nos clientes com risco moderado. Adicionalmente, observa-se um incremento da percentagem do total do saldo em dívida nos clientes com risco reduzido associado, bem como houve uma diminuição da percentagem total do saldo em dívida em clientes sem qualquer risco associado.

Figura 7. Evolução do rating de risco da carteira de clientes da RETDA



Conclui-se que a pandemia do COVID-19 e todas as suas implicações tiveram uma faceta negativa e positiva. Por um lado, assistiu-se a um aumento geral da produtividade através do regime de teletrabalho e também se efetuou uma revisão das condições de crédito a clientes com um valor significativo para a RETDA. Por outro lado, foi imperativo lidar com o distanciamento social, tendo-se verificado uma deterioração dos indicadores-chave de desempenho e nível de risco da carteira de clientes da RETDA.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO

O estágio desenvolvido na empresa Bensaude, S.A. foi extremamente enriquecedor para a minha vida pessoal e profissional, tendo a sua exigência e o tipo de tarefas que me foram propostas ao longo do estágio sido muito importantes para ganhar o gosto pela área financeira e para criar solidez, disciplina e métodos de trabalho fundamentais.

A Bensaude, S.A. é uma empresa cujo principal objetivo consiste no apoio aos gestores nas suas variadas áreas de negócio existentes, prestando serviços de qualidade e contribuindo para uma melhoria da operacionalidade dos mesmos.

As tarefas que me foram inculcadas ao longo do estágio curricular basearam-se na avaliação e análise do risco de crédito, na cobrança dos valores em dívida e na gestão e controlo da carteira de clientes da RETDA – Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda., empresa à qual foram prestados serviços financeiros e da qual me ocupei de forma mais incidente no período em causa. Todas as tarefas realizadas foram devidamente e pormenorizadamente descritas, seguindo-se de um levantamento dos pontos positivos e negativos para cada atividade referida. Salienta-se que o trabalho desenvolvido ao longo do estágio teve sempre na assente a criação de valor para a empresa através do estabelecimento de boas relações com as entidades externas e pela devida ajuda e controlo dados indiretamente à tesouraria de cada entidade externa da carteira de clientes.

Foi estabelecida uma relação entre os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares da Licenciatura em Economia e do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais e as atividades desempenhadas no estágio, nomeadamente Contabilidade I e II, Introdução à Gestão, Introdução ao Direito, Finanças Empresariais I e II, Inglês I, Comportamento Organizacional e Negociação e Comunicação.

Por fim, foi efetuada uma análise do impacto da pandemia do COVID-19 no estágio realizado, incidindo principalmente nas consequências adjacentes à gestão da carteira de crédito a clientes da RETDA e à evolução dos seus indicadores-chave de desempenho.

A Bensaude, S.A. tem assumido um papel cada vez mais importante para a criação de padrões de trabalho uniformes a todas as empresas, garantindo assim o cumprimento dos valores do Grupo Bensaude. A visibilidade que um colaborador da Bensaude, S.A. tem comparativamente a colaboradores de outros sectores é, sem dúvida, um fator de motivação no trabalho em busca de melhorias e quiçá novas oportunidades em outras áreas do grupo.

REFERÊNCIAS

- Batista, A. S. (2004). *A Gestão de crédito como vantagem competitiva*. (3ª Edição) Porto: Vida Económica.
- CC (Código Civil Português). *Decreto-lei n.º 477344*. Artigo n.º 848 (Como se torna efectiva)
- Cordeiro, V.I.A. (2020, 03 de março). *Conferência de Imprensa do Presidente do Governo Regional dos Açores*. Palácio de Santana, Ponta Delgada.
- Berwanger, P.R. (2012). *Modelo de Organograma Integrado Entre Setores* (Master's thesis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2013). São Leopoldo.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). *Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações do Trabalho* (Rep.)
- Portugal. (2020). *Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020*
- Portal interno do Grupo Bensaude
<https://performancemanager.successfactors.eu>
- Stories, Wonder\Why (Ed.) (2020). *Alto Mar: Breve História da longa vida do Grupo Bensaude*.
- Vários (2015). *Fundamentos de Contabilidade Financeira – Teoria e Casos*. (1ª Edição) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Website do Grupo Bensaude:
<https://www.grupobensaude.pt/pt/>

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



RE

A dualidade da gestão de clientes: valor para o cliente e valor do cliente

Rodrigo Filipe Botelho Braga