

# **A Gestão de clientes num grupo empresarial: O caso da Bensaude, S.A.**

Relatório de Estágio

Rodrigo Furtado Lopes

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# A Gestão de clientes num grupo empresarial: O caso da Bensaude, S.A.

Relatório de Estágio

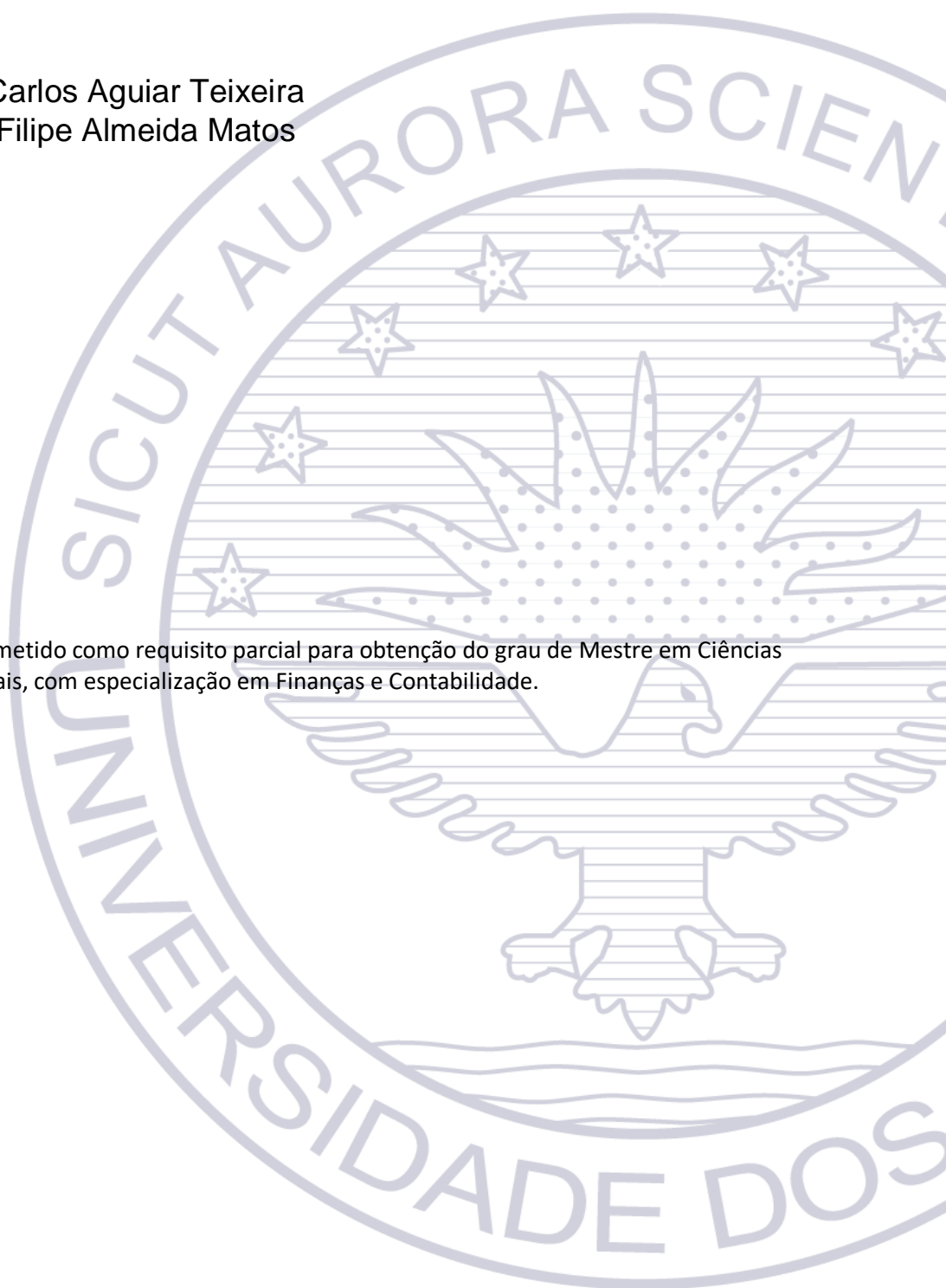
Rodrigo Furtado Lopes

## Orientadores

Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira

Prof. Doutor Tiago Filipe Almeida Matos

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 descreve a experiência do estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade, desenvolvido na empresa Bensaude, S.A., mais concretamente no departamento do Serviço de Gestão de Clientes.

O principal objetivo do estágio foi proporcionar uma oportunidade de aplicar os conhecimentos académicos num contexto profissional e desenvolver competências técnicas, permitindo integrar a teoria em situações reais no contexto empresarial.

As principais tarefas incluíram a análise e interpretação de demonstrações financeiras e indicadores financeiros, a avaliação do risco de conceder crédito a diferentes entidades e a gestão de carteira de contas a receber, utilizando diversas ferramentas informáticas. Estas tarefas possibilitaram não só consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do percurso académico, como também permitiram desenvolver competências relevantes na área, tais como análise de risco de crédito e o uso de toda a informação financeira disponível para tal, comunicação mais assertiva, maior capacidade de organização de tarefas e de tempo, bem como autonomia e resolução de problemas.

Em termos globais, o estágio superou as expectativas iniciais e permitiu aproximar a teoria adquirida na Licenciatura e no Mestrado das exigências do mercado de trabalho.

**Palavras-Chave:** Gestão financeira, análise de crédito, clientes.

## ABSTRACT

This report describes the internship experience carried out as part of the Master's degree in Economic and Business Sciences, with a specialization in Finance and Accounting, which took place in Bensaude, S.A., specifically within the Client Management Service department.

The main objective of the internship was to provide an opportunity to apply academic knowledge in a professional context and to develop technical skills, allowing the application of theory in real business situations.

The main tasks focused on the analysis and interpretation of financial statements and financial indicators, the assessment of credit risk for different entities, and the management of accounts receivable portfolios, all using various software tools. These tasks not only consolidated the theoretical knowledge acquired during the academic program but also helped develop relevant technical skills in the field, such as credit risk analysis, effective use of financial information, improved communication, better organization and time management, and, most importantly, autonomy and problem-solving.

Overall, the internship exceeded initial expectations and enabled the connection between the knowledge acquired during the Bachelor's and Master's programs and the demands of the labor market.

**Keywords:** Financial management, credit analysis, clients.

## **AGRADECIMENTOS**

Durante a elaboração deste relatório tive o apoio e orientação de diversas pessoas, às quais gostaria de expressar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores de estágio, Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira e Prof. Doutor Tiago Filipe Almeida Matos, pelo constante acompanhamento, pelos conselhos e pela disponibilidade demonstrada desde o início deste processo.

Agradeço também à Bensaude, S.A., por me ter acolhido durante o estágio, em particular, à coordenadora de estágio Maria João Pimentel, que desde o início confiou em mim, concedendo-me a oportunidade de assumir diversas responsabilidades, encorajando sempre o meu desenvolvimento principalmente na parte da comunicação. Deixo também um agradecimento a todos os colegas do Serviço de Gestão de Clientes pelo apoio e colaboração.

Por fim agradeço à minha família e à minha namorada pelo constante incentivo e apoio incondicional para prosseguir com a minha formação académica e para terminar esta fase do Mestrado.

## ÍNDICE

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
ÍNDICE .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	vii
LISTA DE TABELAS .....	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A GESTÃO DE CLIENTES .....	2
2.1 Definição de gestão de clientes, de crédito e de contas a receber e a sua relação ..2	
2.2 Importância da gestão de clientes na gestão empresarial .....	3
2.2.1 Fidelização dos clientes .....	3
2.2.2 Liquidez e saúde financeira.....	3
2.2.3 Rentabilidade e criação de valor .....	3
2.3 Ferramentas de Gestão do Risco de Crédito.....	4
2.3.1 Capacidade .....	4
2.3.2 Carácter .....	5
2.3.3 Condições.....	5
2.3.4 Capital.....	5
2.4 Modelos de Gestão do Risco de Crédito .....	5
2.4.1 Cobrança preventiva .....	5
2.4.2 Cobrança reativa.....	6
2.5 Desafios atuais na gestão de clientes.....	6
2.5.1 Digitalização das relações.....	6
2.5.2 Automação de processos.....	7
CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO BENSAUDE.....	9
3.1 História do Grupo Bensaude.....	9
3.2 Missão e valores do Grupo Bensaude .....	11
3.3 Organograma da Bensaude Participações SGPS, SA.....	12
3.3.1 Conselho de administração do Grupo Bensaude.....	12
3.3.2 Comissão executiva do Grupo Bensaude.....	13
3.4 Organograma da Bensaude, S.A .....	14
3.5 Caracterização da J.H. Ornelas & Ca, Sucessor, Lda.....	15
3.5.1 J.H. Ornelas Automóvel.....	15
3.5.2 J.H. Ornelas Energia .....	15

3.5.3 J.H. Ornelas Serviços.....	15
3.6 Caracterização da Beltrão Coelho (Açores) – Equipamentos de Escritórios, Lda. .....	16
3.7 Caracterização do Varela & CA, Lda.....	16
3.7.1 Varela Serviços - Transporte e Mobilidade .....	16
3.7.2 Varela Serviços - Oficina de Máquinas .....	17
3.7.3 Varela Ambiente.....	17
3.8 Caracterização da Ferrotec .....	17
<b>CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS .....</b>	<b>18</b>
4.1 Ferramentas utilizadas na gestão de clientes .....	18
4.1.1 Customer Relationship Management.....	18
4.1.2 Microsoft Dynamics Navision .....	18
4.1.3 Power BI .....	19
4.1.4 Informa D&B .....	19
4.1.5 Portal das Finanças .....	20
4.1.6 Microsoft To Do .....	20
4.1.7 Microsoft Outlook .....	20
4.1.8 Microsoft Excel .....	20
4.1.9 Microsoft Teams.....	21
4.2 Análise de crédito e riscos de clientes .....	21
4.2.1 Abertura de conta de clientes .....	21
4.2.2 Atualização de condições de crédito .....	23
4.3 Cobrança de dívidas .....	24
4.3.1 Atualização das contas de cliente .....	24
4.3.2 Resolução de casos de cobrança.....	26
4.3.3 Realização de contactos de cobrança.....	26
4.3.4 Envio da listagem de antiguidades .....	27
<b>CAPÍTULO V - ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO.....</b>	<b>28</b>
5.1 Análise crítica à empresa .....	28
5.1.1 Pontos Fortes.....	28
5.2.2 Pontes Fracos .....	28
5.2.3 Oportunidades .....	29
5.4.4 Ameaças.....	29
5.2 Análise crítica das Atividades Desenvolvidas .....	30
5.2.1 Avaliação Global do Estágio.....	30
5.2.2 Pontos Fortes do Estágio.....	31
5.2.3 Dificuldades e Desafios .....	31

5.2.4 Contributo para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional .....	32
5.3 Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e mestrado.....	33
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO .....	35
REFERÊNCIAS .....	36

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Estrutura organizacional do Grupo Bensaude .....	12
Figura 2. Organograma do conselho de administração do Grupo Bensaude .....	13
Figura 3. Organograma da comissão executiva do Grupo Bensaude .....	14
Figura 4. Organograma da Bensaude, S.A.....	14

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Análise SWOT .....	30
-------------------------------	----

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

O presente relatório de estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Finanças e Contabilidade e tem como objetivo apresentar uma análise detalhada do estágio iniciado a 13 de setembro de 2024, realizado na Direção Financeira da Bensaude, S.A., no departamento do Serviço de Gestão de Cliente, mais concretamente, na gestão da carteira de clientes das empresas: J.H. Ornelas & Ca, Sucessor, Lda; Beltrão Coelho (Açores) – Equipamentos de Escritórios, Lda.; Varela & CA, Lda e Ferrotec.

A dimensão e diversidade de áreas de atuação do Grupo Bensaude proporcionaram um ambiente favorável para uma boa formação. A gestão da carteira de clientes de quatro empresas distintas permitiu enfrentar diferentes desafios e desenvolver tanto capacidades técnicas como pessoais. Este estágio revelou-se fundamental na aplicação da teoria, possibilitando aplicar conceitos de diversas áreas como contabilidade e finanças empresariais num contexto real.

O relatório encontra-se estruturado em seis capítulos. Após a presente introdução, no capítulo II será realizado um enquadramento teórico sobre a gestão de clientes. De seguida, no capítulo III, é feita uma descrição sucinta da história do Grupo Bensaude, a sua missão, valores e a sua estrutura organizacional. Ainda neste capítulo será realizada uma breve caracterização da entidade onde se realizou o estágio, a Bensaude S.A., e por fim, uma caracterização de cada empresa onde o estágio incidiu.

De seguida, no capítulo IV são apresentadas as principais atividades realizadas ao longo do estágio, oferecendo uma visão prática do quotidiano, bem como das funções, responsabilidades assumidas e ferramentas utilizadas. O capítulo V terá como foco a análise crítica do estágio, incluindo uma avaliação global, seguindo-se de uma análise aos pontos fortes e às dificuldades encontradas, o contributo do estágio para o desenvolvimento pessoal e profissional e, também, uma análise detalhada estabelecendo uma ligação entre a teoria aprendida no meu percurso académico e a prática aplicada no estágio.

Por fim, o capítulo VI apresenta uma conclusão geral, sintetizando os principais pontos do relatório.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A GESTÃO DE CLIENTES**

Neste capítulo serão enquadrados teoricamente alguns conceitos associados à gestão de clientes, destacando a sua importância para a fidelização dos clientes, a liquidez, a rentabilidade e a redução do risco de incumprimento das empresas. Também serão analisados os modelos e ferramentas utilizadas neste setor, bem como os tipos de abordagem de cobrança e os desafios atuais inerentes à gestão de clientes.

### **2.1 Definição de gestão de clientes, de crédito e de contas a receber e a sua relação**

A gestão de clientes é um conceito que visa compreender, antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma a criar valor mútuo e duradouro (Baracho, 2001). Segundo Baracho (2001), a gestão de clientes é “um meio abrangente de gerenciar o relacionamento com clientes, visando benefício mútuo e duradouro”, em que os sistemas de gestão de clientes permitem agrupar informações de todas as interações com os clientes, consolidando estas informações numa única base de dados (Buttle & Maklan, 2019).

A gestão de crédito e de contas a receber tem como foco a concessão responsável de crédito a clientes, o controlo das respetivas contas a receber e o acompanhamento do risco de incumprimento destas dívidas. O crédito de cada cliente corresponde ao montante que a empresa disponibiliza para vendas a prazo para cada cliente tendo em conta diversos fatores. As contas a receber representam os direitos que uma empresa tem decorrentes das vendas a prazo. Estas, representam um dos ativos mais importantes da empresa, pois equivalem a dinheiro que ainda será recebido (Uliano, 2007). O risco do crédito é a probabilidade de o cliente entrar em incumprimento com as suas obrigações, pelo que, de forma a mitigar este risco, são adotadas políticas de análise na concessão de crédito.

Todos estes conceitos estão ligados, uma vez que um bom relacionamento com o cliente permite obter informações que poderão melhorar a análise do risco do respetivo, principalmente através da criação de um histórico. Estas informações ajudam a distinguir os clientes com baixo risco dos clientes de alto risco, permitindo ajustar as abordagens das cobranças a serem feitas (Reinartz & Kumar, 2012).

## **2.2 Importância da gestão de clientes na gestão empresarial**

### **2.2.1 Fidelização dos clientes**

De forma a não prejudicar o relacionamento com o cliente, a cobrança das dívidas de clientes deve ser abordada de forma equilibrada e educada (Emagia, 2025), mantendo a boa reputação da empresa. Diferentes abordagens têm diferentes resultados, uma vez que, na maioria dos casos, uma abordagem mais simpática e com uma comunicação clara pode ter um efeito positivo aumentando a lealdade do cliente. Por outro lado, uma abordagem mais agressiva pode ter o efeito oposto, afastando os clientes, prejudicando a sua fidelização (Somos Global, 2025).

Desta forma, uma gestão das contas a receber com foco na relação com o cliente contribui para a retenção dos mesmos, evitando perder bons clientes e futuras vendas.

### **2.2.2 Liquidez e saúde financeira**

Do ponto de vista financeiro, as contas a receber são parte dos ativos circulantes (Uliano, 2007), ou seja, direitos da empresa que podem ser convertidos em dinheiro no curto prazo, em menos de 12 meses. Sendo assim, manter um controlo e garantir que estes valores são recebidos garante que a empresa tenha fluxos de caixa suficientes para cumprir as obrigações de curto prazo (Emagia, 2025).

Por outro lado, a falta deste controlo e a falta de eficiência na recuperação destes valores pode comprometer a liquidez, prejudicando relacionamentos comerciais com os clientes e possivelmente com fornecedores, caso não exista liquidez suficiente para cumprir com as respetivas obrigações, limitando o crescimento da empresa.

A falta do recebimento destes valores pode levar a empresa a ter custos adicionais, como por exemplo recorrer a empréstimos de curto prazo de forma a preencher a lacuna criada, corroendo a estabilidade financeira da empresa. A longo-prazo, este financiamento externo pode comprometer a sustentabilidade financeira da empresa, gerando encargos com juros cada vez mais elevados, comprometendo cada vez mais a saúde financeira da empresa.

Por isso, uma gestão eficiente da carteira de contas a receber preserva o fluxo de caixa da empresa, evitando a deterioração da empresa e contribuindo para a sua sustentabilidade.

### **2.2.3 Rentabilidade e criação de valor**

Tal como confirmado anteriormente, a ineficiência da cobrança dos valores a receber podem levar a custos adicionais, reduzindo as margens de lucro da empresa. Estes custos

podem ser juros de recorrer a crédito, de forma a compensar os valores não recuperados, ou encargos jurídicos com a reivindicação judicial dos créditos. No entanto, existem outros tipos de custos que podem estar ligados a este tema, como por exemplo renegociação de dívidas e desconto de multas aplicadas por incumprimento. Estas práticas, que visam recuperar parte do valor em atraso, acabam por reduzir a rentabilidade do negócio prejudicando o ciclo financeiro (Somos Global, 2025).

Por outro lado, uma boa gestão do crédito diminui a exposição ao risco financeiro, maximizando a rentabilidade, evitando custos desnecessários, mantendo as margens de lucro e reduzindo impactos negativos nos indicadores financeiros da empresa (Petersen & Rajan, 1997).

### **2.3 Ferramentas de Gestão do Risco de Crédito**

Na avaliação do risco de crédito podem ser utilizadas ferramentas de análise quantitativa como qualitativa. Em termos quantitativos utiliza-se informação extraída das demonstrações financeiras das entidades, tais como rentabilidade, a estrutura de capital, liquidez, etc. Estes elementos ajudam principalmente a avaliar a solvabilidade e a saúde financeira do cliente. Segundo o Banco de Portugal as empresas devem ter em atenção, no momento da avaliação dos clientes singulares, em variáveis como, a idade do cliente, a situação profissional, os seus rendimentos e despesas regulares e, caso exista, à informação constante em seu nome em bases de dados de responsabilidades de crédito, como por exemplo da Central de Responsabilidades de Crédito do Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2017, Agosto).

Em termos qualitativos existem vários fatores a ter em conta ao avaliar o risco de um cliente, estes fatores são maioritariamente subjetivos, podendo-se utilizar os “5Cs do crédito” (Conta Azul, 2025) , que são um conjunto de variáveis que permitem avaliar o risco de vender a prazo para um cliente misturando a visão da análise quantitativa e da análise qualitativa. Sendo assim as variáveis deste método são:

#### **2.3.1 Capacidade**

Este fator avalia a capacidade do cliente de cumprir com as suas obrigações e têm em conta a avaliação do fluxo de caixa da empresa, a idade da empresa e o perfil dos sócios. Também tem-se em conta a existência de garantias, ou seja, bens em nome da empresa, que poderão ser usados para pagar as dívidas da empresa no caso de incumprimento.

Colateral

O colateral diz respeito ao montante e liquidez das garantidas oferecidas pelo cliente como forma de assegurar o crédito, tais como bens imóveis e ativos da empresa. Quanto mais líquido e estável o montante do colateral, menor o risco para o credor uma vez que, caso o cliente ocorra em incumprimento, existe o colateral como contrapartida.

### **2.3.2 Carácter**

O carácter do cliente é um fator qualitativo correspondente à reputação e histórico do cliente, em que se avaliam históricos de pagamentos e a relação com a entidade, bem como, a credibilidade dos sócios da empresa a conceder o crédito.

### **2.3.3 Condições**

Nesta variável são analisadas as condições económicas que o cliente está inserido. São analisadas as condições do mercado de atuação bem como a competitividade do setor, a situação económica da região e as perspetivas de crescimento do cliente.

### **2.3.4 Capital**

O capital diz respeito à estrutura financeira e ao património líquido da empresa, avaliando se a empresa tem uma base sólida que permita suportar com choques financeiros, avaliando o nível de endividamento, a rentabilidade do património, os recursos disponíveis, etc. Esta variável permite observar a vulnerabilidade do cliente a futuros problemas financeiros.

Outra ferramenta utilizada é o *credit scoring*, que combina diversas variáveis do cliente de forma a calcular a probabilidade de este entrar em incumprimento (Pereira, 2017), esta ferramenta faz com que a análise do risco de crédito deixe de ter a subjetividade de quem o analisa uma vez que cada variável tem um certo peso, criando uma pontuação do risco do cliente em termos numéricos (Hand & Henley, 1977).

## **2.4 Modelos de Gestão do Risco de Crédito**

### **2.4.1 Cobrança preventiva**

Na cobrança preventiva atua-se antes do vencimento das dívidas, procurando reduzir a probabilidade de incumprimento do cliente, contactando o cliente de forma a lembrar do pagamento das dívidas, permitindo perceber se existe algum problema, como por exemplo a falta do conhecimento das faturas por parte do cliente, ainda antes destas vencerem. (Atlax360, 2022).

Outra ação da cobrança preventiva é o acompanhamento do relacionamento com o cliente e analisando a situação do mesmo, podendo alterar as condições de crédito caso o

risco do mesmo aumento, o que preserva o relacionamento comercial (Petersen & Rajan, 1997)

O principal objetivo deste modelo é preservar o relacionamento com o cliente reduzindo o risco de incumprimento, ainda antes do vencimento das dívidas, permitindo um melhor fluxo de caixa quando bem executado e um menor custo operacional com a recuperação dos valores (Deloof, 2023).

#### **2.4.2 Cobrança reativa**

Na cobrança reativa atua-se após o vencimento da dívida, concentrando o foco na recuperação destes valores de forma mais ativa (Somos Global, 2025). De forma geral, esta cobrança exige um maior esforço e pode envolver maior custos, como por exemplo com o envio de cartas registradas. Caso seja feita de forma agressiva, pode afetar a relação comercial com o cliente. Por outro lado, esta abordagem é necessária nos casos em que os clientes ignoram as medidas preventivas efetuadas.

Algumas ações a serem feitas são inicialmente menos agressivas como o envio da comunicação ao cliente a informar que a dívida está vencida, também podendo ser propostas novas condições de pagamento, tais como negociar o prazo de pagamento da dívida. Caso estas ações não apresentem resultado, pode-se recorrer a uma ação mais agressiva com ações judiciais, sendo que estas normalmente prejudicam a relação com o cliente (Somos Global, 2025).

O principal objetivo desta abordagem é a recuperação das dívidas após o incumprimento, sendo indispensável quando o cliente não respeita as medidas preventivas efetuadas.

Em geral, a cobrança preventiva é mais vantajosa para a empresa, antecipando o incumprimento e minimizando os custos operacionais com a recuperação das dívidas vencidas. Com a prevenção bem feita a empresa mantém um fluxo de caixa mais estável ao mesmo tempo que protege a relação comercial com o cliente (Deloof, 2023).

Uma combinação entre os dois tipos de abordagens evita a acumulação de dívidas, com a análise preventiva, ao mesmo tempo que se recupera as dívidas já vencidas, com a abordagem reativa, maximizando assim a eficiência da cobrança feita aos clientes.

### **2.5 Desafios atuais na gestão de clientes**

#### **2.5.1 Digitalização das relações**

Atualmente, no setor financeiro, mais propriamente na gestão de clientes, existem transformações tecnológicas a nível organizacional, com a digitalização das relações com

os clientes, com as empresas adotando sistemas tecnológicos para a centralização dos dados e comunicação com o cliente, que cada vez mais exigem respostas mais rápidas e personalizadas para cada caso (OmniChat, 2024).

Como consequências destas maiores exigências por parte dos clientes, a comunicação com o cliente tem sido suportada por tecnologias que permitem maior disponibilidade de resposta e até respostas imediatas, combinando inteligência artificial, interação humana e automações.

Esta transformação da gestão de clientes implica que a empresa disponibilize mais meios de comunicação, como por exemplo um chat online, redes sociais, uma aplicação, entre outras, exigindo que as empresas estejam presentes de forma contínua em cada meio disponibilizado, de forma a satisfazer as necessidades de cada cliente.

Toda esta evolução cria um desafio entre o equilíbrio do uso das tecnologias com o toque humano de forma a garantir que ainda exista o contacto humano nas relações comerciais.

### **2.5.2 Automação de processos**

Como um dos maiores desafios na gestão de clientes é o aumento das exigências dos clientes. Automatizar tarefas que são repetitivas permite que os trabalhadores possam dar prioridade a atividades mais importantes. Assim, o uso de softwares que permitam automatizar estas ações, não só permite libertar os trabalhadores de atividades pouco produtivas, como também elimina o risco do erro humano, uma vez que as tarefas são repetitivas (Blue Prism, 2023).

Na gestão de clientes, estes softwares podem automatizar tarefas tais como a emissão de extratos para os clientes, bem como cobranças automáticas, como por exemplo e-mails totalmente automatizados, com o envio de lembretes, sem qualquer intervenção humana, melhorando a eficiência na cobrança de dívidas.

Esta automação de processos permite uma maior velocidade de resposta e eficiência da mesma, reduzindo custos operacionais e o tempo de atendimento à necessidade do cliente, o que poderá ser refletido em indicadores de desempenho, como por exemplo no caso de empresas que utilizam, como referência o tempo médio de atendimento e a taxa de solução dos problemas.

Contudo, é preciso ter em atenção que a automação de processos que não são padronizados ou que exijam um julgamento humano pode apresentar limitações e riscos, principalmente na área de segurança digital e a privacidade dos dados (Crivosoft, 2024). Além disto, como referido anteriormente, é preciso ter um equilíbrio entre o uso de

tecnologias e o toque humano, uma vez que o uso total de tecnologias pode fazer com que o cliente sinta uma relação menos próxima, com a perda da interação humana.

## **CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO BENSAUDE**

Neste capítulo será feita uma caracterização detalhada do Grupo Bensaude, contextualizando a sua trajetória, desde a sua fundação até à atualidade, destacando os marcos históricos mais relevantes, bem como os valores e a missão que orientam as empresas do grupo, de forma a enquadrar as atividades desenvolvidas durante o estágio e permitindo uma análise das práticas empresariais e o seu impacto na organização.

Desta forma será apresentada a origem e evolução histórica do grupo, a estrutura organizacional atual, com destaque para a Bensaude Participações SGPS, S.A. e Bensaude, S.A.

### **3.1 História do Grupo Bensaude**

A história do Grupo Bensaude começa em 1820, com Abraão Bensaude, um judeu sefardita que encontrou nos Açores uma oportunidade única. Nessa altura, os Açores eram um importante ponto de paragem nas rotas marítimas entre a Europa e as Américas. Abraão começou a sua atividade comercial em Ponta Delgada, comercializando produtos agrícolas locais, tais como laranjas, milho e vinho, com destinos internacionais, além de importar bens necessários para a região. Com visão e foco na ética empresarial, ele consolidou as bases para um negócio próspero deixando assim um legado que permitiu a expansão nas gerações seguintes.

Com o passar das gerações, a família Bensaude diversificou as suas atividades de negócio. Durante o século XIX, os descendentes de Abraão expandiram para além do comércio agrícola, tendo a visão do potencial dos Açores como um ponto estratégico, o grupo investiu no transporte marítimo e na logística com a aquisição da empresa Insulana de Navegação. Essas áreas foram cruciais, especialmente com o começo do comércio global que exigia transportes eficientes. Além disso, a família Bensaude começou a explorar a indústria de transformação, abrindo fábricas, como a Fábrica do Álcool na Lagoa e Santa Clara, e explorando o potencial de mercados locais e de exportação.

Durante este período, o grupo começou a desenvolver relações comerciais com Portugal continental e outros países. Essa fase de expansão foi marcada por uma gestão centrada na visão de longo prazo e na responsabilidade social. A família criou empregos em larga escala no arquipélago, contribuindo para o desenvolvimento económico e social da região. Este período também ficou marcado pela acumulação de uma das maiores fortunas privadas de Portugal, que colocou a família numa posição de destaque entre as maiores fortunas privadas do país.

No início do século XX, o grupo passou para as mãos de Vasco Bensaude, figura que se tornaria sinónimo da marca Bensaude. O Vasco foi herdeiro de um vasto plano de negócios e liderou o grupo durante um período de grandes mudanças. Ele era conhecido pelo seu espírito inovador e um forte senso de responsabilidade. Foi neste período que o *Terra Nostra Garden Hotel*, considerado a pérola do grupo, foi construído e inaugurado. O Grupo Bensaude reforçou a sua presença nas áreas estratégicas como transporte marítimo, logística e distribuição, adquirindo a J.H. Ornelas alargando o seu campo de atuação para o ramo automóvel e para o setor da distribuição e comércio, adquirindo nesta altura também a Mutualista Açoreana, que opera nos transportes marítimos de carga fazendo a ligação dos Açores a Portugal Continental. Ainda neste período o Grupo entrou na sociedade Varela, que se dedicava a transportes coletivos, e também adquiriu parte da empresa Farias, responsável pelos transportes públicos, aluguer para turismo e serviço de minibus na ilha do Faial.

O século XX trouxe grandes desafios, a primeira guerra mundial, a grande depressão e a segunda guerra mundial criaram um ambiente de instabilidade económica para a Europa toda. No entanto, Vasco Bensaude adaptou os negócios às condições adversas, investindo assim na diversificação e modernização. Um exemplo notável foi a sua abordagem à responsabilidade social, onde não só evitou despedimentos em massa em tempos de crise, como também criou iniciativas para contratar mais trabalhadores, garantindo assim uma maior estabilidade social e económica nos Açores.

O período pós-revolução dos cravos, em 1974, foi um dos mais difíceis na história do Grupo Bensaude. Com as nacionalizações pós 25 de abril, o grupo perdeu grande parte do seu património destacando-se o Banco Micaelense, a Seguradora Açoreana, a Fábrica de Tabaco Micaelense, a SATA e a Sinaga. Apesar destas nacionalizações, o Grupo investiu nos seus trabalhadores e num forte controle de custos. Ainda neste período o Grupo expande para a área dos seguros, criando a empresa Gruben, sociedade mediadora com sede em Ponta Delgada.

O Grupo Bensaude entrou no século XXI com uma visão de modernização e expansão. O Grupo diversificou as atividades, tornando-se numa força dominante em setores como distribuição, energia, turismo e logística, com a criação da Bentrans, criação da Bencom S.A., aquisição da Agência de Viagens Açoreana, expansão hoteleira para outras ilhas do arquipélago e futuramente para Portugal Continental, com o Hotel Açores Lisboa. O grupo também expandiu para as áreas de inspeção automóvel, com a criação

da Centrovía, e para a área de *rent a car*, com a Varela Rent a car nas ilhas da Terceira, Faial, Pico e São Jorge.

Já na década de 2010, a Clipmar é fundada com a finalidade de assegurar a logística de armazenamento de cargas de transitários, é feita uma renovação do *Terra Nostra Garden Hotel*, que garantiu a atribuição de diversos prémios como o *Leading Boutique Hotel* de Portugal, *World Travel Awards* e *Best Countryside Hotel* da Condé Nast. Em 2015, é criada a Global Solutions, dedicada à venda de artigos de mobiliário e tintas para empresas. O Grupo adquire a Beltrão Coelho (Açores) – Equipamentos de Escritórios, Lda., entrando, assim, na área de negócio de comercialização de equipamentos e sistemas para escritórios. Ainda, o Grupo Bensaude expande a sua atividade para a ilha da Madeira, criando uma marca de energia, OKEANA, comercializando gás. Mais recentemente, o Grupo expandiu para a indústria alimentar, criando a CFA – Centros de Fabrico dos Açores, fazendo processamento de carnes, panificação e pescado na região.

Ao longo dos seus 200 anos de história, o Grupo Bensaude não só sobreviveu a mudanças económicas e políticas, como também desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento dos Açores, sendo hoje um dos maiores empregadores da região, com mais de 3.000 funcionários.

### **3.2 Missão e valores do Grupo Bensaude**

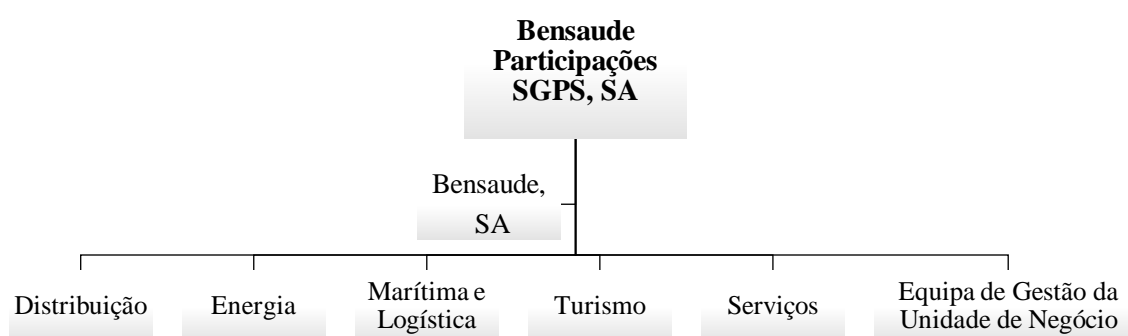
A missão do grupo Bensaude foca-se na criação contínua de valor, alcançada pela consolidação das áreas de negócio existentes e pelo desenvolvimento de novos negócios. Esta missão é orientada pelos princípios dos seus fundadores, garantindo que um património enriquecido seja transmitido de geração em geração. Para atingir os objetivos o Grupo Bensaude aposta na sinergia entre as suas empresas, o que permite alcançar melhores resultados e contribuir para uma melhor geração de valor. Além disso, a gestão é orientada em garantir uma boa rentabilidade aos capitais investidos, enquanto promove um ambiente de trabalho positivo e motivador que valoriza os seus colaboradores.

Os valores do Grupo Bensaude refletem os princípios que orientam a cultura organizacional do grupo e o compromisso com o desenvolvimento sustentado dos Açores. Destes valores destacam-se a honestidade, baseada na ética e no comportamento transparente em todas as relações e decisões; a ambição, que reflete a busca contínua pela excelência e inovação; a orientação para o cliente, priorizando as necessidades do cliente e assegurando soluções que atendam as expectativas; e a sustentabilidade, que reflete o compromisso do grupo em equilibrar os aspetos económicos, ambientais e sociais.

### 3.3 Organograma da Bensaude Participações SGPS, SA

A Bensaude Participações SGPS, SA ocupa uma posição central na estrutura organizacional do Grupo Bensaude, conforme ilustrado na Figura 1. É responsável pela coordenação e supervisão de todas as empresas do grupo, tendo como função principal garantir a coesão e integração estratégica das empresas. Dentro do portfólio estão as áreas de negócio, incluindo a distribuição, energia, marítima e logística, turismo e serviços, bem como a Bensaude, S.A.

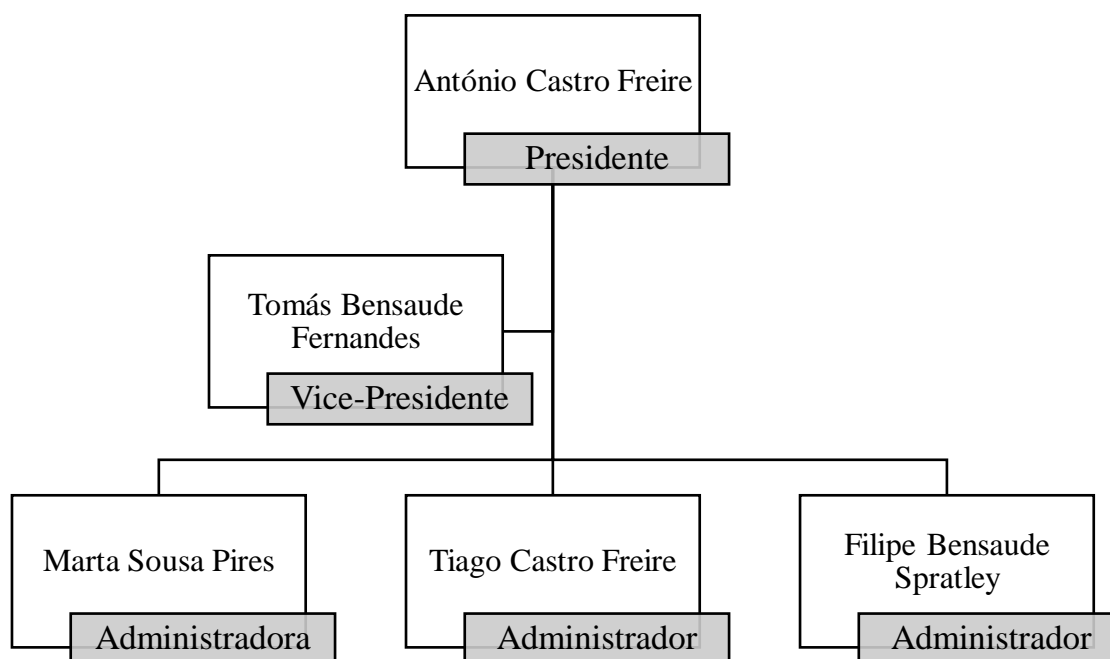
Figura 1. Estrutura organizacional do Grupo Bensaude



#### 3.3.1 Conselho de administração do Grupo Bensaude

Na Figura 2, observa-se a estrutura do conselho de administração, tendo como presidente António Castro Freire e Tomás Bensaude Fernandes como Vice-Presidente. Este conselho é responsável pela definição das estratégias de longo-prazo (Berwanger, 2013) e pela supervisão geral do grupo, garantindo assim que as metas sejam atingidas (Macaia, 2023). Os restantes membros, enquanto administradores, colaboram na análise e tomada de decisões estratégicas.

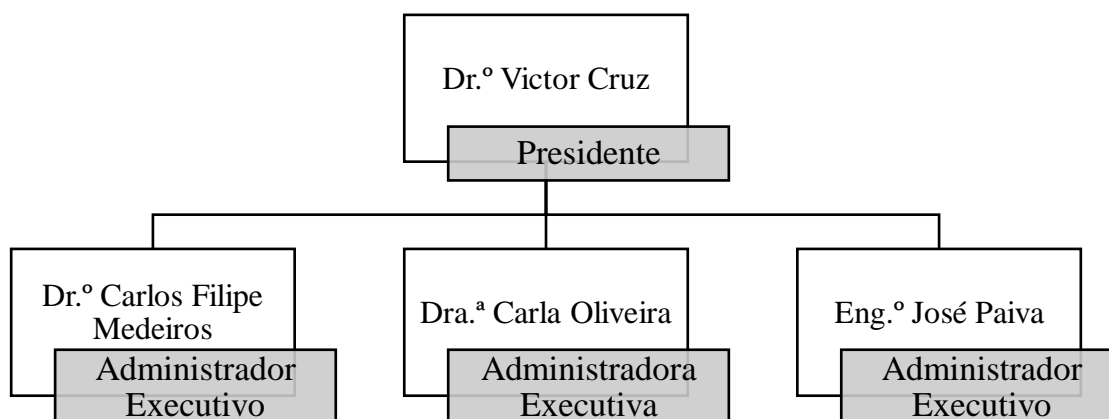
Figura 2. Organograma do conselho de administração do Grupo Bensaude



### 3.3.2 Comissão executiva do Grupo Bensaude

Já a Figura 3 representa a Comissão Executiva do grupo, sendo esta liderada pelo Dr. Victor Cruz e por 3 administradores executivos. Este órgão é responsável pela gestão operacional do dia-a-dia do grupo, implementando as políticas definidas pelo Conselho de Administração (Macaia, 2023). Por sua vez, os administradores executivos asseguram a coordenação das diferentes áreas de negócio.

Figura 3. Organograma da comissão executiva do Grupo Bensaude



### 3.4 Organograma da Bensaude, S.A

A Bensaude, S.A presta serviços de apoio e suporte a todas as outras empresas do grupo, de modo a otimizar a gestão operacional das mesmas. Assim sendo, de modo a garantir esta otimização, a Bensaude, S.A. é estruturada em cinco direções principais, como observado na Figura 4, nomeadamente a direção administrativa de contabilidade, a direção de recursos humanos, a direção de sistemas de informação, a direção financeira e a direção de planeamento e controlo de gestão.

Figura 4. Organograma da Bensaude, S.A



Dentro da Direção Financeira, coordenada pela Dr.ª Carla Oliveira, destaca-se a área de Gestão de Clientes, sob a coordenação do Diretor Financeiro, Dr. Rui Tavares. Esta

área tem como principal objetivo a gestão das carteiras de clientes das empresas do grupo, garantindo principalmente o acompanhamento das contas a receber e a cobrança de dívidas vencidas. As carteiras são atribuídas a cada gestor com base no número de clientes de cada empresa e no tempo necessário para a realização das respetivas tarefas, garantindo uma distribuição equilibrada e eficiente das tarefas.

### **3.5 Caracterização da J.H. Ornelas & Ca, Sucessor, Lda.**

Fundada em 1918, a J.H. Ornelas é uma empresa com mais de um século de presença no mercado, com uma grande presença na economia dos Açores. Em 1951 a empresa fundiu-se com o Grupo Bensaude, um dos maiores grupos empresariais da região, expandindo o seu alcance e possibilidades de atuação no mercado. Atualmente, a sua atividade organiza-se em três principais áreas sendo estas a automóvel, energia e serviços.

#### **3.5.1 J.H. Ornelas Automóvel**

No setor automóvel destaca-se como representante de marcas renomadas tais como Audi, Volvo e Volkswagen, reforçando a sua presença no mercado açoriano, enquanto fornecedor de veículos de qualidade para a região. Além da venda, também oferece um serviço pós-venda, incluindo assistência técnica e manutenção dos veículos.

#### **3.5.2 J.H. Ornelas Energia**

No setor energético, a J.H. Ornelas é um dos principais distribuidores de combustíveis nos Açores, representando as marcas Repsol e Azoria, gerindo diretamente 25 postos de abastecimento e fornecendo combustíveis a outros 29 postos, sendo responsável pelo abastecimento de grandes clientes empresariais. Além da distribuição de combustível líquido, a empresa também fornece betumes, lubrificantes e emulsões betuminosas. A J.H. Ornelas também dispõe de uma frota de veículos responsáveis pelo transporte de combustíveis para os seus clientes.

#### **3.5.3 J.H. Ornelas Serviços**

Outro ramo de atuação da empresa é o ramo da distribuição, através da Global Solutions, criada em 2015, que marca presença no mercado grossista através da venda de mobiliário de escritório bem como oferecendo a possibilidade de soluções completas para copias e impressão, em representação da Xerox nos Açores. Além disso, a Global Solutions presta também serviços de assistência técnica para os equipamentos e constrói, ainda, instalações de infraestrutura de redes de dados.

Ainda neste contexto, a empresa também se dedica à comercialização de tintas de acessórios e tintas de decoração e repintura automóvel através das suas lojas Robbialac.

Esta diversificação permite à J.H. Ornelas suprir as necessidades dos seus clientes sejam estes particulares ou empresariais, com uma grande rede de estabelecimentos comerciais.

### **3.6 Caracterização da Beltrão Coelho (Açores) – Equipamentos de Escritórios, Lda.**

A Beltrão Coelho é uma empresa especializada no comércio de equipamentos e sistemas para escritórios, bem como no serviço pós-venda destes equipamentos. Com uma vasta gama de mobiliário e soluções tecnológicas, posiciona-se como um parceiro estratégico para as diferentes empresas que procuram eficiência e inovação.

Entre os serviços que oferece, destaca-se o aluguer de equipamentos e assistência técnica, impressoras, equipamentos multifunções, mobiliário de escritório, entre outros. A Beltrão Coelho representa algumas das marcas mais conceituadas do mercado tais como Kyocera, Lexmark, Brother, Cashdro e Zone Soft, garantindo a oferta de equipamentos de boa qualidade e confiança.

Com o compromisso de inovação e satisfação dos clientes, a empresa destaca-se no setor pela capacidade oferecer soluções personalizadas contribuindo para a otimização dos processos empresariais dos clientes.

### **3.7 Caracterização do Varela & CA, Lda**

Fundada em 1932, o Varela & CA, Lda. É uma empresa com uma forte presença no setor dos transportes na região. A sua trajetória foi marcada por uma expansão e diversificação das suas áreas de negócio. Atualmente o Varela atua em três áreas principais, sendo estes os transportes e mobilidade, serviço de oficina de máquinas e gestão de resíduos e serviços ambientais.

#### **3.7.1 Varela Serviços - Transporte e Mobilidade**

A atividade da empresa teve início com o transporte de passageiros entre a cidade de Ponta Delgada e a freguesia de São Roque. Após a integração no Grupo Bensaude, o Varela expandiu a sua área de atuação, consolidando a sua posição no mercado da ilha de São Miguel.

Atualmente presta serviços de transporte entre os concelhos de Ponta Delgada, Lagoa, Vila Franca do Campo e Povoação, bem como o serviço de minibus de Ponta Delgada. Fora da ilha de São Miguel, opera nos transportes públicos da ilha de Santa Maria, em regime de consórcio com os três operadores de transportes da ilha de São Miguel. Além disso, disponibiliza serviços de aluguer de autocarros para fins turísticos, adaptando a sua

frota às necessidades do setor do turismo que tem vindo a ganhar importância na economia regional.

### **3.7.2 Varela Serviços - Oficina de Máquinas**

Paralelamente ao serviço de transportes, o Varela presta serviços na manutenção e assistência técnica de viaturas pesadas e equipamentos industriais, representando oficialmente um conjunto de marcas de referência no setor automóvel e industrial, incluindo Volvo (camiões e autocarros), Volvo Penta (motores marítimos), Volvo BM (equipamentos para construção civil), Isuzu, Tamsa, Otokar, Karsan, SMO, Case, Still, TCM, Cesab, Crown, Bendi, Baoli e Noblift.

Esta diversidade de marcas representadas, torna a Varela Oficina uma referência na área para os setores de logística, construção e transportes nos Açores.

### **3.7.3 Varela Ambiente**

Outra área de atuação do Varela é a gestão de resíduos e serviços ambientais com a Varela Ambiente, operando na recolha de resíduos sólidos urbanos e recicláveis e limpeza urbana e industrial, gestão de ecocentros e consultoria técnica na área do ambiente.

A Varela Ambiente dispõe de uma frota especializada para a recolha dos resíduos, bem como a opera a triagem de resíduos de embalagem e restantes frações recicláveis para posterior valorização.

## **3.8 Caracterização da Ferrotec**

A Ferrotec é uma empresa fundada em 1958, que opera no setor de reparações mecânicas e das construções metálicas para diversos setores, entre os quais destacam-se as instalações industriais, o ramo automóvel, o setor marítimo e a construção civil.

Os serviços prestados abrangem todas as fases do processo, desde o estudo e desenvolvimento do projeto, passando pela conceção e fabrico, até à montagem final dos produtos, distinguindo-se pela capacidade técnica de trabalhar e reparar estruturas em diversos materiais, tais como aço, ferro, latão, bronze, cobre, inox, nylon e teflon. Esta diversidade oferece uma grande capacidade de resposta a diferentes exigências do mercado.

Através deste capítulo é possível conhecer o percurso, os valores e a estrutura interna do Grupo Bensaude e o impacto do mesmo na região há mais de dois séculos. A evolução ao longo dos anos ajuda a contextualizar a solidez do Grupo bem como a diversidade das suas áreas de atuação. As empresas caracterizadas são as empresas geridas durante o estágio, e permitem observar esta mesma diversidade das áreas de atuação do grupo.

## **CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais atividades desenvolvidas durante o estágio na Gestão de Clientes do Grupo Bensaude. Primeiramente irei indicar as ferramentas utilizadas no decorrer do dia a dia. De seguida irei abordar o processo de análise de crédito e risco, incluindo os critérios para abertura de conta de cliente e a atualização das condições de crédito atribuídas. Por fim, descrevo as ações relacionadas à cobrança de dívidas, desde o contato com os clientes à emissão do recibo dos pagamentos recebidos.

### **4.1 Ferramentas utilizadas na gestão de clientes**

#### **4.1.1 Customer Relationship Management**

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma Plataforma online desenvolvida pela Microsoft para melhorar as relações comerciais entre as empresas e os seus clientes. Ao promover uma melhor conexão, permite uma comunicação mais personalizada e contínua, otimizando os processos e aumentando a produtividade.

Além disso, o CRM oferece uma centralização dos dados quer de clientes quer de fornecedores, desempenhando um papel fundamental para a análise dos dados das carteiras de clientes e fornecedores, oferecendo uma visão mais ampla das relações comerciais do Grupo, permitindo uma abordagem personalizada para cada situação.

#### **4.1.2 Microsoft Dynamics Navision**

O *Microsoft Dynamics Navision* (NAV) é um sistema de *Enterprise Resource Planning* (Sistema integrado de gestão empresarial), desenvolvido pela Microsoft para atender às necessidades específicas de diferentes setores empresariais, integrando a gestão de recursos, dados e processos numa única base centralizada.

Esta plataforma permite reduzir custos com sistemas de informação, oferecendo a possibilidade unificar tudo num sistema apenas, conseguindo dar respostas de várias áreas funcionais tais como: gestão financeira e tesouraria; contabilidade, gestão de recursos humanos, compras, vendas e marketing, serviço ao cliente, entre outros.

Além disso, o NAV permite uma customização completa, podendo adaptar a qualquer área de negócio dependendo das especificidades e requisitos de cada empresa. Oferece também a automatização de processos, eliminando tarefas manuais e a duplicação de tarefas, aumentando tanto a eficiência como a segurança e qualidade dos dados, podendo controlar quem pode aceder e alterar certas informações.

Por fim, uma das maiores vantagens do NAV é a sua integração com ferramentas analíticas como o Power BI, possibilitando uma melhor análise detalhada dos negócios, e permitindo que a informação esteja sempre atualizada.

#### **4.1.3 Power BI**

O Microsoft Power BI é uma plataforma de *Business Intelligence* que se destaca pela sua capacidade de recolha, armazenamento, análise e monitorização de informações de várias áreas de negócio, transformando informação fragmentada em relatórios e dashboards interativos tanto na perspetiva do Grupo como na perspetiva de cada empresa individual.

Dentro do Power BI estão disponíveis diversos relatórios focados na gestão de clientes, cada um com uma função distinta e específica:

1. O relatório de recebimentos apresenta os valores efetivamente recebidos pelos clientes, permitindo o acompanhamento da entrada de recursos e identificar eventuais atrasos de pagamentos.
2. O relatório de encontro de contas apresenta a posição do cliente em relação ao grupo, seja o valor que o Grupo tem a receber ou a pagar do mesmo, apresentando uma tabela com o valor a receber e o valor a pagar, identificando os mesmos quer por empresa, quer por mês, possibilitando assim uma conciliação precisa entre os valores devidos e os valores a serem compensados.
3. O mapa de dívida mensal apresenta uma visão abrangente dos saldos devedores de cada cliente, em cada mês, facilitando a observação de situações de incumprimentos.
4. O mapa da evolução de dívida, apresenta a dinâmica dos débitos ao longo do tempo, que ajudam a observar a evolução da dívida de cada cliente, seja esta positiva ou negativa, e pode ser observado por meio de gráficos ou de tabelas.
5. O relatório da dívida de cliente por documento apresenta apenas as faturas pendentes de cada cliente, detalhando a informação por cada empresa, isto permite principalmente enviar a posição do cliente uma vez que a informação apresenta a dívida total para com o grupo, fragmentando a informação por empresa e consequentemente por fatura.

#### **4.1.4 Informa D&B**

O Informa D&B é uma plataforma online que disponibiliza informações seguras e detalhadas sobre mais de 1,8 milhões de empresas, refletindo a totalidade do tecido empresarial a atuar em Portugal, recolhidas de fontes públicas e privadas. Esta base de

dados permite confirmar informação essencial, como o nome, morada e contactos, além de verificar se a empresa apresenta algum incidente, avaliar o seu risco através de indicadores diversos. Adicionalmente, fornece dados complementares relevantes, como o capital social, a antiguidade, o número de funcionários, a identificação dos sócios e as suas ligações com outras entidades e os códigos de atividade económica, bem como informações sobre prazos de pagamento a fornecedores e limites de crédito recomendados. Por fim, apresenta as demonstrações financeiras, permitindo avaliar a situação financeira da empresa, através da análise do balanço, da demonstração de resultados e dos fluxos de caixa.

#### **4.1.5 Portal das Finanças**

O portal das finanças é utilizado de forma a validar a designação oficial de indivíduos ou entidades empresariais, bem como o respetivo número de contribuinte, assegurando que os dados estão corretos. No entanto, só é possível validar o nome de pessoas que têm atividade registada em seu nome, sendo que nos restantes casos, por motivos de proteção de dados, só podemos confirmar a validade do contribuinte do mesmo.

#### **4.1.6 Microsoft To Do**

O Microsoft To Do é uma ferramenta que facilita a organização das tarefas diárias, sincronizando-se com o Outlook para potenciar a eficiência operacional, especialmente em contextos com muitas atividades, como na gestão de carteiras. Permite organizar e acompanhar o trabalho num único local, controlando compromissos e prazos a cumprir, o que diminui o risco de esquecimentos. Para além de permitir gerir as tarefas individuais, o Microsoft To Do melhora a comunicação entre a equipa, com a possibilidade de criar listas de tarefas partilhadas, promove um trabalho em conjunto mais eficaz e permite um melhor acompanhamento das tarefas responsáveis por outros colegas.

#### **4.1.7 Microsoft Outlook**

O Microsoft Outlook é a ferramenta utilizada para a troca de *e-mails* tanto com os clientes, quanto internamente com outros colegas.

#### **4.1.8 Microsoft Excel**

O Microsoft Excel é uma das ferramentas mais importantes no dia a dia da gestão de clientes, pois possibilita o tratamento e análise dos dados fornecidos pelos outros sistemas, tais como por exemplo o tratamento dos quadros de encontros de contas fornecidos pelo Power BI, permitindo transmitir uma informação mais clara ao cliente.

#### **4.1.9 Microsoft Teams**

Tal como o Microsoft Outlook, o Microsoft Teams permite a comunicação interna com outros departamentos, bem como o agendamento de reuniões e principalmente o envio de documentação.

### **4.2 Análise de crédito e riscos de clientes**

#### **4.2.1 Abertura de conta de clientes**

O processo de abertura de clientes a crédito é idêntico para todas as empresas do Grupo, iniciando com um pedido de abertura efetuado pelo departamento comercial, com o envio de ficha de abertura de cliente, devidamente preenchida com os dados de identificação do cliente, tais como a designação da entidade ou pessoa, contactos telefónicos, endereço de *e-mail*, número de identificação fiscal ou o número de identificação de pessoa coletiva, a morada e o código de atividade económica no caso de ser uma empresa.

Nos campos finais desta ficha, também deve vir identificado o limite de crédito pretendido e o prazo de pagamentos acordado, além de preencher o campo de observações com qualquer informação que o respetivo vendedor ache pertinente como condições de pagamento especiais fornecidas, como por exemplo um desconto caso o pagamento seja a pronto pagamento.

Esta ficha de abertura tem de ser enviada para o *e-mail* geral do serviço de gestão de clientes e, após a receção da mesma, dispomos de dois dias úteis para proceder à abertura da conta, terminando o processo com a integração da informação no CRM. Posteriormente, e após a aprovação do responsável da gestão de clientes, a informação é importada para o NAV, gerando assim o número de cliente atribuído que será comunicado ao negócio.

Tendo em conta o processo, identifico quatro tipos de clientes, cada um com características diferentes e que exigem uma abordagem específica, tanto na recolha da informação como na avaliação do risco, ajustando os procedimentos para cada tipo.

##### **4.2.1.1 Clientes internos**

Os clientes internos correspondem aos colaboradores do Grupo que solicitam crédito, sendo a situação mais comum para a compra de veículos. Neste caso, o pagamento pode ser feito através de um protocolo do Grupo, descontando do seu vencimento um valor ao longo de 48 meses para liquidar a dívida.

Embora sejam colaboradores do grupo é importante seguir o processo estabelecido e assegurar que as informações fornecidas estão corretas. Assim, primeiramente, é importante garantir que o colaborador efetivamente pertence ao Grupo Bensaude,

identificando a empresa que pertence e a função que desempenha, de modo a garantir que o protocolo é aplicável, e posteriormente, caso esteja correto, procede-se à abertura de conta.

De seguida, é preciso garantir que recebemos do negócio a declaração escrita e assinada pelo colaborador na qual o mesmo autoriza que o seu vencimento seja descontado. Esta declaração tem de ter todas as informações discriminadas tais como, nome do colaborador, nome da empresa que pertence e função que desempenha, matrícula do veículo a liquidar, valor total da dívida e o montante a descontar.

#### **4.2.1.2 Clientes externos**

Os clientes externos são todas as entidades ou indivíduos que não fazem parte do Grupo Bensaude e que solicitam crédito. Como já descrito anteriormente, o processo de abertura inicia-se com o envio da ficha de abertura de cliente. Durante o processo, temos um passo crucial que é a análise do risco de atribuir crédito, de forma a minimizar o risco financeiro do mesmo. Assim, para realizar esta análise, recorreremos à plataforma Informa D&B que permite verificar a existência de incidentes relevantes, tais como ações judiciais contra a empresa, processos de insolvência, ou incumprimentos fiscais, bem como outros dados relevantes, tais como a designação social, a morada e os contactos.

O Informa D&B também fornece um relatório de avaliação do risco da empresa com base em diversos indicadores como:

1. Risco de *Failure – Rating* D&B: varia entre 1 e 4, sendo 1 risco mínimo e 4 risco elevado;
2. Risco de *Failure – Rating* INFORMA: varia entre 1 e 20, sendo 20 risco baixo e 1 risco muito elevado;
3. *Failure Score*: varia de 0 a 100 e representa o risco de insolvência, sendo 100 o menor risco e 1 risco elevado;
4. Limite de crédito mensal: representa o limite que o informa recomenda para todo o conjunto do grupo;
5. Nível de resiliência : varia entre 1 e 5, sendo 1 o mínimo e 5 elevado.

Este relatório também permite observar os poderes de decisão em que é possível observar os órgãos de gestão e administração e analisar outras empresas que participem. Por fim, este relatório apresenta um sumário financeiro da empresa em que compara a evolução da empresa do ano de 2022 para o ano 2023 bem como a média do setor em diversas secções como: Vendas e prestação de serviços, *Earnings Before Interest Taxes*

*Depreciation and Amortization* (EBITDA) ajustado, resultados líquidos, ativo total, passivo, capital próprio, autonomia financeira e solvabilidade.

Outro relatório utilizado é o de análise financeira e de gestão, que permite avaliar a situação financeira da empresa através da análise das demonstrações financeiras sendo estas, o balanço, a demonstração de resultados e a demonstração de fluxos de caixa. Tal como o último relatório, apresenta uma evolução da empresa de 2022 para 2023 e compara também com a média do setor. Este relatório permite-nos também observar informações complementares tais como a evolução do número de empregados da empresa e os prazos de pagamentos e de recebimentos da empresa.

Com base na informação avaliada, assim como o histórico interno do grupo no caso de já ser cliente de outra empresa do grupo, é tomada a decisão da atribuição do crédito. Caso a empresa analisada represente um nível de risco elevado, podemos tomar decisões de forma a reduzir o risco de incumprimento, como reduzir o montante de crédito a atribuir, e, caso seja possível, pedir um adiantamento do pagamento. Também é possível estabelecer um período inicial a pronto pagamento, de forma a criar um histórico e verificar se a empresa tem a capacidade ou não de cumprir com os prazos acordados.

É importante destacar que, no caso da Beltrão Coelho, existe a possibilidade de os clientes optarem por fazer os pagamentos das cópias, aluguer e assistências técnicas do equipamento por débito direto, representando uma grande vantagem seja para o cliente como para a empresa, uma vez que facilita a cobrança, reduz o tempo e o esforço necessário para garantir que os pagamentos sejam realizados dentro do acordo de pagamento acordado e reduz o risco de incumprimento por parte do cliente. Por isso, é importante que os vendedores informem os clientes sobre esta opção no momento de abertura de conta.

No caso de o cliente ser uma associação, uma entidade pública ou um empresário em nome individual, estes têm um procedimento diferente uma vez que na maioria dos casos, por não serem obrigados a apresentar relatórios financeiros, a informação financeira disponível é mais restrita, tornando a análise mais complicada. Isto significa que a atribuição de crédito tem como base o histórico interno, caso existente, ou as informações particulares, como por exemplo notícias.

#### **4.2.2 Atualização de condições de crédito**

A monitorização e atualização das condições de crédito atribuídas aos clientes é uma das partes mais importantes da gestão do risco de crédito, uma vez que ao decorrer do tempo surgem necessidades de rever os limites de crédito, de forma a garantir que os

mesmos continuem a refletir o comportamento e realidade financeira atual. Esta atualização pode ser devida a vários fatores como por exemplo, o aumento do risco de incumprimento, a existência de incidências de incumprimento de pagamento no Grupo, o aumento de vendas do cliente e conseqüentemente a diminuição do risco, etc. Nestas situações, o objetivo da alteração das condições é tanto para diminuir o risco de incumprimento nos casos negativos, como potenciar o crescimento da relação comercial nos casos positivos.

### **4.3 Cobrança de dívidas**

#### **4.3.1 Atualização das contas de cliente**

De forma a garantir que a informação sobre os saldos de conta dos clientes mantém se sempre o mais atualizada possível, e de forma a evitar a cobrança de dívidas que já se encontram liquidadas, o Serviço de Gestão de Clientes tem como prioridade diariamente a emissão dos recibos das transferências recebidas. Assim, o departamento de tesouraria envia ao Serviço de Gestão de Clientes uma lista em Excel com todos os movimentos bancários recebidos no dia anterior de cada empresa do Grupo Bensaude.

Cada gestor fica responsável de tratar da informação das empresas que lhes dizem respeito, organizando a informação e arquivando na pasta partilhada da respetiva empresa, de forma que todos tenham acesso à informação. De seguida, com a informação filtrada e com as transferências recebidas identificadas, dá se ao lançamento dos respetivos recibos.

Este passo é efetuado no Navision de cada empresa, no diário das cobranças de transferência bancária em que é preenchida a informação necessária, tais como:

1. Data de registo (data que efetivamente o valor entrou na conta bancária);
2. Tipo de documento (pagamento);
3. Número de documento externo (a descrição do movimento, normalmente coloca-se o tipo de movimento, na maioria dos casos transferência, e qual o banco recebido);
4. Número de conta do cliente;
5. Código de movimento bancário;
6. Valor a crédito ou débito;
7. Tipo de conta de contrapartida (conta bancária);
8. Número de conta de contrapartida (número do banco no plano de contas de cada empresa).

Após o preenchimento de todos estes campos, utiliza-se a função “Movimentos Pendentes por Liquidar”, que abre uma janela com todas as faturas pendentes do cliente, permitindo então associar os valores recebidos às respectivas faturas. Após estes passos o sistema gera o respetivo recibo, que é enviado automaticamente ao cliente por *e-mail*.

#### **4.3.1.1 Encontro de contas**

Além deste processo mais direto, existe ainda a possibilidade de efetuarmos encontros de contas com o cliente, que consiste em compensar mutuamente créditos e débitos entre duas entidades, permitindo liquidar dívidas sem pagamentos desnecessários. Apura-se o montante a pagar entre as empresas, eliminando as dívidas mútuas, permanecendo a diferença entre as dívidas. Este procedimento reduz custos, ao evitar transferências redundantes.

O processo de encontro de conta inicia-se com o envio de uma proposta ao cliente, contendo um mapa de encontro de contas do Power BI, com os valores a receber e a pagar, discriminados por empresa e por mês. Caso seja aprovada, procede-se à compensação dos valores. Existem dois tipos de encontros de contas, mediante se a entidade é cliente e fornecedora na mesma empresa do Grupo, quando ou se a entidade é cliente de uma empresa e fornecedora de outra.

No caso da entidade ser cliente e fornecedora da mesma empresa, o processo é direto e mais simples. Efetua-se no diário de cobranças os respetivos movimentos, iguais aos recibos descrito anteriormente, com a diferença de que no tipo de conta de contrapartida em vez da conta bancária, será fornecedor e o número de conta de contrapartida será o respetivo número de fornecedor.

No caso de a entidade envolver duas empresas do Grupo o processo é um pouco mais complexo.

1. Primeiramente emite-se um recibo na empresa devedora, ou seja, onde há um saldo a pagar, emitindo-se um recibo ao fornecedor, no valor e documentos acordados na proposta efetuada. Este recibo é efetuado em contrapartida de uma conta do plano de contas de encontro de contas.

2. De seguida, emite-se uma nota de crédito no valor do encontro de contas, à empresa credora, sendo esta feita no sistema NAV da empresa devedora. Esta nota de crédito funciona como um mecanismo de transferência de valor internamente entre ambas as empresas e é enviada à contabilidade da empresa credora de forma a ser contabilizada.

3. Por fim, na empresa credora, ou seja, onde há valor a receber, emite-se um recibo de cliente no valor recebido também em contrapartida da respetiva conta de encontro de contas, liquidando assim os documentos do cliente.

Após o encontro de contas, seja o mais simples ou o mais complexo, é enviado ao cliente ambos os recibos, como cliente e como fornecedor, comprovando a liquidação de ambas as dívidas e garantindo uma transparência em todo o processo.

#### **4.3.2 Resolução de casos de cobrança**

No início de cada mês, o CRM gera automaticamente os casos de cobrança que permitem acompanhar dívidas em atraso, assegurando um tratamento adequado para cada situação. Estes casos são atribuídos a cada gestor pelo responsável da gestão de clientes, com base em diversos critérios, como por exemplo a antiguidade e o valor da dívida, permitindo dar prioridade a situações mais críticas como por exemplo, dívidas com mais de 365 dias.

Estes casos podem ser acompanhados através do *dashboards* “Casos de Cobrança” no CRM, onde é possível visualizar diversos dados tais como: número de casos atribuídos vs resolvidos; saldo alvo vs saldo regularizado; taxa de resposta vs taxa de sucesso. Estes dados permitem acompanhar o desempenho da equipa na recuperação das dívidas.

Para cada caso, o gestor responsável deve indicar o saldo regularizado e o estado da resolução, que pode ser:

- Resolvido com sucesso - quando o cliente liquidou o montante em dívida;
- Resolvido sem sucesso - quando não foi possível obter acordo ou solução para a cobrança;
- Problema resolvido - para situações de natureza contabilística;
- Informações fornecidas - quando existiam dados em falta.

Esta informação é essencial para a avaliação da eficácia das ações de cobrança e para a análise mensal dos resultados, permitindo uma melhoria nas estratégias a utilizar.

#### **4.3.3 Realização de contactos de cobrança**

Uma das tarefas mais relevantes atribuídas é a realização de contactos de cobrança a clientes com dívidas vencidas, com o objetivo da regularização dos respetivos valores em atraso. Esta abordagem é feita através diversas formas, tendo em conta o perfil do cliente, o histórico da dívida no grupo, o valor e a antiguidade.

Dos métodos utilizados, destaca-se o envio de *e-mails* que é a via que utilizo mais frequentemente, permitindo a comunicação com clareza, podendo anexar os respectivos extratos e faturas vencidas, bem como manter o histórico da conversa. Sempre que necessário, também são efetuadas chamadas telefônicas, de forma a ter uma abordagem mais direta, que pode facilitar no esclarecimento das dúvidas e permitir uma negociação de condições de pagamento para a regularização.

Além destes métodos, o grupo dispõe de uma ferramenta do CRM que permite o envio automático de *emails* nos 5.º e 20.º dia de cada mês, remetendo aos clientes os extratos atualizados com as faturas vencidas de todas as empresas do grupo, permitindo transmitir a informação das contas correntes atualizadas aos clientes.

Em situações de incumprimento persistente ou por falta de resposta por parte do cliente, recorre-se ao envio de cartas aviso, designadas por C1, C2 e C3. A C1 é uma carta assinada pelo gestor onde se informa a dívida e questiona-se se há previsão de pagamento do montante vencido; a C2 é também assinada pelo gestor e determina uma data limite do pagamento - normalmente de quinze dias - do montante vencido; a C3 é assinada responsável da Gestão de Clientes e informa que o pagamento deverá ser efetuado no prazo indicado - normalmente uma semana - de forma a evitar o envio do processo para cobrança coerciva, sendo a última tentativa de cobrança.

#### **4.3.4 Envio da listagem de antiguidades**

Outra atividade realizada mensalmente é o envio das listagens de antiguidade de cada empresa, permitindo a análise da situação de cada cliente. A listagem é organizada por faixas temporais, nomeadamente: valores ainda não vencidos; valores vencidos a mais de 30 dias e valores vencidos a mais de 90 dias. Esta segmentação permite identificar situações mais graves possibilitando uma priorização das cobranças a efetuar.

Podendo-se escrever observações na listagem, tais como ações que estão a ser efetuadas, dificuldades encontradas, pedidos de apoio à equipa comercial ou comentários que o gestor achar pertinente, é partilhada com os respetivos gerentes do negócio, geralmente até ao dia 10 de cada mês com o objetivo de garantir uma melhor recuperação dos valores em dívida.

Em resumo, as atividades desenvolvidas durante o estágio incidiram em três responsabilidades principais, sendo estas a análise do risco de crédito, a gestão e atualização das carteiras de clientes e a cobrança dos valores em dívida.

## **CAPÍTULO V - ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO**

Neste capítulo irei proceder a uma análise crítica do estágio e da forma como as tarefas desempenhadas corresponderam às minhas expectativas iniciais. De seguida, abordarei os pontos fortes e desafios encontrados, bem como as competências técnicas e pessoais desenvolvidas ao longo do estágio. Por fim, será feita uma ligação entre as atividades realizadas e os conhecimentos adquiridos durante o percurso académico.

### **5.1 Análise crítica à empresa**

De forma a compreender melhor a posição da Bensaude S.A., no mercado e no Grupo Bensaude será feita uma análise SWOT, identificando os principais pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças que enfrenta.

#### **5.1.1 Pontos Fortes**

O principal ponto forte da Bensaude S.A. é a sua integração no Grupo Bensaude, que é o maior grupo económico privado dos Açores, conferindo uma estabilidade financeira, um histórico de dois séculos no mercado empresarial, diversidade de conhecimento em várias áreas de atuação, tais como energia, marítimo, logística, turismo, serviços, entre outros. Este longo histórico permite, também, ter uma equipa mais experiente, uma vez que os colaboradores mais antigos transmitem o conhecimento aos colaboradores mais jovens, criando-se assim uma dinâmica de trabalho positiva com um ambiente acolhedor.

Outro ponto positivo é o modelo de gestão centralizada, que promove a criação de sinergias internas e processos uniformizados que melhoram a eficiência geral do grupo, permitindo padronizar sistemas, em todas as empresas do grupo, tais como contabilidade, recursos humanos, gestão financeira, entre outros.

Também tem havido um crescente investimento em tecnologia e recursos humanos, com maior foco no recrutamento e formação dos colaboradores, além de investimentos em sistemas de gestão, mantendo a empresa o mais atualizada possível e mais preparada para o mundo digital.

#### **5.2.2 Pontos Fracos**

Uma vez que a Bensaude S.A. presta serviços exclusivamente ao Grupo Bensaude, sofre diretamente com os ciclos e decisões das outras empresas. Ou seja, caso o Grupo enfrente dificuldades em algum setor, pode afetar diretamente o volume de serviços a serem prestados.

Embora o Grupo tenha algumas atividades também em Portugal continental, a maior parte da atividade continua centrada nos Açores, o que pode limitar o acesso a

oportunidades de mercado fora da região. Por ser uma empresa de suporte ao grupo a Bensaude S.A. fica também restrita a esta limitação de mercado.

Também durante o estágio senti que houve momentos em que os recursos foram limitados, principalmente por falta de pessoal, que durante picos de trabalho sobrecarregaram a equipa reduzindo a capacidade de resposta.

### **5.2.3 Oportunidades**

Uma vez que o Grupo Bensaude tem investido em projetos digitais, a Bensaude S.A. poderia atuar como um espaço, físico ou apenas virtual, nos quais estes projetos podem trabalhar e ter acesso a contatos, investidores, mentores, fornecedores, etc. oferecendo um melhor *networking*, e com a possibilidade de atuar como empresa consultora.

A expansão do Grupo Bensaude para fora da região abre oportunidades para a Bensaude S.A. de oferecer serviços de *back-office* em novas localidades, saindo assim de um mercado exclusivamente regional.

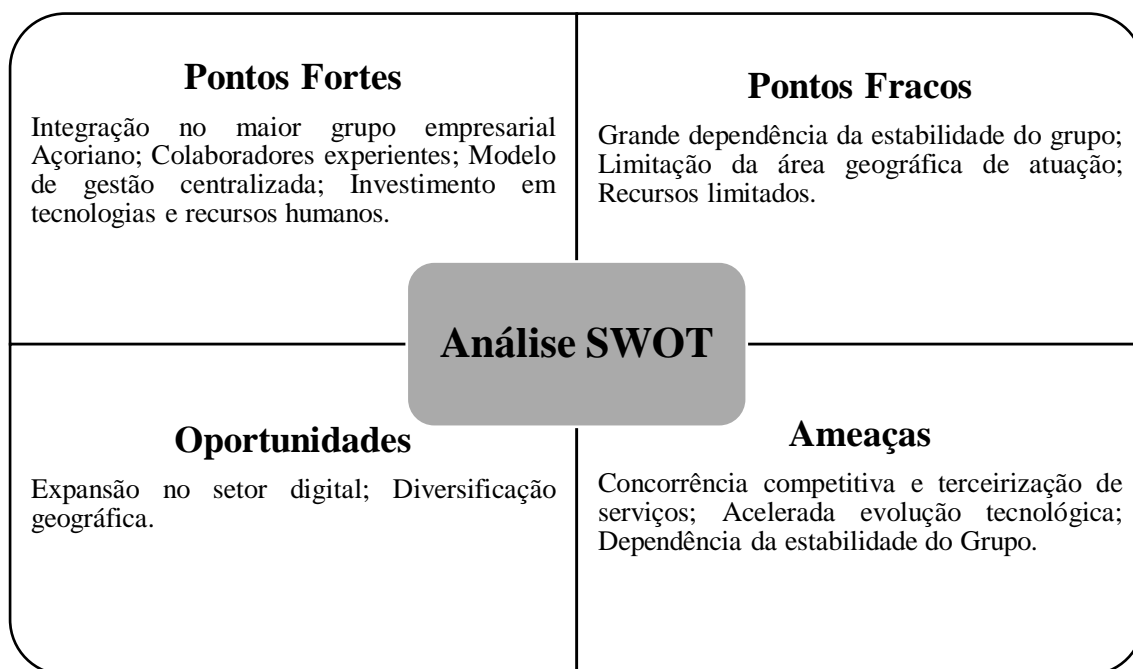
### **5.4.4 Ameaças**

No mercado de serviços, podem existir soluções com preços mais competitivos, tais como serviços de contabilidade, recursos humanos, serviços de tecnologia e informática, entre outros. Caso o Grupo opte por terceirizar estas operações de forma a reduzir custos, a Bensaude S.A. é afetada diretamente perdendo as respetivas operações que agora serão terceirizadas.

A rápida evolução da tecnologia exige investimentos constantes de forma a acompanhar esta evolução, sendo assim, caso a empresa não acompanhe estas inovações poderá perder eficiência nos seus processos, perdendo assim competitividade no mercado.

Como empresa de suporte do Grupo, tem uma grande dependência da estabilidade do grupo, sofrendo diretamente com as crises dos diversos setores de atividade e consequentemente também sofrendo com a sazonalidade da região, principalmente com o setor turístico que é um dos mais sazonais do Grupo.

Tabela 1 - Análise SWOT



## 5.2 Análise crítica das Atividades Desenvolvidas

### 5.2.1 Avaliação Global do Estágio

Este estágio foi importante para a minha formação académica e profissional, consolidando os conhecimentos teóricos adquiridos durante a licenciatura e o mestrado, por meio das atividades realizadas no quotidiano. Esta aplicação prática da teoria não só aprofundou o meu conhecimento, como também destacou a importância entre a integração da teoria e a prática para a formação de profissionais capazes de enfrentar os desafios do mercado.

De maneira geral, considero que o estágio atendeu às expectativas iniciais, uma vez que as tarefas realizadas estavam alinhadas às tarefas que haviam sido inicialmente apresentadas. Esta concordância entre expectativa e realidade possibilitou uma formação mais fluída, evitando problemas, sobretudo nas fases iniciais do estágio.

Quanto à integração na equipa, a receção foi bastante positiva, tendo sido acolhido num ambiente de trabalho amigável, o que facilita a comunicação entre os colegas, criando uma dinâmica de trabalho mais enriquecedora, onde os colegas com mais experiência permitiram um processo de aprendizagem mais rápido e eficaz. A proximidade e acessibilidade tanto dos colegas como dos superiores contribuíram para um ambiente onde as dúvidas foram rapidamente esclarecidas, ajudando tanto na

adaptação às tarefas a realizar como à autonomia e capacidade de iniciativa à medida que as responsabilidades foram sendo atribuídas ao longo do tempo.

### **5.2.2 Pontos Fortes do Estágio**

Durante o estágio houve diversos aspetos positivos que tiveram um impacto significativo para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, garantindo uma experiência enriquecedora. Estes pontos fortes incidiram tanto nas oportunidades proporcionadas pela empresa ao longo do estágio como nas competências que tive a oportunidade de adquirir e desenvolver.

Um dos aspetos mais relevantes foi o tamanho e a variedade de áreas de atuação do Grupo Bensaude, combinado com o fato de assumir a responsabilidade da gestão de clientes de quatro empresas diferentes, cada uma com a sua estrutura, necessidades e características, o que me permitiu lidar com diferentes realidades empresariais ao mesmo tempo o que representou uma oportunidade de desenvolver a minha capacidade de adaptar a cenários variados.

Outro ponto forte foi o acesso a ferramentas e sistemas informáticos avançados, tais como o NAV, CRM e o Power BI, que não só me permitiram compreender o seu uso na gestão, mas também melhorar a minha capacidade de análise e gestão de informação, dada a importância desta capacidade no mercado de trabalho especialmente nas áreas de gestão financeira, o domínio destas ferramentas tornou-se uma grande mais-valia.

### **5.2.3 Dificuldades e Desafios**

Ao longo do estágio encontrei algumas dificuldades e desafios, que, embora algumas fossem exigentes, foram fundamentais para o desenvolvimento das minhas capacidades. O primeiro e mais evidente tem a ver com a dimensão do Grupo e a gestão da carteira de quatro empresas diferentes em simultâneo, o que significou lidar com uma maior diversidade de clientes, com diferentes formas de organização interna dentro de cada empresa e com necessidades respostas diferentes, que inicialmente representou um desafio principalmente na gestão de tempo e de informação.

Outra dificuldade foi a gestão de prioridades e de prazos a serem cumpridos, especialmente nas alturas com maior carga de trabalho. A existência de tarefas urgentes e simultaneamente algumas imprevistas, com necessidade de resposta rápida, obrigaram a um melhor planeamento das tarefas a serem feitas e à tomada de decisão rápida de forma a garantir que as necessidades fossem cumpridas.

Por fim a maior dificuldade, no início do estágio, foi o contacto telefónico com os clientes, principalmente à inexperiência e uma certa timidez ao lidar com diferentes perfis e, principalmente, como abordar o cliente para efetuar a devida cobrança. Contudo, à medida que fui ganhando confiança e experiência, este desafio tornou-se numa competência que passou a integrar o dia a dia.

#### **5.2.4 Contributo para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional**

Durante o estágio, tive a oportunidade de desenvolver e consolidar um conjunto de competências, fundamentais para a evolução como profissional e que dificilmente seriam adquiridas apenas no ambiente académico. O contacto diário com o ambiente empresarial possibilitou-me aplicar conhecimentos adquiridos ao longo da vida académica, explorando novas áreas simultaneamente.

Nas competências técnicas, destaco competências principalmente relacionadas à avaliação e análise do risco de crédito e gestão de cobranças, uma vez que estas tarefas exigiam uma boa capacidade de interpretação de dados financeiros, que permitiram colocar em prática conceitos de análise financeira adquiridos ao longo da Licenciatura e do Mestrado, proporcionando uma melhor visão da importância e de como os indicadores financeiros são aplicados nas decisões estratégicas no dia a dia empresarial.

Para além das competências técnicas, desenvolvi também *soft skills*, sendo a comunicação uma das que mais evolui, uma vez que nas cobranças, a comunicação deve ser assertiva, o que não dá espaço à timidez, que foi sendo substituída pela confiança à medida que ia efetuando as cobranças.

A minha gestão de tempo também se desenvolveu de maneira significativa. Gerir simultaneamente a carteira de quatro empresas diferentes exigiu um planeamento das minhas atividades, definindo prioridades das tarefas a serem primeiramente realizadas, garantindo que todos os prazos fossem cumpridos. A capacidade de organizar e manter o foco, principalmente em momentos de maior pressão continuará certamente a ser útil ao longo da minha trajetória profissional.

O trabalho de equipa mostrou-se igualmente importante e uma capacidade enriquecedora. A variedade de idades e experiências dentro do departamento criou um ambiente de colaboração entre os colegas, que permitiu com que a formação se tornasse numa fase mais fácil, com a contribuição dos colegas para a minha evolução.

Por fim, a autonomia e a capacidade de resolução de problemas, surgiram de forma mais natural à medida que fui assumindo mais responsabilidades. Naturalmente ao longo do tempo foi desnecessário a supervisão constante e passei a encontrar soluções para os

problemas de forma mais autónoma, o que me proporcionou um maior sentido de responsabilidade e confiança nas minhas decisões.

Em resumo, sinto que a experiência do estágio superou as expectativas iniciais, e que para além de ter tido a oportunidade de aplicar a teoria, também tive a oportunidade de desenvolver capacidades pessoais com os desafios que foram surgindo ao longo do tempo. Considero que este estágio me preparou de uma maneira sólida para um melhor futuro profissional.

### **5.3 Aplicação de conhecimentos adquiridos durante a licenciatura e mestrado**

Neste capítulo será descrita a forma como a teoria adquirida ao longo da Licenciatura em Economia e do Mestrado foi aplicada durante o estágio, destacando as unidades curriculares que considero que tiveram um maior impacto no estágio.

As disciplinas de Contabilidade I e II tiveram um papel importante no dia a dia, especialmente nos registos contabilísticos dos movimentos efetuados no NAV. Entender os conceitos de débito e de crédito facilitou algumas tarefas, tais como o registo de recibos, encontros de contas e outras operações contabilísticas que surgiram ao longo do estágio.

Para além das disciplinas de Contabilidade I e II, as unidades curriculares de Finanças Empresariais I e II, bem como a disciplina de Análise e Relato Financeiro, contribuíram de forma direta na análise da saúde financeira das entidades a serem alvo de avaliação, através da interpretação de balanços, demonstrações de resultados e outros relatórios financeiros o que foi fundamental para as tomadas de decisões de cada caso que apareciam no dia a dia. Isto possibilitou compreender de que forma alguns indicadores, podem afetar a análise do risco da concessão de crédito a determinadas entidades.

Além destas unidades curriculares, cujo impacto no estágio considero ser mais direto, houve outras que considero que contribuíram de maneira mais indireta. As disciplinas de Introdução à Gestão, Comportamento Organizacional e Recursos Humanos permitiram compreender o funcionamento das organizações, além de técnicas de comunicação e motivação para interagir com colegas, superiores e clientes. Embora o impacto destas cadeiras não ser tão direto, continuam a ser importantes para entender as dinâmicas das organizações o que ajudou na integração no ambiente de trabalho. De maneira também mais indireta, a disciplina de Introdução ao Direito mostrou-se bastante útil, principalmente na leitura e interpretação de documentos oficiais, o que permitiu ter um maior rigor nas atividades desempenhadas.

Em suma, embora algumas disciplinas terem um impacto direto nas atividades realizadas, outras contribuíram principalmente para a inclusão no ambiente de trabalho e para a melhoria do rigor nas atividades desempenhadas, destacando a importância da formação acadêmica para a integração no mercado de trabalho.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

A realização do estágio na Bensaude S.A. representou ser uma experiência enriquecedora no percurso académico, permitindo consolidar os conhecimentos teóricos e desenvolver competências essenciais para o mercado de trabalho. As responsabilidades recebidas ao longo do período proporcionaram uma visão das exigências da área e da dinâmica interna de uma grande organização.

Outra oportunidade que o estágio ofereceu a possibilidade de aplicar, no mercado de trabalho, alguns conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, principalmente nas áreas de contabilidade, finanças e gestão.

As atividades realizadas foram fundamentais para desenvolver capacidades técnicas, como interpretação de demonstrações financeiras, análise de diversos indicadores financeiros e a utilização de diversas ferramentas informáticas tais como o NAV e o Power BI. Além destas capacidades técnicas, o estágio também permitiu desenvolver *soft skills*, nomeadamente comunicação, gestão de tempo e autonomia.

Este estágio permitiu desenvolver capacidade de lidar com responsabilidades acrescidas, de gerir diversas tarefas em simultâneo mantendo o foco nos objetivos previamente definidos, que de certeza serão uma base sólida para o meu percurso profissional.

Em suma, considero que esta experiência revelou-se uma oportunidade de grande valor, pelo conhecimento adquirido e pelo crescimento pessoal que proporcionou. O contacto direto com uma organização de grande dimensão resultou numa experiência enriquecedora e representa um marco determinante para a preparação dos desafios do mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Atlax360. (2022). 4 Conselhos para evitar incumprimento nas empresas. <https://atlax360.pt/blog/conselhos-prevencao-incumprimento-empresas>
- Banco de Portugal. (2017). Avaliação da Solvabilidade. Banco de Portugal regulamenta dever de avaliar a solvabilidade dos clientes bancários no âmbito da concessão de crédito: <https://www.bportugal.pt/comunicado/banco-de-portugal-regulamenta-dever-de-avaliar-solvabilidade-dos-clientes-bancarios-no>
- Baracho, D. d. (2001). Customer Relationship Management (CRM): gestão de relacionamento com o cliente. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Berwanger, P. R. (2013). Modelo de Organograma Integrado Entre Setores. Rio Grande do Sul: MBA em Gestão Empresarial, Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.
- Blink-it. (2020). 10 Vantagens do ERP Dynamics NAV. 0 Motivos para Implementar o Software Dynamics NAV: <https://www.blink-it.pt/erp-10-motivos-implementar-dynamics-nav/>
- Blue Prism. (2023). O que é a Automação Robótica de Processos (RPA)? <https://www.blueprism.com/pt/guides/robotic-process-automation-rpa>
- Braga, R. F. (2022). Relatório de Estágio: A dualidade da gestão de clientes: valor para o cliente e valor do cliente. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Londres: Routledge.
- Conta Azul. (2025). Os 5 cs do crédito: o que avaliar antes de vender a prazo. <https://contaazul.com/blog/conheca-o-que-sao-os-5-cs-do-credito>
- Crivosoft. (2024). Automação Bancária: Robot Banker. <https://www.crivosoft.pt/blog-pt/automatizacao-bancaria-robot-banker>
- Deloof, M. (2023). Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms? . Journal of Business Finance Accounting.
- Dio community. (2023). O que é e como funciona o CRM Dynamics. <https://www.dio.me/articles/o-que-e-e-como-funciona-o-crm-dynamics>
- Emagia. (2025). Contas a receber são um ativo circulante? Compreendendo a Liquidez. Desbloqueando o poder financeiro: por que as contas a receber são um ativo comercial essencial para o crescimento sustentável: <https://www.emagia.com/pt/resources/glossary/accounts-receivable-is-a-central-business-asset>

- Emagia. (2025). Um Sistema de Cobrança Proativo: A Arte do Acompanhamento. Como receber pagamentos mais rápido: um guia para otimizar seu processo de faturamento: <https://www.emagia.com/pt/blog/how-to-get-paid-faster-a-guide-to-optimizing-your-invoicing-process>
- Fróis, J. L. (2018). Relatório de Estágio: Análise do processo de gestão da relação da empresa com o cliente, otimização e integração da ferramenta CRM com as restantes plataformas tecnológicas do negócio. Matosinhos: Associação de Politécnicos do Norte.
- Grupo Bensaude. (2020). A parte boa. Em G. Bensaude, ALTO MAR: Breve história da longa vida do Grupo Bensaude. Lisboa: Wonder\Why.
- Grupo Bensaude. (2024). O grupo Bensaude. <https://www.grupobensaude.pt/pt/o-grupo/o-grupo-bensaude/>
- Grupo Bensaude. (2025a). Beltrão Coelho Açores. Áreas de negócio: <https://www.grupobensaude.pt/pt/areas-negocio/distribuicao/beltrao-coelho/>
- Grupo Bensaude. (2025b). J.H. Ornelas Serviços. Áreas de negócio: <https://www.grupobensaude.pt/pt/areas-negocio/servicos/j-h-ornelas-servicos>
- Grupo Bensaude. (2025c). Varela Ambiente. Áreas de Negócio: <https://www.grupobensaude.pt/pt/areas-negocio/energia/varela-ambiente>
- Grupo Bensaude. (2025d). Varela Serviços. Áreas de Negócio: <https://www.grupobensaude.pt/pt/areas-negocio/servicos/varela-servicos>
- Hand, D. J., & Henley, W. E. (1977). Statistical Classification Methods in Consumer Credit Scoring: A Review. Reino Unido: Royal Statistical Society.
- Informa D&B. (s.d.). Informação Nacional. A nossa informação: <https://www.informadb.pt/pt/a-nossa-informacao/informacao-nacional/>
- Instituto CRIAP. (2025). Power BI: O que é e para que serve? <https://www.institutocriap.com/blog/gestao-recursos-humanos/power-bi-como-funciona>
- J.H. Ornelas Bensaude Energia. (2025). Postos de Abastecimento. <https://www.jhoenergia.pt/pt/servicos/postos-de-abastecimento>
- J.H.Ornelas. (2024). Quem somos. J.H.Ornelas Bensaude Energia: <https://www.jhoenergia.pt/pt/quem-somos/>
- Macaia, O. d. (2023). Corporate Governance: uma perspetiva multinível (Parte II). Expansão.
- Machado, C. G. (2022). Relatório de Estágio: Controlo e gestão dos postos de abastecimento da J. H. Ornelas & C<sup>a</sup>, Suc., Lda. Ponta Delgada: Universidade dos Açores.

- Novo Banco dos Açores, SA. (2024). História Grupo Bensaude. <https://www.novobancodosacores.pt/institucional/o-novobanco/historia-grupo-bensaude>
- OmniChat. (2024). Atendimento digital: o que é, como funciona e por que seu negócio precisa dele. <https://omni.chat/atendimento-digital-para-empresas>
- Pereira, R. I. (2017). Modelos de avaliação de risco de crédito nas instituições CGD, BCP e Santander Totta. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa.
- Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1997). Trade credit: Theories and evidence. Oxford University Press.
- Portugal. (1966). Decreto-Lei n.º 47344 de 25 de novembro de 1966. Lisboa: Diário da República.
- Racius. (2025). Bensaude, S.A. <https://www.racius.com/bensaude-s-a/>
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. Springer.
- Simply Dynamics. (s.d.). What is CRM customer relationship management? <https://www.simplydynamics.com/blog/d365-crm-ce-blog/what-is-crm-customer-relationship-management/>
- Somos Global. (2025). Cobrança preventiva e cobrança reativa - qual é a diferença? <https://somosglobal.com.br/blog/cobranca-preventiva-e-cobranca-reativa-qual-e-a-diferenca>
- Somos Global. (2025). Comprometimento dos relacionamentos comerciais. O impacto da inadimplência no fluxo de caixa: uma dor oculta? <https://somosglobal.com.br/blog/dor-oculta-o-impacto-da-inadimplencia-no-fluxo-de-caixa>
- Uliano, A. C. (2007). Controle Interno de Contas a Receber: Um estudo de caso em uma empresa comercial de pequeno porte. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

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



2025

**RE**

# A Gestão de clientes num grupo empresarial: O caso da Bensaude, S.A.

Rodrigo Furtado Lopes