



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Filipa Medeiros Rodrigues

**O IMPACTO DA COVID-19 NA GESTÃO DO
CRÉDITO COMERCIAL
O CASO DO GRUPO BENSAUDE**

*Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade
de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de Mestre em Gestão*

Outubro de 2021



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Filipa Medeiros Rodrigues

O impacto da COVID-19 na gestão do crédito comercial

O caso do Grupo Bensaude

*Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade
de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de Mestre em Gestão*

Orientador: Professora Doutora Isabel Maria Correia Cruz

Supervisor Profissional do Estágio: Doutor Rui Filipe Barbosa Tavares

Entidade de Acolhimento: Bensaude, S.A.

Outubro de 2021

Agradecimentos

O presente trabalho vem marcar o final de um grande período da minha vida, o chamado percurso académico. Como tal, não poderia deixar de dirigir uma palavra de agradecimento a todos aqueles que me apoiaram nesta etapa.

Em primeiro lugar, agradeço à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e a todo o corpo docente pelo profissionalismo e transmissão de conhecimentos que promoveram a concretização de mais uma etapa da minha formação académica.

À minha orientadora académica, Professora Doutora Isabel Maria Correia Cruz, pela orientação, tempo dispensado e os contributos para a melhoria deste trabalho.

Agradeço ao meu supervisor na Bensaude, S.A., Doutor Rui Filipe Barbosa Tavares, e a toda a equipa do Serviço de Gestão de Clientes pela oportunidade, apoio e conhecimentos transmitidos ao longo do estágio.

Aos meus pais, Liberta Rodrigues e Mário Rodrigues, deixo um especial agradecimento pelo incentivo, apoio, educação e valores que me transmitiram. É graças a eles que sou a pessoa que sou hoje.

Às minhas irmãs, Carolina Rodrigues e Sara Rodrigues, que acreditaram sempre em mim e me apoiaram em todas as ocasiões.

Agradeço ao meu namorado, Frederico Cabral, por todo o incentivo, apoio, conhecimento e disposição.

Aos meus amigos, um muito obrigado pela força, paciência e palavras motivadoras.

A todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para este fim, o meu mais sincero obrigado.

Resumo

O presente trabalho é o resultado do estágio realizado na Bensaude, S.A., com vista à conclusão do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Atualmente, o crédito comercial é considerado uma importante fonte de financiamento para as empresas. Segundo a literatura existente, os atrasos nos pagamentos inerentes à concessão de crédito devem-se ao facto de muitas empresas não terem uma política de crédito nem de cobranças definida. Desta forma, parece ser fulcral definir um plano de ação para combater a dívida vencida nas empresas.

A atual pandemia provocou diversos constrangimentos não só ao nível social, mas também empresarial. Muitas empresas continuam a atravessar grandes dificuldades e inclusive situações de insolvência. Por este motivo, mostrou-se relevante averiguar a importância da revisão de políticas de crédito perante o impacto de choques externos como a pandemia COVID-19 no Grupo Bensaude.

Assim, este relatório visa analisar as contas do Grupo Bensaude, desde o 1º trimestre de 2019 até ao 3º trimestre de 2021, com vista a aferir o impacto da aplicação de uma política de crédito mais restrita, durante o período pandémico.

Através da análise da evolução de indicadores como o volume de negócios, o *stock* de dívida e o prazo médio de recebimentos, foi possível constatar que no 3º trimestre de 2020 é sentido o impacto da pandemia no Grupo. Este viu-se obrigado a aplicar uma política de crédito mais restrita, através de uma análise mais rigorosa dos seus clientes, recorrendo a rácios e informações económico-financeiras que outrora não eram contemplados na análise de concessão de crédito. Esta revisão nas políticas de crédito revelou-se positiva, uma vez que permitiu ao Grupo responder aos desafios colocados pela pandemia.

Palavras-chave: crédito comercial; política de crédito; gestão de risco de crédito.

Abstract

This paper is based on an internship carried out at Bensaude, S.A., with the goal of finishing the Master's degree in Management at the Faculty of Economics of the University of Coimbra.

Nowadays, trade credit is considered an important source of financing for companies. According to the existing literature, payment delays which are inherent to credit granting are due to the fact that many companies do not have a defined credit or collection policy, namely credit assessment criteria and historical customer data. In this way, it is essential to define an action plan to combat overdue debt in companies.

The current pandemic situation has caused several constraints not only at the social level, but also at the business level. Many companies went through periods of great difficulties and even insolvency situations. For this reason, it was relevant to investigate the importance of reviewing credit policies, when external shocks such as the COVID-19 pandemic occurs in the Bensaude Group.

As follows, this report aims to analyze the results of the Bensaude Group, from the 1st quarter of 2019 to the 3rd quarter of 2021, with the intention of verifying the behavior of the Group during the pandemic period, as well as the results arising from the decision to apply a more restricted credit policy.

Through the analysis of the evolution of indicators such as revenue, debt and average term of receipts, it was possible to evaluate that in the 3rd quarter of 2020 the impact of the pandemic on the Group is felt. They were forced to apply a more restrictive credit policy, through a deeper analysis of its customers, using ratios and financial-economic information that previously were not include on the analysis of credit granting. This review of credit policies showed up positive, as the group companies are overcoming the challenges posed by the pandemic.

Keywords: trade credit; credit policies; credit risk management.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de Abreviaturas	vi
Lista de Tabelas	vii
Lista de Figuras	viii
1. Introdução	1
2. Estágio	3
2.1. Breve história do Grupo Bensaude	3
2.2. Apresentação e caracterização do Grupo Bensaude	7
2.3.1. Concessão de crédito a clientes	16
2.3.1.1. Abertura de clientes e atribuição de condições de crédito.....	16
2.3.1.2. Concessão de crédito a funcionários do Grupo	18
2.3.1.3. Alteração de condições de crédito a clientes	19
2.3.2. Cobrança de valores em dívida de clientes	20
2.3.2.1. Contactos telefónicos e eletrónico	20
2.3.2.2. Encontro de contas	21
2.3.2.3. Emissão de recibos.....	22
3. Gestão de crédito comercial e a tesouraria	24
3.1. Gestão de tesouraria	24
3.2. Crédito comercial	26
3.3. Política de crédito comercial	31
3.4. Gestão de risco de crédito.....	35
3.5. Métodos de análise de risco de crédito	39

3.5.1. Scoring vs. Rating.....	39
4. A gestão de crédito no Grupo Bensaude.....	41
4.1. Apresentação e caracterização do Serviço de Gestão de Clientes.....	41
4.2. Ferramentas de suporte ao SGC	42
4.3. Análise da gestão de crédito no Grupo Bensaude	45
4.4. Enquadramento empírico.....	50
4.5. Impacto da COVID-19 sobre a gestão de crédito.....	53
5. Considerações finais	57
5.1. Análise crítica.....	57
5.2. Conclusões.....	58
5.3. Limitações e trabalhos a desenvolver	59
Referências bibliográficas	61
ANEXOS	64

Lista de Abreviaturas

CRM – Microsoft Dynamics Customer Relationship Management

NAV – Microsoft Dynamics Navision

PMP – Prazo médio de pagamentos

PMR – Prazo médio de recebimentos

SGC – Serviço de Gestão de Clientes

VN – Volume de negócios

Lista de Tabelas

Tabela 1. Início de atividade das empresas do Grupo Bensaude.	5
Tabela 2. Critérios utilizados na criação de classes de clientes.	33
Tabela 3. Relatório Avaliação de Risco - Nível de risco.....	46
Tabela 4. Rácios financeiros.	47
Tabela 5. Rácios económicos.	47
Tabela 6. Rácios económico-financeiros.	48
Tabela 7. Nível de aprovação de alteração de crédito.....	49
Tabela 8. Variação do VN do Grupo Bensaude, por trimestre (2019-2021).	53
Tabela 9. Variação do stock de dívida do Grupo Bensaude, por trimestre (2019-2021).....	54

Lista de Figuras

Figura 1. Cronograma das fundações criadas pela família Bensaude, na segunda metade do século XIX.	3
Figura 2. Estrutura legal da Bensaude Participações SGPS, S.A.	8
Figura 3. Organigrama do Conselho de Administração da Bensaude Participações SGPS, S.A.	9
Figura 4. Organigrama da Comissão Executiva da Bensaude Participações SGPS, S.A.	9
Figura 5. Estrutura organizacional da Bensaude, S.A.	11
Figura 6. Áreas de negócio do Grupo Bensaude.	12
Figura 7. Oferta integrada da área de negócio de Energia.	13
Figura 8. Organigrama da Bensaude Participações SGPS, S.A.	15
Figura 9. Campos de exportação de dados para o Incadea.	18
Figura 10. Diário de Cobranças para emissão de recibos de pagamentos.	23
Figura 11. Elementos de uma política de crédito.	32
Figura 12. Processo de recuperação do crédito.	35
Figura 13. Visão geral dos termos de pagamento e duração de pagamento, dos países europeus, em 2013.	37
Figura 14. Classificação S&P Global.	40
Figura 15. Campos do separador Relação Financeira, do CRM.	49
Figura 16. Evolução do PMR do Grupo Bensaude, por trimestre (2019-2021).	55

1. Introdução

O presente trabalho surge no âmbito da realização do estágio curricular integrado no Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra que teve lugar na Bensaude, S.A., com início a 8 de fevereiro de 2021 e termo no dia 21 de junho de 2021.

O foco do estágio deu-se no Serviço de Gestão de Clientes (SGC) que funciona como um serviço partilhado do departamento financeiro da empresa e que, por sua vez, visa controlar a carteira de crédito a clientes de todas as empresas do Grupo Bensaude bem como avaliar e analisar o risco de crédito e cobrança de valores em dívida.

De modo mais específico, o estágio permitiu i) conhecer as principais atividades do Grupo Bensaude e da Bensaude, S.A.; ii) compreender o posicionamento, atividades e responsabilidades do SGC na relação com as diversas empresas do Grupo Bensaude; iii) conhecer e aplicar a política de gestão de crédito a clientes; iv) analisar o risco de crédito de cada cliente nos diferentes momentos de relação do mesmo com o Grupo; v) criar e manter o cadastro de clientes atualizado; vi) registar contabilisticamente os movimentos relacionados com a gestão da conta de cliente; e, vii) garantir a cobrança atempada dos valores vencidos.

De todas as tarefas desempenhadas no SGC, uma das suas prioridades consiste na decisão de concessão de crédito a clientes. Note-se que este processo exige uma análise complexa de diversas informações sobre o cliente em causa, a fim de auxiliar a decisão de conceder ou não conceder o crédito solicitado. Para além disso, o SGC prioriza ainda a monitorização do risco de crédito, de forma a preservar a qualidade do crédito.

Não existindo nenhum estudo do género na Bensaúde S.A. e tendo em conta o cenário pandémico que se vive, a importância da gestão de crédito comercial a clientes revela-se um tema pertinente e que irá acrescentar valor não só à empresa como à literatura académica existente.

O crédito comercial é, hoje, considerado uma importante fonte de financiamento para as empresas, cujas condições não estão definidas

legalmente, uma vez que a operação de crédito está diretamente relacionada com o ato comercial. Sendo uma forma de financiamento empresarial alternativa a outras fontes de financiamento como por exemplo o crédito bancário, conseguem ser suprimidos alguns custos associados a taxas de juro, aumentando, assim, a relação entre as partes. Esta tipologia de crédito é, então, concedida aos clientes através do adiamento da cobrança da dívida decorrente de uma transação de bens ou serviços, em consequência da atividade normal de uma empresa (Alexandre e Lima, 2020).

Neste seguimento, como objetivo principal, pretende-se compreender a importância da revisão de políticas de crédito perante a atuação de choques externos no mercado onde as empresas se inserem. Para tal, no quarto capítulo, são analisados os resultados do Grupo Bensaude, desde o 1º trimestre de 2019 até ao 3º trimestre de 2021, com vista à verificação do comportamento do Grupo durante o período pandémico bem como os resultados provenientes da decisão de aplicação de uma política de crédito mais restrita.

Em termos estruturais, o presente relatório divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita uma breve apresentação do tema assim como a sua pertinência e objetivos do trabalho. O segundo capítulo faz referência à apresentação do Grupo Bensaude assim como as atividades desempenhadas ao longo do estágio. O terceiro capítulo contempla a revisão de literatura, começando por introduzir a temática da gestão de tesouraria e, posteriormente, aborda o crédito comercial, a política de crédito, a gestão de risco de crédito e, por fim são abordados os métodos de rating e scoring para efeitos de análise do risco de crédito. O quarto capítulo conta com a revisão empírica, onde é apresentado o SGC, inserido no departamento financeiro da Bensaude, S.A., que por sua vez é responsável pela análise e concessão de crédito a clientes. São ainda apresentadas, de forma breve, as principais ferramentas utilizadas pelo SGC. Para além disso, o capítulo conta com a análise da gestão de crédito no Grupo e, por fim, o impacto da COVID-19 sobre a mesma. Por último, o quinto capítulo conta com as conclusões do presente trabalho assim como as principais limitações decorrentes do mesmo e sugestões futuras.

2. Estágio

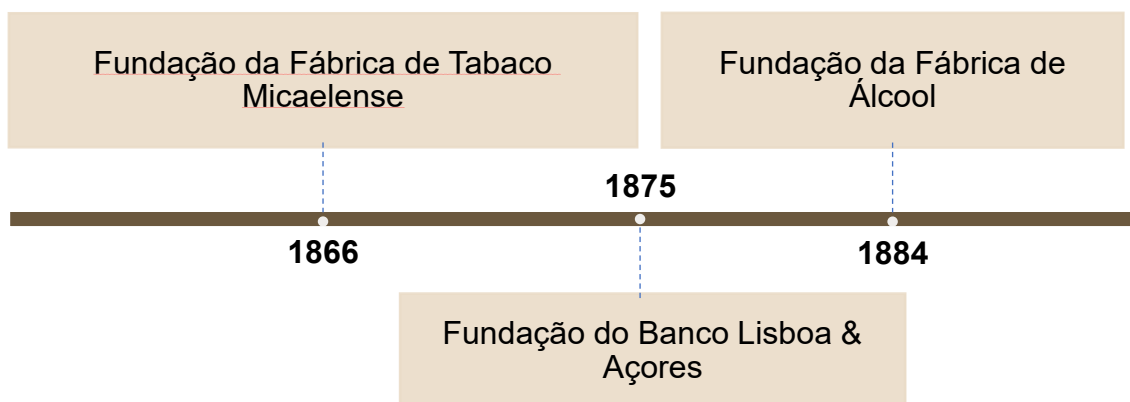
2.1. Breve história do Grupo Bensaude

A história do Grupo Bensaude teve início em 1820, com a chegada dos primeiros membros da família aos Açores, nomeadamente Abraão, Elias e Salomão. Marcaram desde logo, de forma individual, a sua presença através de trocas comerciais, mais concretamente através da importação de têxteis da Grã-Bretanha em contrapartida da exportação de produtos agrícolas, maioritariamente laranjas.

Em 1835, é criada a sociedade Salomão Bensaude e C^a, em Ponta Delgada, com vista ao contínuo desenvolvimento das atividades comerciais já praticadas na década anterior bem como atividades de navegação, nomeadamente afretamento, aquisição de veleiros, consignação e apetrechos de embarcações e, por último, transporte de mercadorias e passageiros.

A segunda metade do século XIX é marcada com a gestão e fundação de empresas como a Fábrica de Tabaco Micaelense, Banco Lisboa & Açores, hoje conhecido por Santander Totta, S.A. e a Fábrica de Álcool.

Figura 1. Cronograma das fundações criadas pela família Bensaude, na segunda metade do século XIX.



Fonte: Grupo Bensaude (2021).

No início do século XX assiste-se à formação da Companhia Nacional de Navegação que resulta da Empresa Nacional de Navegação bem como a abertura do Campo de Golfe das Furnas. Nesta altura, verifica-se, também, um

contínuo investimento no armazenamento de carvão com vista ao abastecimento da navegação a vapor.

Outro marco histórico do Grupo aponta para a aquisição das instalações de combustíveis à Standart Oil Cº, em Ponta Delgada, que, por sua vez, levou à compra da J. H. Ornelas, alargando assim o seu campo de atuação para o ramo automóvel e o setor da distribuição e comércio. No final da primeira metade do século XX, o Grupo reforça a sua presença nos transportes marítimos através da aquisição da empresa Mutualista Açoreana.

No início da segunda metade do século XX, o Grupo Bensaude expande o setor dos serviços com o investimento no transporte coletivo de passageiros, através das sociedades Varela e Farias. Nesta altura, é também criada a sociedade mediadora de seguros, em Ponta Delgada, designada por Gruben. Para além destas, o Grupo afirma-se ainda com a abertura de várias instalações hoteleiras bem como a Agência Açoreana de Viagens.

Em 1982, nasce a Bentrans que visa prestar serviços por via terrestre, marítima e aérea, nos segmentos da armazenagem de mercadorias, grupagem e desagrupagem de contentores bem como o transporte dos mesmos para todo o mundo.

O final do século XX é, ainda, marcado pela criação da empresa Bencom com vista à prestação de suporte ao crescimento e expansão do abastecimento e comercialização de combustíveis líquidos entre as ilhas.

Na primeira década do século XXI assiste-se ao início de atividade de inspeção de veículos, através da empresa Centrovia, bem como a fundação da Varela Rent-a-Car. Adicionalmente, dá-se um novo desenvolvimento do setor hoteleiro, através da inauguração do São Miguel Park Hotel, Terceira Mar Hotel, Hotel Marina Atlântico, Hotel do Canal e Hotel Açores Lisboa, situado na capital portuguesa. Para além disso, a altura é ainda marcada pela criação da Rotapico que se dedica ao transporte de mercadorias e combustíveis líquidos, por via marítima, da ilha do Pico, e a Terparque (empresa de armazenamento de combustíveis, na ilha Terceira).

No século XXI, o Grupo volta a expandir e a diversificar a sua carteira de ativos com a criação e aquisição de várias empresas, nomeadamente a Clipmar, a Global Solutions e a Beltrão Coelho.

Em 2020, o Grupo Bensaude celebra 200 anos de atividade e um ano mais tarde adquire mais quatro empresas, nomeadamente a Apicius e Filtramadeira que se encontram direcionadas para a recolha e tratamento de resíduos, bem como a CFA e a DPCAçores que se destinam à prestação de serviços relacionados com o abate de gado.

Tabela 1. Início de atividade das empresas do Grupo Bensaude.

(continua)

Início de Atividade	Empresa	CAE – Rev. 3
1919	J. H. Ornelas & CA., Sucessor, Lda.	47300 - Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
1920	Mutualista Açoreana de Transportes Marítimos, S.A.	50200 - Transportes marítimos de mercadorias
1925	RETDA - Retailor Distribuição Alimentar, Sociedade Unipessoal, Lda.	46390 - Comércio por grosso não especializado de produtos alimentares, bebidas e tabaco
1934	Varela & C ^a , Lda.	49391 - Transporte interurbano em autocarros
1955	Farias, Lda.	49310 - Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros
1960	Ferrotec - Sociedade de Reparações Mecânicas e Construções Metálicas, Lda.	25110 - Fabricação de estruturas de construções metálicas
1971	Agência Açoreana de Viagens, S.A.	79110 - Atividades das agências de viagem
1977	Proturotel - Promoção Turística e Hotelaria, S.A.	55111 - Hotéis com restaurante

(continuação)

1980	Açores 2000 - Sociedade de Desenvolvimento Turístico dos Açores, S.A.	55111 - Hotéis com restaurante
1981	Bensitur - Sociedade Açoriana de Investimentos Turísticos, Lda.	55111 - Hotéis com restaurante
1982	Bentrans - Carga e Transitários, S.A.	52291 - Organização do transporte
1983	Gruben - Sociedade Mediadora de Seguros, Lda.	66220 - Atividades de mediadores de seguros
1992	NSL - Combustíveis e Agentes de Navegação, Sociedade Unipessoal, Lda.	46711 - Comércio por grosso de produtos petrolíferos
1992	Insco - Insular de Hipermercados, S.A.	47111 - Comércio a retalho em supermercados e hipermercados
1992	Bencom - Armazenagem e Comércio de Combustíveis, S.A.	46711 - Comércio por grosso de produtos petrolíferos
1994	Centrovia - Centro de Inspeção de Viaturas dos Açores, Lda.	71200 - Atividades de ensaios e análises técnicas
1994	Bensaude - Agentes de Navegação, Lda.	52291 - Organização do transporte
1996	Apicius - Reciclagem de Resíduos, Lda.	38322 - Valorização de resíduos não metálicos
1999	HTA - Hotéis, Turismo e Animação dos Açores, S.A.	55111 - Hotéis com restaurante
2003	Terparque - Armazenagem de Combustíveis, Lda.	52102 - Armazenagem não frigorífica

(conclusão)

2003	Filtramadeira - Recolha de Óleos Alimentares, Unipessoal, Lda.	38112 - Recolha de outros resíduos não perigosos
2008	Rotapico - Logística e Transportes, Lda.	49410 - Transportes rodoviários de mercadorias
2011	Petroaçores - Produtos Petrolíferos dos Açores, S.A.	52102 - Armazenagem não frigorífica
2012	Beltrão Coelho (Açores) - Equipamento de Escritórios, Lda.	47781 - Comércio a retalho de máquinas e de outro material de escritório, em estabelecimentos especializados
2013	Clipmar - Centro Logístico Insular Português, Lda.	52240 - Manuseamento de carga
2019	Sportessence - Sport Retail, S.A.	47640 - Comércio a retalho de artigos de desporto, de campismo e lazer, em estabelecimentos especializados
2020	DPCAçores - Desmancha, Produção e Comercialização de Carne dos Açores, Lda.	10110 - Abate de gado (produção de carne)
2020	CFA - Centros de Fabrico dos Açores, S.A.	10110 - Abate de gado (produção de carne)

Fonte: Informa (2021).

2.2. Apresentação e caracterização do Grupo Bensaude

Em termos funcionais, o Grupo Bensaude encontra-se estruturado sob a Bensaude Participações SGPS, S.A. que, por sua vez, gere e controla mais de 25 empresas.

De acordo com o Informa (2021), a Bensaude Participações SGPS, S.A. foi constituída juridicamente enquanto sociedade anónima a 11-01-2001. Conta com um capital social de 2.500.000,00 euros, distribuído por 500.000 ações, no valor de 5 euros cada.

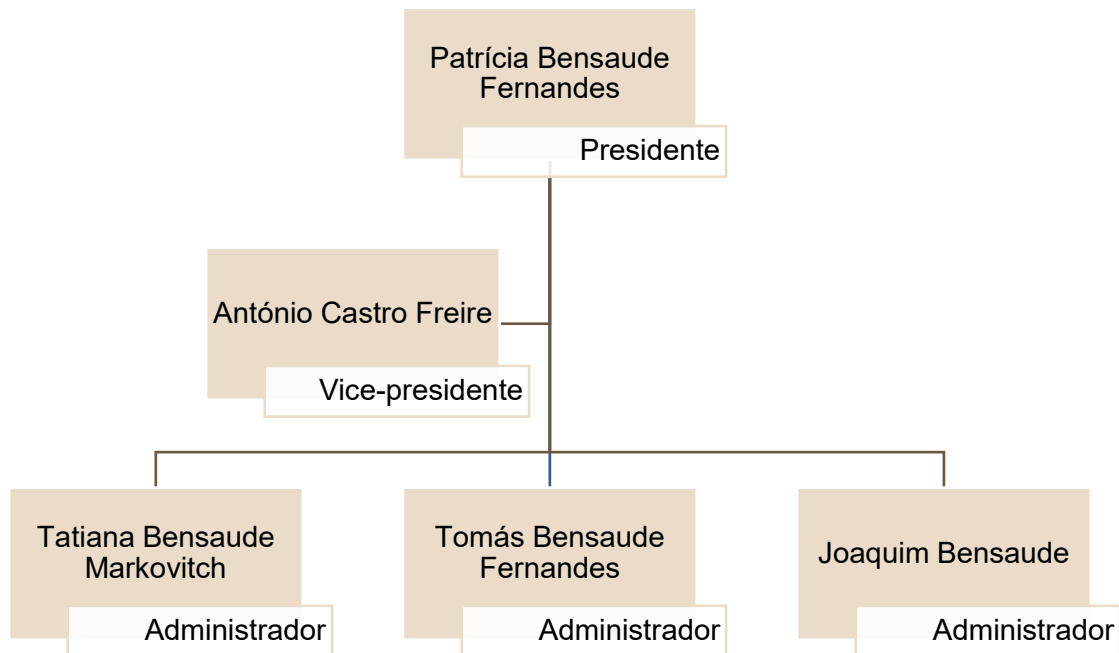
Figura 2. Estrutura legal da Bensaude Participações SGPS, S.A.

CARATERIZAÇÃO	
Estrutura legal	
Data de constituição e de início de atividade	11-01-2001
Capital social e distribuição do capital	
Capital social:	2 500 000,00 €
Valor da ação:	5 €
N.º de ações:	500 000

Fonte: Informa (2021).

É assegurado pelo Conselho de Administração, atualmente presidido por Patrícia Bensaude Fernandes, e composto por mais quatro elementos, entre eles, o vice-presidente e três administradores (Figura 3).

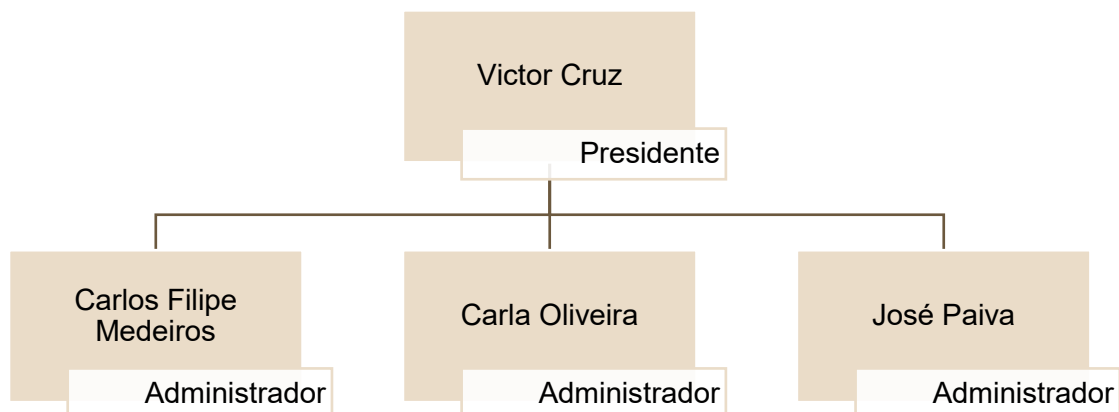
Figura 3. Organigrama do Conselho de Administração da Bensaude Participações SGPS, S.A.



Fonte: Grupo Bensaude (2021).

A Comissão Executiva, por sua vez, encontra-se hierarquicamente abaixo do Conselho de Administração, sendo constituída por quatro elementos (Figura 4).

Figura 4. Organigrama da Comissão Executiva da Bensaude Participações SGPS, S.A.



Fonte: Grupo Bensaude (2021).

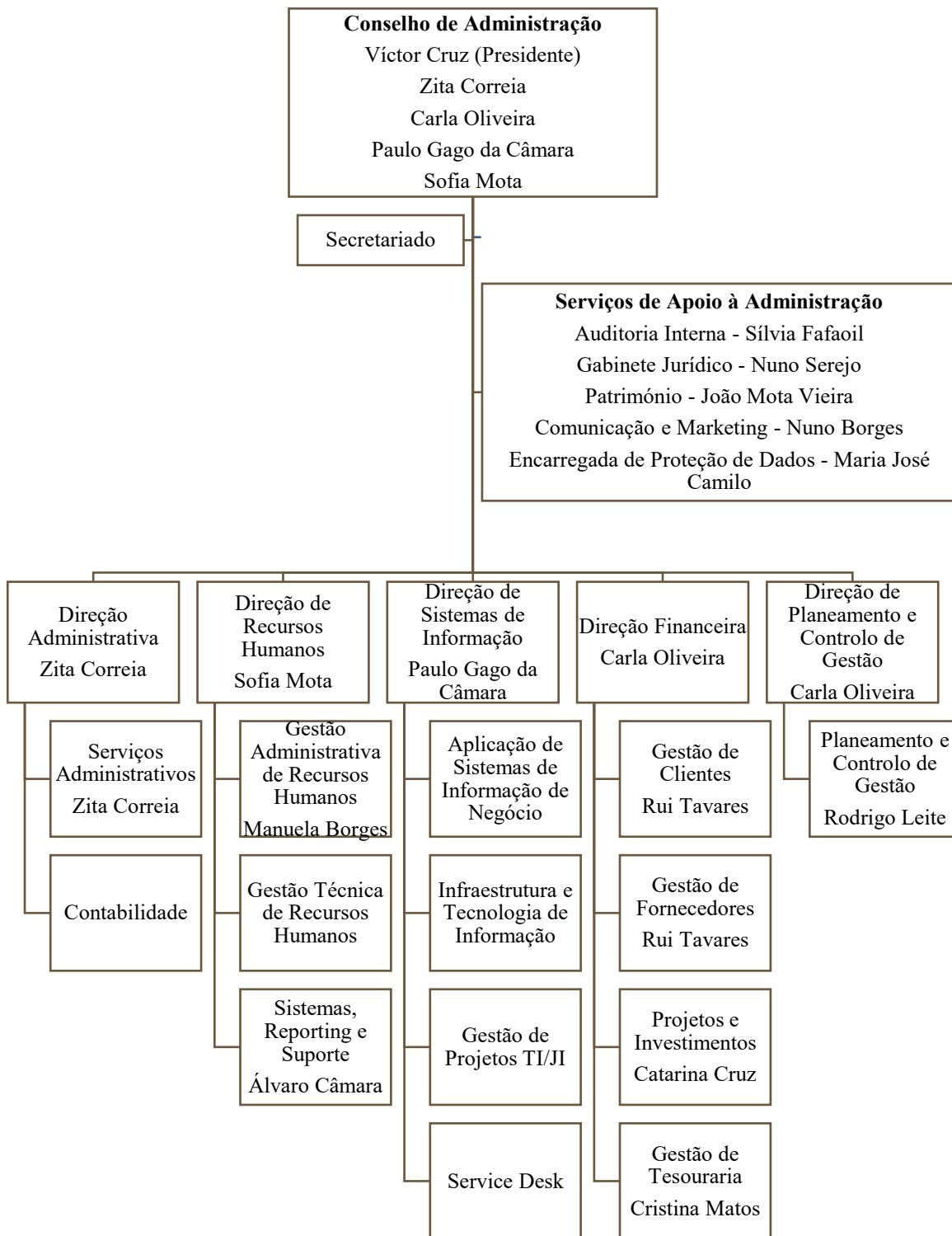
No que toca às diretrizes estratégicas, enquanto missão *“é propósito do Grupo Bensaude a contínua criação de valor, com vista à transmissão de um património enriquecido às gerações futuras, através da consolidação das áreas de negócio em que já atuamos e do desenvolvimento de projetos inovadores”*. Em termos de visão, procura crescer de forma sustentável, a longo prazo. No que respeita aos valores, o Grupo preocupa-se em operar com honestidade e ambição bem como desenvolver práticas sustentáveis e orientadas para o cliente (Grupo Bensaude, 2021).

Considerada a maior entidade privada dos Açores e uma das 100 maiores da capital portuguesa, a marca atua há 201 anos e está presente em Portugal Continental bem como na Região Autónoma dos Açores e na Região Autónoma da Madeira.

Com sede no Largo Vasco Bensaude, 13, em Ponta Delgada, a Bensaude, S.A. foi constituída juridicamente enquanto sociedade anónima a 20 de março de 1872, com o propósito de se dedicar a atividades de contabilidade e auditoria, consultoria fiscal (CAE-Rev.3 – 69200).

Tendo em conta a dimensão do Grupo, a Bensaude, S.A. destina-se a prestar i) apoio aos gestores das áreas de negócio na definição das estratégias mais adequadas ao desenvolvimento do seu negócio, procurando promover sinergias e a articulação entre eles, com a finalidade de contribuir para os objetivos de gestão do Grupo; e, ii) serviços de qualidade nas áreas transversais aos vários negócios, contribuindo, desta forma, para otimizar a gestão operacional dos mesmos procurando, sempre que possível, promover a racionalização de processos e práticas, numa ótica de rentabilização dos recursos disponíveis. É por isso considerada um centro de serviços partilhados do Grupo, nomeadamente nas áreas Financeira, Administrativa de Contabilidade, Recursos Humanos, Sistemas de Informação e Planeamento e Controlo de Gestão (Figura 5).

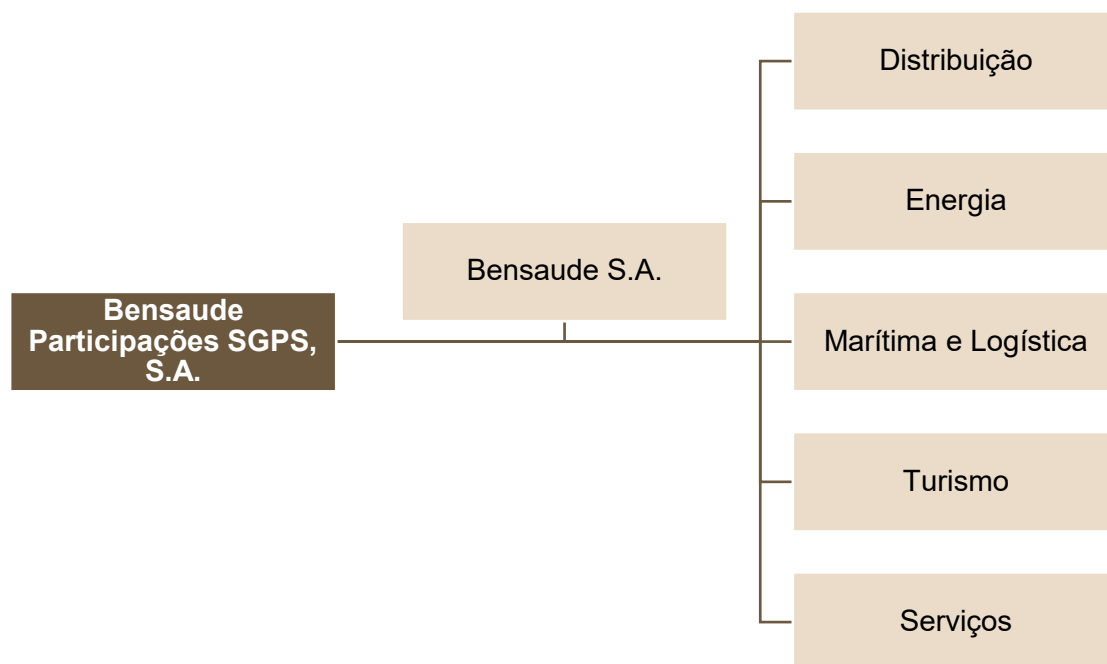
Figura 5. Estrutura organizacional da Bensaude, S.A.



Fonte: Manual de Procedimentos Internos do SGC.

Contando com mais de 3 mil colaboradores, o Grupo atua em diversas áreas de negócio, entre elas a Distribuição, Energia, Marítima e Logística, Turismo e Serviços (Figura 6).

Figura 6. Áreas de negócio do Grupo Bensaude.



Fonte: Grupo Bensaude (2021).

Na área da **Distribuição**, supervisionada pelo Dr. Carlos Filipe Medeiros, o Grupo encontra-se presente nos mercados grossista e retalhista, representando diversas marcas de excelência e apostando na promoção dos produtos regionais. Em específico, no mercado grossista são comercializados produtos alimentares, material de escritório, equipamentos de prevenção e segurança e venda de tintas. Por sua vez, no mercado retalhista, o Grupo detém atualmente 45 lojas distribuídas pelas ilhas de São Miguel, Terceira e Faial e representa marcas como o Continente, Meu Super, Worten, Mo, Bom Bocado, Note, BAGGA, Wells, Nestlé, PURCEN SA, SOVENA, Longa Vida, Carmim Reguengos, A Vinha e a Sport Zone.

A área de negócio em causa conta com empresas como a Retailor Distribuição Alimentar, Inscó, a Global Solutions, J.H. Ornelas Distribuição, Beltrão Coelho, Alta, CFA e DPCA (Figura 8).

O ramo da **Energia** é monitorizado pelo Eng^o José Paiva. Nesta área de negócio, o Grupo Bensaude prioriza os setores dos combustíveis e a recolha de resíduos.

No que toca aos Combustíveis, opera no setor da armazenagem, distribuição e comercialização através da Bencom, Petroaçores, Terparque, J. H. Ornelas e NSL Combustíveis. Por sua vez, no ramo do Ambiente e Sustentabilidade, opera no setor da recolha e tratamento de resíduos através das empresas Varela Ambiente, Filtramadeira e Apicius (Figura 7).

Figura 7. Oferta integrada da área de negócio de Energia.

Armazenagem	Comercialização e Distribuição	Ambiente e Sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none">• Bencom• Terparque• Petroaçores	<ul style="list-style-type: none">• Bencom• Petroaçores• NSL Combustíveis• J. H. Ornelas	<ul style="list-style-type: none">• Varela Ambiente• Filtramadeira• Apicius

Fonte: Grupo Bensaude (2021).

Uma das primeiras atividades desenvolvidas pelo Grupo inseriu-se na área dos **Transportes Marítimos e Logística**, através de serviços de navegação, nomeadamente importação e exportação por via marítima. Esta área é liderada atualmente pelo Comandante Fernando Grego Dias e conta com empresas como a Mutualista Açoreana, Bensaude Agentes de Navegação, Lda., Bentrans, Clipmar e Rotapico (Figura 8).

No setor do **Turismo**, monitorizado pelo Dr. Jorge Aguiar, o Grupo Bensaude distinguiu-se em 1934 com a criação da Sociedade Terra Nostra, entidade responsável pela construção do Hotel Terra Nostra, e pela criação de vários postos de informação turísticos na ilha de São Miguel.

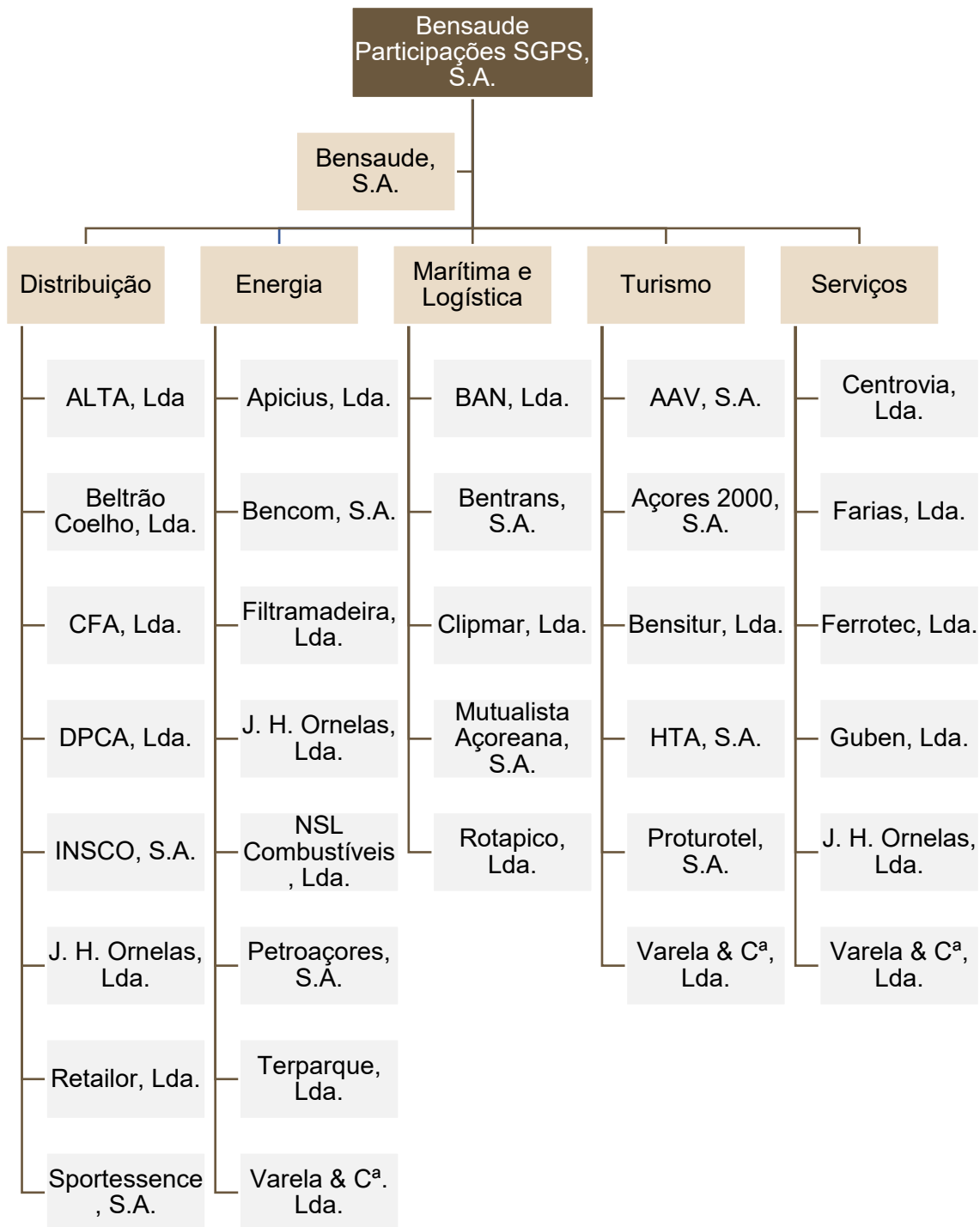
O Grupo conta com diversas empresas inseridas no ramo hoteleiro, desde a Açores 2000, Bensitur, HTA e Proturotel. Adicionalmente atua no ramo das agências de viagens, através da Açoreana DMC, bem como da rent-a-car Wayzor (Figura 8).

Salienta-se ainda a forte ligação, construída até hoje, entre a área de negócio e a companhia aérea açoriana (SATA).

Em termos de **Serviços**, o Grupo Bensaude tem vindo a apostar na diversificação do seu negócio. Esta diversificação permitiu estabelecer novas sinergias, tornando-se cada vez mais completo e preparado para responder aos desafios do mercado e da vida das pessoas.

Composta por seis empresas com negócios diferentes, a sua diversidade é um símbolo da dinâmica e do grande conhecimento acumulado dentro do grupo. Entre elas, destacam-se a Centrovía, Farias, Lda., Ferrotec, Gruben e Varela & C^a, Lda. (Figura 8).

Figura 8. Organigrama da Bensaude Participações SGPS, S.A.



Fonte: Grupo Bensaude (2021).

2.3. Atividades desenvolvidas no Estágio

2.3.1. Concessão de crédito a clientes

2.3.1.1. Abertura de clientes e atribuição de condições de crédito

O processo de abertura de um novo cliente encontra-se uniformizado para todas as empresas do Grupo, no Microsoft Dynamics Customer Relationship Management (CRM). Principia com a receção da Ficha de Abertura de Cliente (Anexo 1), devidamente preenchida e remetida por correio eletrónico para o SGC. Para além do preenchimento obrigatório dos campos de identificação do cliente, as condições de pagamento do crédito, nomeadamente o limite de crédito, prazo e forma de pagamento, devem constar na Ficha de Abertura de Cliente e ser autorizadas pelo gerente da área de negócio em causa. Não menos importante, a ficha contempla ainda um campo destinado a observações, onde deverão constar informações pertinentes como a segmentação do cliente, garantias ou uma morada alternativa de faturação.

O gestor de clientes deve, primeiramente, verificar se o cliente em causa já se encontra no CRM. No caso de não existir, é relevante conferir a veracidade dos dados de identificação que constam na Ficha de Abertura de Cliente, acedendo ao Portal das Finanças quando se trata de um cliente particular e ao Informa D&B para empresas. Note-se que o acesso ao Informa permite não só a validação do nome da entidade como também os contactos e a morada fiscal.

Após a validação dos dados que constam na Ficha de Abertura de Cliente, remetida ao SGC, o cliente é criado no CRM através do preenchimento dos campos nome, NIF ou NIPC, tipo de negócio, contacto primário, telefone, e-mail, morada, código-postal e região devidamente preenchidos. Adicionalmente, é ativado o campo Force Informe D&B, o qual possibilita a integração de informação pertinente no CRM, como os principais indicadores financeiros da entidade em causa.

A análise do risco de crédito deve ter por base não só a informação que consta na Ficha de Abertura de Cliente, mas também o relatório *e-informa*

disponibilizado pela plataforma Informa D&B, o historial da entidade no Grupo, informações particulares e, caso se justifique, informação bancária.

Posteriormente, o gestor de clientes é responsável por atribuir o limite de crédito ao cliente em causa. Note-se que deverá contactar a área de negócio caso a análise revelar indicadores pouco favoráveis à atribuição do crédito solicitado na Ficha de Abertura de Cliente, a fim de se redefinir novas condições de crédito e concluir o processo de abertura e respetiva atribuição de crédito na empresa do Grupo.

No CRM, o cliente é associado ao grupo empresarial que autorizou o crédito. Conforme a Ficha de Abertura de Cliente, o preenchimento dos campos referentes às condições do crédito é obrigatório. Note-se que o pedido de abertura autorizado pela área de negócio é anexado ao processo do cliente como forma de comprovar a necessidade do respetivo crédito.

Por fim, o gestor de clientes dá um breve parecer sobre a abertura e respetiva atribuição de crédito do novo cliente como forma de auxiliar a decisão de aprovação por parte do coordenador do SGC.

Após a aprovação do cliente superiormente, o gestor de clientes é responsável por integrar, corretamente, os dados do cliente no Microsoft Dynamics Navision (NAV) da empresa à qual se pretende atribuir crédito.

O NAV dispõe de outros campos relevantes de carácter obrigatório para completar o processo do cliente e permitir à área de negócio faturar ao respetivo cliente. Assim sendo, no separador dos Dados Gerais, é importante associar o Gestor de Clientes responsável pelo cliente em causa. Em Faturação, é obrigatório preencher os campos referentes ao Gabinete Contabilístico do Negócio, Gabinete Registo IVA do Negócio e Gabinete Contabilidade Cliente. Por sua vez, no separador Pagamentos, mostra-se necessário completar o Código Termo Pagamento e o Código Forma Pagamento. Por fim, no separador denominado Segmentação, revela-se importante especificar o Código de Segmentação.

O Incadea trata-se de um terceiro sistema, utilizado exclusivamente para clientes a crédito na aquisição de viaturas, peças ou despesas com oficinas. Nestes casos, a informação transitada para o NAV deve ser igualmente integrada no sistema em causa, através da seleção dos campos demonstrados na Figura 9 do separador Incadea.

Figura 9. Campos de exportação de dados para o Incadea.



The image shows a screenshot of a software interface titled 'Incadea'. It contains two rows of labels and checkboxes. The first row has the label 'Cliente Incadea:' followed by an unchecked checkbox, and further to the right, the label 'Cliente Incadea Modificado:' followed by another unchecked checkbox. The second row has the label 'Cliente Incadea para atualizar:' followed by an unchecked checkbox.

Fonte: Manual de Procedimentos do NAV.

No sistema destinado à J. H. Ornelas e ao Varela, deve-se iniciar o Processo de Importação de Clientes e conferir os dados transitados.

A abertura do cliente termina com a resposta à área de negócio, via e-mail, com os números de cliente associados no NAV e, se se revelar o caso, no Incadea.

2.3.1.2. Concessão de crédito a funcionários do Grupo

O processo de concessão de crédito a funcionários é apenas destinado a colaboradores do Grupo Bensaude que se encontrem em regime efetivo. Inicia-se com a receção do pedido de abertura de cliente por parte da área de negócio acompanhado da declaração de Pedido de Concessão a Funcionários (Anexo 2). Note-se que este documento é imprescindível para conceder crédito a funcionários que pretendem adquirir viaturas, na J.H. Ornelas.

Neste processo de análise do risco de crédito, cada gestor é responsável pela recolha de informação necessária junto dos vários departamentos intervenientes.

O SGC possui um prazo de dois dias úteis para validar os dados fornecidos pela área de negócio, concluir e autorizar o processo de concessão de crédito a funcionários bem como integrar a informação do CRM com os

restantes sistemas informáticos, terminando a tarefa com o envio do número de cliente atribuído ao negócio.

2.3.1.3. Alteração de condições de crédito a clientes

A alteração de crédito a clientes tem início com um pedido formalizado da área de negócio ao SGC. Pode também advir do Gestor de Clientes se identificar que as condições de crédito do cliente não justificam a realidade comercial.

Entre as várias razões que levam ao pedido de alteração de crédito a clientes destacam-se a verificação de um aumento do volume de vendas dos clientes, a necessidade de escoamento em massa de produtos com validade curta e até mesmo garantir o bom relacionamento com os bons pagadores no Grupo, potenciando o seu volume de vendas através de um aumento de plafond.

Note-se que o processo de alteração de condições de crédito exige novamente a avaliação do risco de concessão do mesmo. Para tal, o gestor de clientes deve conjugar a informação disponibilizada no Informa D&B e o histórico do cliente em causa no Grupo.

No caso de se verificar adequado proceder ao ajuste das condições de crédito de um dado cliente, o gestor fica responsável não só por atribuir o novo limite de crédito e respetivo prazo de pagamento como também de justificar a sua ação, de forma a auxiliar, superiormente, a decisão de aprovação da concessão de crédito, quando assim é exigido.

O processo termina com a integração das novas condições de crédito no NAV e respetiva comunicação da aprovação à área de negócio que fez o pedido.

2.3.2. Cobrança de valores em dívida de clientes

2.3.2.1. Contactos telefónicos e eletrónico

A cobrança a clientes é feita maioritariamente através de contactos por email e via telefónica. Em situações de falta de resposta por parte das entidades devedoras, o SGC parte para o envio de cartas aviso, com aviso de receção.

Relativamente às cobranças por via eletrónica, o SGC faz uso do email de cobrança automático do CRM aos contactos primários criados aquando da abertura de cliente. O email de cobrança é automaticamente gerado e enviado através do email geral do SGC nos dias 5 e 20 de cada mês, contendo, de forma sucinta a posição do cliente na(s) empresa(s) do Grupo, nomeadamente o nome da entidade, nome do contacto primário, montante total vencido e um anexo com a informação detalhada por empresa de faturação vencida até à data.

O envio do email de cobrança automática possibilita uma análise por parte do cliente, um pedido de 2ª 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 email é de extrema importância, uma vez que permite criar em alguns clientes uma rotina de pagamentos.

No que toca às cartas aviso, as mesmas são emitidas no NAV da empresa à qual o cliente tem saldo vencido. Note-se a existência de três níveis de aviso com diferentes implicações, conforme o incumprimento do cliente. Uma carta de aviso de nível I informa o cliente de que existem faturas vencidas por liquidar. A carta de nível II deve ser assinada pelo Gestor de Clientes e carimbada pela empresa em causa e remete para o envio de um extrato de conta cliente com um prazo para receber o respetivo pagamento. Por último, o nível III consiste no envio de um extrato de conta cliente com um prazo de pagamento e um aviso de redireccionamento para o departamento jurídico em caso de incumprimento. Esta última deve conter a assinatura do Coordenador do SGC bem como o carimbo da empresa em causa.

2.3.2.2. Encontro de contas

Tratando-se de um Grupo com várias áreas de negócio distintas, o encontro de contas vem permitir o acerto de contas entre entidades empresariais que se apresentam enquanto clientes e fornecedores do Grupo Bensaude.

O processo tem início quando ambas as partes concordam em acertar os valores a pagar e receber, através de um encontro de contas, que pode ser realizado de diversas formas, nomeadamente i) compensação de saldos de cliente e fornecedor de uma entidade externa com a mesma empresa do Grupo; ii) compensação de saldos de cliente e fornecedor de uma entidade externa entre empresas diferentes do Grupo; iii) compensação de saldos de cliente e fornecedor de várias empresas do mesmo grupo económico com diferentes empresas do Grupo; e, iv) compensação de saldos de cliente e fornecedor entre empresas de diferentes grupos económicos, desde que seja formalizado um contrato de cessão de créditos.

A operação em causa é conseguida através da realização de um conjunto de registos contabilísticos, no NAV.

No caso de se tratar de um encontro de contas com uma entidade que é fornecedora e cliente na mesma empresa, o Gestor de Clientes regista no diário geral do NAV um movimento a crédito na conta de cliente em contrapartida de um pagamento a débito na conta de fornecedor no montante acordado para encontro de contas e com a devida alocação das faturas que perfazem esse valor.

Quando se está perante um encontro de contas entre diferentes empresas externas e empresas do Grupo, o processo revela-se mais complexo. Principia com a emissão de uma nota de crédito de venda no NAV da empresa do Grupo que tem valores a pagar à empresa do Grupo com valores a receber. A emissão da nota de crédito de venda requer o preenchimento obrigatório da data de documento, número de documento anulado, código de vendedor, conta contabilística associada, código de auditoria e o regime de IVA. O segundo passo é realizado no NAV da empresa do Grupo com valores a pagar e consiste

em registrar no diário geral um DOD contabilístico com débito na conta de fornecedor da entidade externa em contrapartida de um crédito na contabilidade geral (conta 27), com a devida alocação das faturas que perfazem o valor acordado. Conclui-se o encontro de contas no NAV da empresa do Grupo que tem valores a receber através do registo no diário geral de um DOD contabilístico com débito na contabilidade geral (conta 27) em contrapartida de um crédito na conta da entidade externa com a alocação das faturas que perfazem o valor combinado.

O encontro de contas é igualmente utilizado para movimentar internamente um pagamento efetuado por uma entidade externa quando o mesmo é feito na empresa errada do Grupo. Nesse caso, mostra-se necessário proceder à emissão da nota de crédito no NAV que tem valor a pagar seguindo-se do registo, no diário geral, de um DOD contabilístico com débito na contabilidade geral (conta 27) em contrapartida de um crédito na conta da entidade externa com a alocação das faturas que perfazem o valor combinado.

O encontro de contas termina com a validação, por parte do Coordenador do SGC, dos documentos emitidos. A nota de crédito é enviada para os responsáveis das empresas do Grupo envolvidas e os recibos de pagamento de cliente e fornecedor são remetidos eletronicamente à entidade externa.

O processo em causa é considerado prioritário na política de gestão de crédito do Grupo Bensaude, uma vez que diminui o risco de incumprimento.

2.3.2.3. Emissão de recibos

O SGC recebe diariamente uma listagem, em excel, das transferências bancárias com o intuito de dar seguimento à emissão dos recibos dos pagamentos efetuados pelos clientes. Os movimentos que constam na listagem de recebimentos do Grupo podem se tratar de recebimentos por cheque (RCHQ), em numerário (RNUM) e por transferência bancária (RTRF).

Cada Gestor de Clientes é responsável por transitar os movimentos bancários das empresas do Grupo que está encarregue, organizá-los na Pasta Partilhada conforme a empresa e o ano e identificar os clientes das transferências recebidas.

Com a confirmação do pagamento por parte do cliente, através do envio de um comprovativo bancário, o Gestor de Clientes pode proceder à emissão do recibo. Note-se que cada recibo corresponde a uma única transferência, mesmo que se revele necessário emitir mais que um para o mesmo cliente no mesmo dia.

A tarefa em causa é realizada no Diário de Cobranças do NAV da empresa do Grupo que recebeu por parte dos clientes. O diário é preenchido, manualmente, com a Data de Registo, Tipo de Pagamento, Código Movimento Bancário, N.º de Documento Externo, Tipo de Conta, N.º de Conta e Valor Crédito e Tipo Conta Contrapartida (Figura 10). Com a linha do diário devidamente preenchida deve-se aceder aos movimentos pendentes por liquidar do cliente em causa, alocar os respetivos documentos e registar o recibo.

Figura 10. Diário de Cobranças para emissão de recibos de pagamentos.

Data Registo	Tipo Documento	Cód. Moviment...	Nº Documento	Nº Documento Externo	Tipo Conta	Nº Conta	Descrição	Valor Débito	Valor Crédito	Tipo Contrapartida	Nº Conta Contrap.
	▼ Pagamento		DCTTB321000024		Cliente					Conta Bancária	

Fonte: Manual de Procedimentos do NAV.

Em específico, alguns dos clientes da LPGNOM liquidam as suas faturas através de pagamentos de serviços e débitos diretos. Esta última opção também se reflete para os clientes da JHO.

O processo de emissão de recibos termina com o envio, por correio eletrónico, do recibo do pagamento efetuado ao cliente, sempre que solicitado pelo mesmo.

3. Gestão de crédito comercial e a tesouraria

3.1. Gestão de tesouraria

Todas as empresas, no desenvolvimento das suas atividades, estabelecem relações financeiras, económicas e monetárias, as quais se traduzem por fluxos de bens e serviços. É possível considerar que os fluxos são reais quando geram despesas e receitas enquanto os fluxos monetários geram pagamentos e recebimentos.

Nesta linha de pensamento, e segundo Marinho (2015), os fluxos correspondentes às atividades das empresas podem ser apresentados em três óticas diferentes: ótica financeira, ótica económica e ótica de tesouraria.

A ótica financeira diz respeito às operações da empresa como exterior, quer resultem em receitas ou despesas.

A ótica económica relaciona-se com a utilização dos recursos disponíveis e na venda de bens e serviços. A diferença destes indicadores leva-nos ao resultado do exercício, podendo ser positivo caso os rendimentos sejam superiores aos gastos, ou negativo se os rendimentos forem inferiores aos gastos.

A ótica de tesouraria, ou de caixa, corresponde às entradas e saídas de valores monetários, onde os recebimentos dão origem a entradas em caixa e os pagamentos originam saídas de valores em caixa. Através desta ótica é possível comparar períodos e fazer apuramentos de saldo em tesouraria, ou seja, *cash-flow* gerado.

Neste sentido, os fluxos são agrupados de forma a facilitar a informação acerca da posição financeira (despesas vs. receitas), do desempenho (gastos vs. rendimentos) e das alterações na posição financeira da empresa (pagamentos vs. recebimentos).

Assim, é referido que a gestão de tesouraria procura conciliar os recebimentos, os pagamentos e as disponibilidades, ou seja, todos os recursos

interligados à atividade corrente. Neste seguimento, a autora concorda sobre a necessidade de se analisar a gestão do ativo corrente, que engloba as disponibilidades, saldos de clientes, *stocks* e aplicações de excedentes de tesouraria, e a gestão de débitos de curto prazo, que compreende os créditos a fornecedores, credores correntes e défices de tesouraria.

Para a gestão de ativos e passivos correntes de exploração mostra-se necessário reduzir ao máximo as disponibilidades totais; receber dos clientes o mais rapidamente possível; acelerar ao máximo a rotação dos diversos *stocks*; e atrasar ao máximo os pagamentos aos fornecedores correntes.

Em geral, a gestão de tesouraria pressupõe objetivos como o(a) i) definição do saldo médio de tesouraria; ii) estabelecer dos limites mínimo e máximo para o saldo de tesouraria; iii) controlo das contas bancárias; iv) minimização dos gastos financeiros a curto prazo; v) procura de formas de financiamento dos défices de tesouraria; vi) evitar a cessação de pagamentos; vii) determinação do ciclo de tesouraria de exploração, a rotação do disponível e a reserva de segurança de tesouraria.

Note-se que a liquidez é um conceito intimamente relacionado com a tesouraria, uma vez que determina a capacidade da empresa em cumprir as suas obrigações a curto prazo. Desta forma é comum serem utilizados três rácios para a aferição da capacidade de contração de crédito à tesouraria de curto prazo. A liquidez geral resulta do quociente entre o ativo corrente e o passivo corrente. A liquidez reduzida resulta do quociente entre a subtração do ativo corrente e dos inventários pelo passivo corrente. Por último, a liquidez imediata que é o quociente entre as disponibilidades e o passivo corrente.

Estes três rácios demonstram se a empresa tem uma eficiente gestão de tesouraria, uma vez que o ativo corrente revela num espaço de um ano o que a empresa consegue transformar em dinheiro e o passivo corrente demonstra o que a empresa tem a pagar neste mesmo período.

Segundo Nabais & Nabais (2011 *apud* Marinho, 2015), o indicador de liquidez geral deverá se situar entre os 1,5 e os 2 para uma situação estável da

empresa. Por sua vez, valores inferiores a 1 demonstram incapacidade financeira para liquidações a curto prazo. O nível deste rácio varia consoante o setor onde a empresa exerce a sua atividade, a política de vendas da empresa e o carácter sazonal da atividade.

O indicador de liquidez reduzida permite verificar se os dois meios mais líquidos do ativo corrente (clientes e disponibilidades) são suficientes para fazer face às dívidas de curto prazo e são subtraídos os inventários que são a componente do ativo corrente com menor grau de liquidez.

Mas, por si só, os rácios não poderão ser o único fator a ter em ponderação para averiguar a situação da estrutura da empresa. Terão de se recorrer análises mais exaustivas dos mapas dos fluxos financeiros e dos orçamentos de tesouraria.

3.2. Crédito comercial

O crédito comercial consiste num acordo, com ou sem intervenção de instituições financeiras, que promove relações *business-to-business* (B2B) bem como o crescimento das empresas (Pattnaika *et al.*, 2018).

Em situações de concessão de crédito comercial, o fornecedor permite atrasos no pagamento dos produtos e/ou serviços adquiridos pelo cliente. Geralmente, os prazos de pagamentos acordados entre ambas as partes variam entre os 30 e os 90 dias após a data de emissão da fatura.

Note-se que a relação entre o prazo médio de recebimentos (PMR) e o prazo médio de pagamentos (PMP) têm impacto sobre a tesouraria da empresa que concede o crédito. Neste sentido, é importante que o PMR seja menor que o PMP (Esperança e Matias, 2005 *apud* Marinho, 2015).

Atualmente, existem várias evidências teóricas e empíricas que destacam o crédito comercial enquanto principal canal de financiamento de curto prazo para as empresas (Gao *et al.*, 2014).

Segundo Alexandre e Lima (2020), é visto como uma fonte de financiamento externo, uma vez que permite alavancar os ativos de uma empresa e adiar o pagamento do valor em dívida, sem estar sujeito a juros. Esta situação torna-se vantajosa para os clientes no sentido de poderem continuar a operar normalmente, sem estarem sujeitos a restrições nos mercados de crédito.

De acordo com Marinho (2015), a empresa que usufrui do crédito beneficia no sentido que pode adquirir uma maior quantidade de produtos e oferecer melhores condições aos seus clientes.

Para Mateus *et al.* (2006 *apud* Karakoc, 2021), o crédito comercial funciona como uma fonte de financiamento alternativa, na medida em que as empresas se viram para os seus fornecedores para obterem financiamento quando a oferta de crédito por parte das instituições financeiras é recusada.

Yang (2011 *apud* Alexandre e Lima, 2020) afirma, igualmente, que o crédito comercial é visto como um substituto para os empréstimos bancários quando se está perante uma situação desfavorável de tesouraria. Por outro lado, em períodos favoráveis, os créditos comercial e bancário são considerados complementos.

Também Petersen e Rajan (1997 *apud* Alexandre e Lima, 2020) assumem que as empresas, normalmente, recorrem ao crédito comercial em momentos de escassez de crédito bancário.

O estudo realizado por Santos (2013 *apud* Marinho, 2015), com uma amostra de 11.040 empresas portuguesas não financeiras do setor secundário, para o período compreendido entre 2003 e 2009, revela resultados que levaram à conclusão que as empresas com maiores margens brutas concedem mais crédito comercial aos seus clientes. Este estudo revelou ainda evidências que comprovam a ideia de que em momentos de contração financeira, as empresas, principalmente aquelas que se encontram em situações de condições financeiras débeis, tendem a procurar o crédito comercial como fonte de financiamento alternativa, mostrando assim o efeito de substituição do crédito bancário.

Assim sendo, espera-se que as empresas que apresentam maior liquidez de tesouraria ou maior acesso aos mercados de crédito financiem outras empresas que se encontram com dificuldades de acesso a outras fontes de financiamento.

Demiroglu *et al.* (2012 *apud* Alexandre e Lima, 2020) revelam que o uso de crédito comercial aumenta face aos choques de política monetária. Mediante uma política monetária mais restritiva, em que se verifica uma diminuição na concessão de crédito bancário, as empresas tendem a recorrer ao crédito comercial para fazer face às suas necessidades financeiras. Os autores apontam, em específico, para a importância do crédito comercial para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), uma vez que são mais propensas a sofrer restrições de crédito bancário, nomeadamente PMEs com menor liquidez, altamente dependentes de bancos para concessão de créditos a curto prazo.

Também o estudo de Vieira (2013 *apud* Marinho, 2015) revela que as empresas, em períodos de crise, substituem o financiamento bancário pelo crédito comercial, uma vez que exige menos burocracia para a obtenção de crédito e dificilmente lhes será negado como acontece, muitas vezes, no crédito bancário.

Mateut *et al.* (2006 *apud* Alexandre e Lima, 2020) vai de encontro com as conclusões de outros autores afirmando que perante momentos de dificuldades de tesouraria, as empresas potencialmente mais fracas são, normalmente, excluídas dos empréstimos bancários, recorrendo, desta forma, ao crédito comercial.

Assim sendo, verifica-se que o crédito de fornecedores é, muitas vezes, ou até mesmo a única fonte de financiamento das PMEs (Santos, 2013 *apud* Marinho, 2015). Contudo, o estudo realizado por Abbadi e Abbadi (2013 *apud* Marinho, 2015) revela que as melhores condições de crédito comercial são obtidas pelas empresas de maior dimensão, dado que têm um maior poder de negociação, conseguindo assim prazos médios de pagamentos mais longos.

Por sua vez, a concessão de crédito comercial beneficia os fornecedores, uma vez que permite criar maiores laços e relacionamentos de longo prazo com os seus clientes bem como garantir o acesso a capital futuro. Para Petersen & Rajan (1997 *apud* Karakoc, 2021) os fornecedores retiram informações confiáveis sobre os seus clientes, uma vez que podem controlar a frequência e o volume dos pedidos efetuados pelos mesmos.

Dito isto, permanece a ideia de que os fornecedores possuem capacidade para melhorar os incentivos e as condições de crédito aos seus clientes bem como aumentar a sua lucratividade, uma vez que conseguem obter vantagem informativa sobre os clientes ao invés das instituições bancárias (Mateut *et al.* 2006 *apud* Alexandre e Lima, 2020).

A concessão de crédito permite a fidelização do cliente por mais tempo e, com isso, garante o volume de negócios (VN) à empresa fornecedora (Marinho, 2015).

Box *et al.* (2018) apontam para outras razões que incentivam os fornecedores a concederem crédito aos seus clientes. Entre muitas, destacam o(a) i) aumento das vendas; ii) aumento da margem bruta; iii) maior quota de mercado; iv) maior acessibilidade a informações dos clientes; v) promoção de relacionamentos duradouros com os clientes; vi) promoção de entrada de novas empresas no mercado; e, vii) redução de custos operacionais, como por exemplo custos de armazenamento de *stock* e custos de expedição.

Gao *et al.* (2014) reforça a importância do contrato de concessão de crédito para os aspetos financeiros e operacionais das empresas, uma vez que em situações e empresas onde o crédito não é praticado, o cliente assume todos os riscos de excesso de *stock* e, por isso, tende a comprar quantidades menores do que seria o ideal.

De acordo com os resultados de Santos (2013 *apud* Marinho, 2015), os fornecedores atribuem crédito aos clientes com vista à redução de custos com armazenagem e inventários, funcionando, desta forma, enquanto uma ferramenta de gestão de *stocks*.

Para Gyimah *et al.* (2020), a concessão de crédito comercial favorece os fornecedores, uma vez que permite reduzir os efeitos de informações assimétricas associadas aos clientes, através da aquisição de dados que permitem avaliar a capacidade de crédito dos compradores, cumprindo assim contratos de crédito e mitigando comportamentos oportunistas dos compradores. Adicionalmente, os autores referem que os fornecedores obtêm benefícios operacionais e competitivos da concessão de crédito comercial, pois o crédito comercial representa uma garantia implícita da qualidade do produto e melhora a partilha do risco da procura.

Desta forma, o crédito de fornecedores desempenhou um papel crucial na sobrevivência, principalmente das PMEs durante a crise, tal como Petersen chega à conclusão nas suas evidências. Estas corroboram o argumento de que o crédito comercial reduz a probabilidade de dificuldades financeiras entre as PMEs. Simultaneamente, impacta os ciclos de produção, a quantidade ideal de pedidos, o nível de *stock*, o desempenho da empresa e por consequente crescimento da indústria.

Por outro lado, a utilização de crédito comercial também acarreta alguns inconvenientes. Segundo Jacobson e Von (2012), o gestor de clientes notifica o comportamento negativo do cliente quando o mesmo não cumpre com os prazos estipulados inicialmente. Note-se que a falta de cumprimento do pagamento do cliente provoca dificuldades futuras em obter novamente este tipo de crédito, uma vez que a confiança foi quebrada com o seu comportamento de “mau pagador”.

Do ponto de vista do fornecedor, Gyimah *et al.* (2020) afirmam que o alargamento dos prazos de pagamento expõe os fornecedores a maiores dificuldades financeiras. Por outras palavras, a falta de pagamento do crédito cedido pode implicar a falta de capital disponível para fazer face às obrigações diárias do fornecedor, aumentando, assim, a probabilidade de entrar em falência.

Outras razões que podem levar à falência das empresas passam pela ocorrência de choques externos como mudanças de políticas, flutuações de mercado e procedimentos legais. Desta forma, Zhao, Ji e Feng (2020 *apud*

Wanga *et al.* 2021) reforçam a necessidade de analisar o risco de crédito, por forma a evitar dívidas incobráveis resultantes da falta de cumprimento do contrato e prazos estabelecidos no momento de concessão de crédito.

De acordo com Santos (2013 *apud* Marinho, 2015), as empresas recorrem ao crédito comercial principalmente em momentos de contração financeira, contudo os fornecedores tendem a conceder menos crédito se se encontram igualmente perante constrangimentos financeiros.

Atualmente, as empresas desenvolvem-se num mercado concorrencial forte, onde para ganhar quota de mercado é necessário vender com prazos e condições que atraiam os consumidores e os tornem clientes fidelizados. Contudo, é de salientar que as empresas com práticas negligentes em procedimentos de crédito, com vista apenas à conquista de uma maior participação no mercado pode provocar a ocorrência de riscos de crédito cada vez maiores e, com isto, prejudicar a sua atividade.

Desta forma, mostra-se relevante ressaltar que quanto maior a relação comercial menos riscos serão acarretados para ambas as partes, uma vez que aquando da empresa a quem foi concedido o crédito demonstrar sinais que coloquem em risco o pagamento, o fornecedor poderá proceder a um ultimato. Esta situação, terá um impacto maior quanto menores alternativas a empresa tiver à sua disposição.

Assim sendo, conclui-se que a assimetria de informação, a discriminação de preços, os custos de transação e as crises financeiras são determinantes para a procura e oferta por este tipo de financiamento (Santos, 2013 *apud* Marinho, 2015).

3.3. Política de crédito comercial

A política de crédito consiste em estender o crédito comercial bem como os termos associados ao crédito concedido ao cliente. Desta forma, deve conter informações como o limite de crédito a conceder, o prazo de pagamento e os

potenciais descontos que o cliente pode vir a receber, caso realize o pagamento dentro do prazo acordado (Gymah *et al.* 2020).

Segundo Gymah *et al.* (2020), as empresas que operam em mercados de produtos altamente competitivos tendem a imitar os seus concorrentes aquando da formulação de políticas de crédito comercial. Inicialmente, as empresas tendem a beneficiar dessa reprodução de políticas de crédito. Por sua vez, os autores apontam que as empresas que mantêm elevados níveis de crédito comercial apresentam menos benefícios.

A criação de uma política de crédito permite fixar os parâmetros de vendas a prazo. Os principais objetivos inerentes à formulação de uma política de crédito consistem no aumento das receitas assim como a redução de gastos com investimento em *stock*, despesas de cobrança e perdas com insolvência.

Segundo Siekelova *et al.* (2015), existem diversos elementos que devem ser considerados aquando da definição de uma política de crédito.

Figura 11. Elementos de uma política de crédito.



Fonte: Siekelova *et al.* (2015).

Primeiramente, os autores referem a importância em determinar os requisitos mínimos para a concessão de crédito, através da criação de classes de clientes.

O modelo de repartição de classes de clientes, proposto por Peter Daniel (2013 *apud* Siekelova *et al.*, 2015) teve por base critérios como o VN anual, atrasos nos pagamentos, bloqueio de pedidos por falta de pagamento, uma classificação externa, entre outros.

Tabela 2. Critérios utilizados na criação de classes de clientes.

Classes	Critérios
I	<ul style="list-style-type: none">- VN anual mínimo de 100.000€- Máximo de 14 dias de atraso nos pagamentos, nos últimos seis meses- Sem bloqueio de pedidos por falta de pagamento durante 12 meses- Classificação externa pelo menos A +
II	<ul style="list-style-type: none">- VN durante 12 meses mínimo 50 000 €- Atraso nos pagamentos durante 6 meses no máximo 21 dias- Sem bloqueio de pedidos por falta de pagamento durante 6 meses- Classificação externa pelo menos A
III	<ul style="list-style-type: none">- VN durante 12 meses mínimo 10 000 €- Atraso nos pagamentos durante 6 meses no máximo 28 dias- Sem bloqueio de pedidos por falta de pagamento durante 3 meses- Classificação externa pelo menos B
IV	<ul style="list-style-type: none">- Todos os restantes

Fonte: Peter Daniel (2013 *apud* Siekelova *et al.*, 2015).

A próxima etapa passa por determinar o limite de crédito a atribuir, tendo em conta as classes definidas. Segundo o autor, nesta fase é importante conhecer o mercado, país e setores em que o potencial cliente atua. Adicionalmente, mostra-se relevante adotar modelos de avaliação de risco de crédito. Neste seguimento, o autor refere os relatórios de rating das agências de bases de dados financeiras, recomendações por parte de outras empresas bem como outras informações financeiras que permitam a identificação de bons e maus pagadores. No caso de clientes regulares, mostra-se pertinente analisar o histórico de pagamentos do cliente, relatório de crédito interno e a capacidade de contração de crédito, calculado através do modelo em vigor da empresa.

Regra geral, os fornecedores analisam o risco de insolvência dos seus clientes através do seu historial de contração de crédito. Wanga, *et al.* (2021) revelam vários indicadores pertinentes para averiguar a credibilidade dos clientes, como informações do historial do seu comportamento, *feedback* de outras empresas as quais já concederam crédito, instituições especializadas em classificação para a concessão de crédito, demonstrações financeiras, entre outras. Os autores fazem referência de diversas plataformas que publicam, periodicamente, classificações de crédito de empresas como a Standard & Poor's, Moody's Investors Service e Fitch Ratings. Estas classificações permitem avaliar com precisão a probabilidade de falência do cliente em causa e, por sua vez, auxiliar a decisão de concessão de crédito ao mesmo.

Note-se que a determinação do limite de crédito não é pontual, pelo que o valor deve ser revisto regularmente, de forma a responder sempre à realidade comercial.

De seguida, o modelo de Peter Daniel (2013 *apud* Siekelova *et al.*, 2015) refere a necessidade em determinar a maturidade máxima do prazo de pagamento, o método de pagamento a ser utilizado e, por fim, o risco colateral da decisão de concessão de crédito.

Por fim, é implementada a decisão de concessão de crédito. Nesta etapa deverá ser ainda assinado um contrato bilateral que permita o acordo de ambas as partes, com a discriminação de outros elementos relevantes como juros de mora e multas, se aplicável.

No que toca aos métodos de recuperação, Cisco e Kliestik (2013 *apud* Siekelova *et al.*, 2015) propõem que, três dias antes do vencimento da fatura, seja feita uma chamada telefónica com o intuito de se verificar se o devedor tem em sua posse a fatura por liquidar. Três dias após o vencimento da fatura, o gestor de clientes volta a contactar o devedor, procurando perceber a razão para a falta do pagamento atempado. Às duas e seis semanas, o devedor é lembrado da sua dívida, via *email* ou por carta. Na falta de resposta e incumprimento por parte do cliente com dívida, ao fim de oito semanas o caso é reencaminhado para o departamento jurídico (Figura 12).

Figura 12. Processo de recuperação do crédito.

Maturity	Action	Description
- 3 days	Phone call	We try to find out if the customer received the invoice and if it is about to be paid.
+3 days	Phone call	We seek a reason for non payment.
+ 2 weeks	Written reminder no. 1	Formal admonition and their quest for quick repayment.
+ 4 weeks	Termination of supply on credit	
+ 6 weeks	Written reminder no. 2	An attempt at reconciliation and proposal of rescheduling.
+ 8 weeks	Transfer to the court or out of court settlement	Depending on the nature of the debtor and the claim, there will be: action in court, advance suggestion to distraintment or transfer case to specialized agencies.

Fonte: Siekelova *et al.* (2015).

Note-se que cada período deve ser adaptado às classes de crédito estabelecidas, onde a classe I beneficia de um maior período de tempo para liquidar a sua dívida e a classe IV, um menor prazo de pagamentos.

3.4. Gestão de risco de crédito

Segundo Siekelova *et al.* (2015), o risco de crédito consiste, na perspectiva do credor, na probabilidade de um devedor não honrar os compromissos financeiros assumidos e, conseqüentemente, na probabilidade de ocorrerem perdas em valores a receber.

A gestão de crédito consiste na gestão das vendas a crédito para minimizar o risco de crédito na empresa. Desta forma, os autores reforçam o papel dos gestores, uma vez que os mesmos são responsáveis pela análise da gestão de risco de crédito, através da recolha de informações pertinentes que apoiem a concessão de crédito ou a alteração das condições de crédito a clientes.

Segundo Gavlakova e Kliestik (2014 *apud* Siekelova *et al.*, 2015) o principal objetivo da gestão do risco de crédito é encontrar o nível aceitável de risco, devido ao fornecimento de vendas a crédito.

Bessis (2010) divide o risco de crédito em três categorias, nomeadamente o risco de incumprimento, de concentração e de degradação da garantia.

O autor refere que o risco de incumprimento se deve à incerteza de a contraparte de um determinado contrato cumprir com as suas obrigações financeiras. Isto pode ser potencializado através de uma gestão de risco desadequada, inflação, desregulamentação e fatores externos, como alterações no mercado que poderão levar a decisões de concessão de crédito menos adequadas.

O risco de concentração consiste em potenciais perdas decorrentes da não diversificação da carteira de clientes. Desta forma, quando um setor é afetado, uma grande parte dos clientes irá sofrer, significando que o emissor do crédito estará numa situação de risco.

Por fim, o autor refere que o risco de degradação de garantia não se traduz numa perda imediata, mas sim numa perda das garantias que o cliente apresenta para ser concedido o crédito. Assim, ao se verificar uma desvalorização no mercado ou numa redução do património do cliente, é um forte fator que podemos estar perante um futuro incumprimento.

De acordo com Siekelova *et al.* (2015) a implementação da gestão de crédito está condicionada à criação de padrões de crédito para cada grupo homogêneo de clientes da empresa.

Figura 13. Visão geral dos termos de pagamento e duração de pagamento, dos países europeus, em 2013.

	B-2-C			B-2-B			Public authorities		
	Average payment term	Average payment duration	Average delay in days	Average payment term	Average payment duration	Average delay in days	Average payment term	Average payment duration	Average delay in days
	All surveyed European countries								
average	20.42	35.26	14.84	32.29	50.74	18.45	34.74	60.65	25.90

Fonte: Siekelova *et al.* (2015).

Siekelova *et al.* (2015) identifica a média dos prazos de pagamento acordados e duração do pagamento efetuado, em 2013, dos países europeus, com base num inquérito com uma amostra de 9.800 empresas, de diferentes dimensões e setores.

Com base na Figura 13, os resultados mostram que perante um acordo comercial *business-to-consumer* (B2C), o PMP acordado na Europa é de cerca de 20 dias, contudo verifica-se que os clientes liquidam, em média, as suas faturas 35 dias após a emissão das mesmas, o que resulta num atraso de cerca de 15 dias. Para um acordo B2B é registado um PMP de cerca de 32 dias e os clientes tendem a pagar o crédito cerca de 18 dias mais tarde do acordado. Já as autoridades públicas registam um pagamento atrasado em quase o dobro dos dias acordados inicialmente.

Adamko, Kliestik, Misankova, (2014 *apud* Siekelova *et al.*, 2015) indicam diversas medidas preventivas essenciais para garantir a gestão de risco de crédito.

Para combater o risco de relutância de pagamento, ou seja, quando o devedor se encontra numa situação financeira favorável, contudo não está disposto a pagar, o gestor de clientes deve proceder com o(a) i) ameaça do uso de ferramentas de sanção; ii) aumento da intensidade das negociações com os parceiros; iii) aumento dos juros sobre pagamentos em atraso e; iv) bloqueio do empréstimo.

Por seu turno, o risco de insolvência, decorrente da deterioração da situação financeira do devedor, deve ser tratado através da análise da capacidade de crédito do parceiro de negócios do cliente devedor em causa.

Dengov, Gavlakova, Valaskova (2014 *apud* Siekelova *et al.*, 2015) distinguem quatro tipos de riscos, nomeadamente riscos previsíveis, imprevisíveis, controláveis e incontroláveis. Os autores apontam para os riscos previsíveis como os mais comuns no dia-a-dia dos gestores de crédito a clientes.

Existem diversas formas de lidar com o risco de crédito:

- Todo o risco reside inteiramente;
- O risco é partilhado por vários negócios;
- O risco é partilhado de forma pré-combinada com um terceiro, geralmente uma seguradora, factoring, empresa ou banco;
- O risco é partilhado com um terceiro de forma posteriormente acordada;
- O risco é partilhado com o Estado de acordo com a legislação.

Note-se que o risco associado à concessão de crédito pode ser minimizado através da criação de um conjunto de critérios que constam na política de crédito das empresas, como o valor máximo da venda a crédito, formas de pagamento, maturidade, ferramentas de vendas a crédito e o processo de recuperação do mesmo.

Assim, a gestão do risco de crédito demonstra-se de extrema importância para a vitalidade da empresa. Para a concessão de crédito a clientes é necessário tomar em consideração o mercado onde está inserida e a sua atividade, são também elementos fulcrais na análise do crédito, o destino, o prazo de pagamento e a vida útil do bem a adquirir. É necessário averiguar a autonomia financeira e a capacidade da empresa para cumprir com as suas obrigações.

3.5. Métodos de análise de risco de crédito

3.5.1. Scoring vs. Rating

Os mecanismos mais utilizados na medição da qualidade de crédito a clientes, tanto empresas como clientes individuais são o Rating, expresso em letras, e o Scoring, expresso numa escala numérica. Note-se que ambas as classificações e pontuações são projetadas com o intuito de revelar potenciais credores bem como credores com probabilidades altas para a falta de pagamento da dívida.

O sistema Scoring corresponde a uma análise estatística realizada por credores e instituições financeiras que permite determinar a qualidade de crédito de um determinado cliente ou de uma empresa. A pontuação de crédito é usada pelos credores para auxiliar a decisão de ceder ou negar o crédito. Note-se que uma pontuação de crédito pode impactar muitas transações financeiras, incluindo hipotecas, empréstimos para automóveis, cartões de crédito e empréstimos privados.

De acordo com Homonoff *et al.* (2021), a FICO Scores trata-se de um produto desenvolvido pela Fair Isaac Corporation e usualmente utilizado por instituições financeiras para auxiliar na tomada de decisão de concessão de crédito a clientes.

Vários autores como Bartik & Nelson; Clifford & Shoag; Dobbie *et al.*, (2016 *apud* Tatiana Homonoff, Rourke O'Brien, and Abigail B. Sussman, 2021) referem que as pontuações são calculadas com base em informações recolhidas pelas principais bases de dados financeiras e são construídas através da utilização de um algoritmo proprietário que incorpora informações sobre a dívida pendente de um indivíduo, histórico de pagamento, duração de uso de crédito, combinação de crédito usado e ferramentas para novos créditos.

Este método de análise de risco de crédito resulta em uma pontuação que varia entre 300 e 850 que, por sua vez, é influenciada por diversos fatores, nomeadamente o(s) i) histórico de pagamentos (35%); ii) valores devidos (30%);

iii) comprimento do histórico de crédito (15%); iv) novo crédito (10%); e, v) mix de crédito (10%).

Para pequenas empresas, este método utiliza uma pontuação com uma escala que varia entre 0 e 300.

Note-se, ainda a existência de outros mecanismos de scoring como a Dun & Bradstreet PAYDEX e a Experian's Intelliscore Plus.

Quanto ao sistema Rating, embora as empresas tenham a possibilidade de definir as suas escalas, as classificações mais utilizadas são produzidas pela S&P Global, que utiliza classificações AAA para empresas ou governos que têm uma maior capacidade para cumprir com os seus compromissos financeiros, seguida por AA, A, BBB, BB, B, CCC, CC, C e D num cenário de incumprimento.

Figura 14. Classificação S&P Global.

Classificação	Descrição
AAA AA A	Grau elevado de qualidade de crédito
BBB BB B	Grau médio de qualidade de crédito/especulativo
CCC CC C	Grau baixo de qualidade de crédito/ extremamente especulativo
D	Insolvência/ dificuldades financeiras

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Sangiorgi e Spatt (2017), a S&P Global classifica as empresas ou governos com base numa análise do histórico de empréstimos e pagamentos os efetuados.

Para além da S&P Global, existem outras companhias que se dedicam à criação de classificações, como a Fitch Ratings e a Moody's.

4. A gestão de crédito no Grupo Bensaude

4.1. Apresentação e caracterização do Serviço de Gestão de Clientes

O SGC é considerado um serviço partilhado da Bensaude, S.A., inserido no departamento financeiro da empresa que, de um modo geral, se destina ao controlo da carteira de crédito a clientes de todas as empresas do Grupo, à avaliação do risco de crédito e, por último, à cobrança de valores em dívida.

A nível interno, o departamento conta com dez membros que integram as categorias de coordenador, gestor de clientes e cobrador.

O coordenador do SGC é responsável por i) garantir a envolvimento da equipa e alinhar a sua atuação com os princípios e valores do Grupo Bensaude; ii) operacionalizar as linhas estratégicas de atuação; iii) promover o desenvolvimento da equipa e reforçar as suas competências, promovendo assim o desempenho global do SGC; iv) garantir o bom funcionamento do SGC e promover um bom relacionamento com as restantes estruturas e empresas do Grupo; e, v) inovar em processos de trabalho.

O SGC conta, atualmente com oito gestores de clientes que têm como principais responsabilidades i) gerir a carteira de crédito a clientes sob responsabilidade; ii) criar e manter o cadastro de clientes atualizado; iii) analisar o risco de crédito de cada cliente: abertura de cliente, revisão de limites de crédito e cobrança dos valores em dívida; iv) manter um contacto proativo e próximo com o cliente e as áreas de negócio; e, v) garantir o cumprimento dos procedimentos internos do SGC.

Por último, o cobrador é responsável por i) realizar a cobrança de valores em dívida através de um contacto direto com os clientes e em articulação com o Gestor de Clientes em causa; ii) articular com a tesouraria a entrega dos valores recebidos em caixa, duplicados dos recibos manuais emitidos, entre outros documentos; e, iii) apoiar o serviço de prospeção do Grupo Bensaude em articulação com a Direção Administrativa e de Contabilidade.

A área em causa admite como principais objetivos i) garantir a correta aplicação da política de gestão de risco de crédito a clientes nas diversas empresas do Grupo tendo em conta as áreas de negócio; ii) operacionalizar a abertura de novos clientes e analisar a atribuição, revisão e corte de limites de crédito; iii) criar e manter o cadastro de clientes atualizado; iv) registar contabilisticamente todos os movimentos relacionados com a gestão da conta de cliente; e, v) garantir a cobrança atempada dos valores vencidos, priorizando o esforço de cobranças e utilizando para o efeito as ferramentas existentes e processos definidos.

4.2. Ferramentas de suporte ao SGC

O SGC faz uso de diversas ferramentas e plataformas essenciais às tarefas diárias a que se propõe. Entre elas, destacam-se o Microsoft Dynamics Customer Relationship Management (CRM), Microsoft Dynamics Navision (NAV), Microsoft Dynamics Incadea, Microsoft Power BI, Informa D&B, Portal das Finanças, Microsoft Teams bem como os programas disponibilizados pela Microsoft, nomeadamente o Outlook, Excel, Power Point e Word.

O CRM consiste numa ferramenta para gestão da relação da empresa para com os seus clientes através de um conjunto de soluções de *software* que utilizam dados integrados que, por sua vez, melhoram a forma como a empresa interage e estabelece negócio com seus clientes. Desta forma, os sistemas de CRM ajudam a gerir e manter relacionamentos com os clientes, rastreando históricos de vendas, marketing, pipeline e fornecendo informações adicionais.

A implementação de ferramentas de CRM permite o aumento da rentabilidade de uma empresa ao simplificar os processos administrativos nos departamentos de vendas, marketing e serviços, possibilitando, assim, que sejam concentrados esforços na construção e manutenção de relações com clientes. Uma boa solução de CRM é uma plataforma multifacetada onde tudo o que é crucial para desenvolver, melhorar e manter o relacionamento com o cliente é armazenado. Sem o suporte de uma solução de CRM integrada, podem

perder-se oportunidades de crescimento e receita porque os processos operacionais não estão otimizados.

O Dynamics NAV é uma aplicação responsável pelo planeamento de recursos empresariais (ERP) que presta suporte a um leque alargado de grupos, desde pequenas e médias empresas a subsidiárias locais de grandes grupos internacionais no que diz respeito a áreas como finanças, fabrico, gestão das relações com os clientes, cadeias de abastecimento, análise e comércio eletrónico.

As vantagens da utilização do NAV são vastas e comprovadas. Entre muitas, é de salientar a redução dos custos com sistemas de informação, pois esta ferramenta consegue dar resposta a várias áreas funcionais de uma empresa fornecendo assim uma visibilidade total e global de várias áreas relevantes à empresa. São verificadas melhorias no planeamento e *reporting*, uma vez que permite a geração de relatórios e análises personalizadas para apoiar o planeamento e tomada de decisão.

O Microsoft Dynamics NAV disponibiliza, ainda, uma ferramenta de *workflows* que permite a estruturação de processos com *standards* a seguir. Dessa forma, diminui a duplicação de tarefas e reduz a probabilidade de ocorrência de erros. Por fim, também permite uma gestão com a máxima eficiência para empresas que lidam com inventários físicos e produção, uma vez que o *software* possibilita uma previsão da procura, gestão dos *stocks*, colocação atempada de ordens de fabrico e encomendas de matérias-primas.

O Microsoft Dynamics Incadea é uma ferramenta que resultou de uma parceria estratégica entre a Microsoft e a empresa Incadea, sendo que utiliza como base principal o NAV desenvolvido pela Microsoft. Sendo concebida com o propósito de apoiar o ramo automobilístico, aprimora os recursos do NAV com requisitos específicos do setor enunciado, como Dimensões Automobilísticas, Cartão do Veículo e Entradas no Razão. Além disso, permite que o utilizador controle as vendas e visões gerais da *retailer*, incluindo o gerenciamento de veículos.

Os benefícios desta aplicação passam pela interligação de concessionários, pois a plataforma Microsoft Dynamics permite integrações com outros produtos Microsoft e aplicativos de terceiros. Desta forma, permite que não seja necessário recorrer a folhas de Excel, alternar entre diferentes sistemas e inserir dados novamente. Em vez disso, a equipa de trabalho pode utilizar o seu tempo de maneira mais produtiva. Em termos de segurança, como a Microsoft é responsável pelas atualizações, é constantemente averiguado o seu sistema operacional, servidor SQL e outras soluções, tornando-os cada vez mais seguros.

O Power BI reflete um leque de serviços de *software*, aplicações e conectores que funcionam em conjunto para transformar as origens de dados não relacionadas em informações coerentes, visualmente envolventes e interativas. Os dados podem ser formulados em uma folha de cálculo do Excel ou uma coleção de armazéns de dados híbridos no local e com base na *cloud*. O Power BI permite uma fácil e rápida ligação às origens de dados, visualizar e descobrir o que é importante, bem como partilhar os seus conteúdos com qualquer pessoa.

Destacam-se como principais vantagens a(o) i) automação do processo de relatório; ii) conexão de diferentes fontes de dados em um modelo de dados único; iii) relatórios interativos e multidimensionais, possibilidade de rastrear correlação; iv) análises rápidas e fáceis; v) padronização e confiabilidade; e, vi) colaboração e partilha segura de relatórios com qualquer membro da organização.

O Informa D&B é a empresa que lidera a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial, ajudando a fundamentar as decisões de negócio das empresas. Os seus produtos e serviços oferecidos passam por disponibilização de relatórios de monitorização de empresas, *softwares* e soluções de integração de dados, licenciamento de dados, estudos de setores de atividade e tecido empresarial, e seguros de crédito.

Entre os diversos programas disponibilizados pela Microsoft, destacam-se o i) Microsoft Excel para efeitos de exportação e edição de dados do CRM e

do NAV; e, ii) Outlook, uma vez que se trata do principal meio de comunicação com entidades externas e colaboradores do Grupo.

4.3. Análise da gestão de crédito no Grupo Bensaude

O processo de atribuição de crédito no Grupo Bensaude exige uma complexa análise e avaliação do risco de crédito, por parte do gestor de clientes do SGC, de forma a auxiliar a decisão de conceder ou não crédito aos clientes. Note-se que este processo assume diferentes etapas para clientes novos, existentes e funcionários do Grupo.

➤ Cliente novo

Perante um cliente externo e inexistente na empresa do Grupo, mostra-se relevante cruzar um conjunto de informações.

Primeiramente, o gestor de clientes deve conferir as condições de crédito que constam na Ficha de Abertura de Cliente, nomeadamente o limite de crédito, prazo e forma de pagamento. Igualmente importante será verificar se existe referência de garantias do cliente, no campo das observações.

Para além das informações constantes na Ficha de Abertura de Cliente, a análise do risco de crédito deve ter por base o relatório *e-informa*, disponibilizado pela plataforma Informa D&B, historial da entidade no Grupo, informações particulares e, caso se justifique, informação bancária.

Através da informação que consta no Informa, o Gestor de Clientes tem acesso a(o) i) historial de incidentes da entidade empresarial que pretende crédito; ii) existência de um processo de insolvência ou processo especial de revitalização (PER); iii) situação contributiva regularizada; e, iv) se consta da lista pública de execuções. Para além disso, mostra-se relevante consultar o relatório intitulado Avaliação de Risco, uma vez que fornece dados essenciais à tomada de decisão de concessão de crédito, tais como o nível de risco da entidade, risco comercial, resiliência financeira e o grau de impacto setorial provocado pela mais recente situação epidemiológica (Tabela 3).

Tabela 3. Relatório Avaliação de Risco - Nível de risco.

Indicador	Δ
Risco da entidade	1 – 4, onde 1 representa risco mínimo e 4 representa risco elevado.
Risco comercial	1 – 20, onde 1 representa risco muito elevado e 20 representa risco baixo.
Resiliência financeira	1 – 5, onde 1 representa nível de resiliência financeira mínima e 5 representa nível de resiliência elevada.
Grau de impacto setorial provocado pela Covid-19	Baixo – Alto.

Fonte: Informa (2021).

Dispõe, adicionalmente, de informações sobre a empresa como o capital social, data de constituição, número de funcionários, sócios e ligações com outras entidades empresariais, CAEs secundários e o limite de crédito mensal recomendado.

Igualmente pertinente para a análise do risco de crédito, a plataforma dispõe de um relatório que permite conhecer a situação financeira da empresa, através da análise das demonstrações financeiras da mesma nos últimos dois anos. Para além disso, fornece ainda os rácios financeiros e económicos e outras informações pertinentes como o PMP a fornecedores. As tabelas abaixo referem os rácios mais utilizados pelo SGC para efeitos de análise de risco de crédito.

Tabela 4. Rácios financeiros.

Rácios	Fórmula	Objetivo
Autonomia Financeira	$\frac{\textit{Capital Próprio}}{\textit{Ativo}}$	Percentagem do Ativo da empresa que é financiado por capitais próprios.
Solvabilidade	$\frac{\textit{Capital Próprio}}{\textit{Passivo Total}}$	Mede a relação entre os capitais próprios de uma empresa e os seus capitais alheios.
Liquidez Geral	$\frac{\textit{Ativo Corrente}}{\textit{Passivo Corrente}}$	Mede a relação na estrutura patrimonial entre investimentos e financiamentos.
Liquidez Reduzida	$\frac{\textit{Ativo Corrente} - \textit{Inventários}}{\textit{Passivo Corrente}}$	Mede a capacidade de a empresa fazer face às responsabilidades de curto prazo com liquidez proveniente dos seus ativos líquidos.
Liquidez Imediata	$\frac{\textit{Disponibilidades}}{\textit{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade de a empresa em solver os seus compromissos a curto prazo.

Fonte: Elaboração própria.**Tabela 5.** Rácios económicos.

Rácios	Fórmula	Objetivo
Rendibilidade Líquida das Vendas	$\frac{\textit{Resultado Líquido}}{\textit{Vendas}}$	Mede o retorno do volume de vendas.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6. Rácios económico-financeiros.

Rácios	Fórmula	Objetivo
Rendibilidade do Ativo	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Ativo}}$	Mede o desempenho dos capitais (próprios e alheios) investidos na empresa.
Rendibilidade do Capital Próprio	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}}$	Mede a capacidade da empresa em remunerar os seus sócios e acionistas.

Fonte: Elaboração própria.

Note-se que a decisão de aprovação de um cliente novo e respetivo crédito é da responsabilidade do coordenador do SGC.

➤ Cliente existente

A alteração de crédito de um cliente pode advir de um pedido formalizado da área de negócio ao SGC bem como através do controlo de risco de crédito realizado pelos gestores, onde podem ser identificados clientes cujas condições de crédito não justificam a realidade comercial.

O processo em causa conta com a avaliação do risco de concessão de crédito que deve ter por base, novamente, o cruzamento de informações. Nesta situação, é pertinente analisar a situação financeira da entidade, através do acesso aos relatórios disponibilizados pelo Informa D&B, bem como o histórico do cliente no Grupo.

Para a análise do historial do cliente, o gestor ao aceder à ficha do mesmo, criado no CRM, dispõe de um separador designado Relação Financeira, o qual contempla importantes informações do cliente a serem consideradas, como a(o) dívida total, dívida vencida, período da dívida vencida, PMR, volume de vendas, entre outras (Figura 15).

Figura 15. Campos do separador Relação Financeira, do CRM.

Global			
🏠 Dívida Total	---	🏠 Dívida Vencida	---
📄 Limite de Crédito	---	🏠 Período Dívida Vencida	---
Última atualização:	Não Disponível		
Informação de Vendas Cliente			
🏠 Saldo Cliente	---	🏠 Prazo Médio Recebimentos	---
🏠 Volume de Vendas Ano	---	🏠 Volume Atual de Recebimentos	---
🏠 Volume de Vendas Últimos 12 Meses	---	🏠 Volume de Recebimentos Últimos 12 Meses	---
🏠 Volume de Vendas Último Ano	---	🏠 Volume de Recebimentos Último Ano	---

Fonte: Manual de Procedimentos do CRM.

É da responsabilidade do gestor atribuir o novo limite de crédito e respetivo prazo de pagamento no CRM bem como justificar a sua ação com base na análise de risco realizada, de forma a auxiliar a decisão de aprovação da concessão de crédito.

Importa, por isso, referir que a alteração de crédito admite a existência de três níveis de decisão de aprovação de limite de crédito.

De acordo com a Tabela 7, o Gestor de Clientes é autorizado a aprovar créditos a clientes até 5.000,00 euros. A partir daí, cabe ao Coordenador do SGC validar os clientes com crédito até 100.000,00 euros. Por fim, os procedimentos internos do SGC indicam que a autorização de concessão de créditos a clientes superiores a este valor é da responsabilidade do Administrador Financeiro.

Tabela 7. Nível de aprovação de alteração de crédito.

Nível	Montante (em euros)	Responsável
1	< 5.000,00	Gestor de Clientes
2	5.000,00 – 100.000,00	Coordenador do SGC
3	> 100.000,00	Administrador Financeiro

Fonte: Manual de Procedimentos Internos do SGC.

➤ Funcionários do Grupo

Quando se trata de fornecer crédito a funcionários do Grupo, é igualmente necessário recolher informação junto dos vários departamentos intervenientes.

O Pedido de Concessão a Funcionários permite conhecer dados relevantes como o valor a ser descontado mensalmente do vencimento do colaborador bem como o número de prestações até perfazer o total do crédito.

4.4. Enquadramento empírico

Decorrente da atual situação pandémica, o SGC viu-se obrigado a rever as suas estratégias de concessão de crédito comercial, de forma a responder aos desafios financeiros colocados pela instabilidade económica.

De acordo com a literatura existente, os principais objetivos para a definição de uma política de crédito passam pelo alargamento das receitas e redução de gastos com armazenagem de *stock*, despesas de cobrança e perdas com insolvência.

É fundamental evitar conceder crédito a empresas com indícios de insolvência. Assim sendo, Siekelova *et al.* (2015) reforçam o importante papel dos gestores na análise da gestão de risco de crédito, através da recolha de informações pertinentes para auxiliar a decisão de aprovação de crédito ou não.

Neste sentido, e no seguimento da situação epidemiológica, o SGC sentiu-se obrigado a aplicar uma política de crédito mais restrita, através de uma análise mais profunda dos indicadores fornecidos pelo Informa D&B sobre o cliente, nomeadamente demonstrações financeiras, rácios económico-financeiros e outras informações pertinentes como PMP, histórico de ações contra a entidade, risco da entidade e risco comercial. Assim sendo, situações de pedidos sistemáticos de prorrogações para pagamento dos seus compromissos, ações legais contra a empresa e informações comerciais

negativas são sinais de alerta para o departamento não conceder crédito ao cliente.

Para além disso, torna-se muitas vezes relevante adquirir e analisar outras informações, nomeadamente provenientes de instituições bancárias e parceiros comerciais bem como o histórico do cliente em causa, no Grupo.

Segundo o modelo de Siekelova *et al.* (2015), a definição de uma política de crédito deve conter quatro elementos fundamentais, nomeadamente i) padrões de crédito, que correspondem à determinação de classes de clientes com base em critérios como o VN anual, o atraso nos pagamentos, o bloqueio por falta de pagamento e uma classificação externa; ii) prazos de crédito, definidos com base nos relatórios de rating das agências de bases de dados financeiras; iii) políticas de cobranças, ou seja, o processo de recuperação da dívida; e, iv) definição de descontos, se aplicável.

Dito isto, verifica-se que a política proposta pelo autor não coincide na totalidade com a política de crédito definida no Grupo Bensaude. A principal diferença aponta para a repartição dos clientes em classes com base nos critérios acima enumerados que, por seu turno, não consta na política de crédito do Grupo.

Por sua vez, a definição de condições de crédito é conseguida na íntegra, através da análise dos indicadores que constam nos relatórios do Informa D&B sobre a situação financeira da entidade, nomeadamente demonstrações financeiras, rácios financeiros e económicos, PMP a fornecedores, histórico de ações contra a entidade, risco da entidade e risco comercial.

O período de recuperação do crédito tem por base o mapa de antiguidades de contas a receber, com maior incidência de esforço de cobrança sobre as entidades com valores mais significativos. Neste ponto, para além das tentativas de cobrança através do envio do email automático com a posição da dívida do cliente nos dias 5 e 20 de cada mês, são feitas outras tentativas de

cobrança por via telefónica, correio eletrónico e, em caso de falta de *feedback* por parte do devedor, o SGC recorre ao envio das cartas aviso.

Por último, é definido o desconto de pronto pagamento quando o mesmo é praticado pela empresa, como é o caso da RETDA.

De acordo com Esperança e Matias (2005 *apud* Marinho, 2015), a relação entre os prazos médios recebimento e pagamento influenciam a tesouraria das empresas. Neste seguimento, o papel do SGC é fulcral para garantir a cobrança atempada dos valores em dívida de clientes e, com isso, permitir que se verifique um PMR superior ao PMP do Grupo.

Os períodos de crise proporcionam diversos momentos de contração financeira que, por sua vez, provoca o aumento do recurso ao crédito comercial. De igual forma, nestas situações os fornecedores deparam-se com constrangimentos financeiros, pelo que devem assumir um papel mais cauteloso e não prover crédito a todos os clientes (Santos 2013 *apud* Marinho, 2015). Dito isto, é possível afirmar que o Grupo Bensaude se mostrou capaz de enfrentar os efeitos causados pela pandemia e continuar a conceder crédito, em menores proporções e com base em análises exaustivas.

Tal como é apresentado por McGuinness *et al.* (2018), a crise financeira de 2008, e subsequente desaceleração económica, levaram a uma extinção de 440.000 PME's na União Europeia e nos Estados Unidos da América. Isto resultou, em 3.45 milhões de pessoas desempregadas. Através do estudo destes autores foi possível verificar que as empresas que optaram por reforçar o crédito junto dos seus fornecedores, foram as que diminuíram significativamente a probabilidade de dificuldades financeiras.

Ao encontro do referido por McGuinness *et al.* (2018), o Grupo Bensaude reagiu aos danos provocados pela COVID-19 através da concessão de crédito a clientes, com o intuito de continuar a estabelecer fortes relações e, em especial, em momentos de dificuldades para todos, mas com a devida precaução e garantias de que a dívida de clientes seria devidamente cobrada e recebida dentro dos prazos estipulados. Para tal, a estratégia do Grupo passou por

analisar, de forma mais exaustiva, a situação financeira das empresas e estabelecer créditos de qualidade e que favorecessem ambas as partes.

4.5. Impacto da COVID-19 sobre a gestão de crédito

Considerando a dimensão do Grupo Bensaude e a sua forte presença no mercado nacional e ilhas, o Grupo sentiu igualmente o impacto da pandemia e, portanto, foi forçado a acompanhar as tendências de mercado, de forma a permanecer-se competitivo e líder nas mais diversas áreas. Neste sentido, mostrou-se importante averiguar o impacto da COVID-19 sobre a política de crédito estabelecida no Grupo Bensaude, através da análise da evolução da variação de indicadores como o VN e da dívida, bem como a evolução do PMR do Grupo, desde o 1º trimestre de 2019 até ao 3º trimestre de 2021.

Tabela 8. Variação do VN do Grupo Bensaude, por trimestre (2019-2021).

	2019	2020	2021
1º Trimestre	-	1,00%	0,00%
2º Trimestre	31,00%	-35,00%	24,00%
3º Trimestre	30,00%	-25,00%	23,00%
4º Trimestre	24,00%	-10,00%	-

Fonte: Power BI (2021).

De acordo com a Tabela 8, o Grupo Bensaude registou um aumento de 31% do VN no 2º trimestre de 2019 face ao trimestre anterior. Esse indicador revelou um aumento de 30% no 3º trimestre de 2019 e terminou o ano com um aumento de 24% relativamente ao trimestre anterior. Desta forma, é possível concluir que a ano que antecede a pandemia registou receitas significativas e positivas para o Grupo.

O 1º trimestre de 2020 apresenta mais 1% do VN registado no último trimestre de 2019. Por sua vez, o impacto da pandemia faz-se sentir a partir de abril de 2020 no Grupo Bensaude, com um decréscimo de 35% do VN face o

trimestre anterior. A partir daí, apresenta sempre uma diminuição do indicador em causa até ao final do ano.

Note-se que a falta de mobilidade internacional e a insegurança dos turistas da Região revelaram ser um problema para muitas atividades do Grupo que, em tempos anteriores, contribuíam significativamente para o VN do Grupo Bensaude.

Em 2021, já é possível verificar melhorias em termos de receitas, registando no 2º trimestre um aumento de 24% do VN face o 1º trimestre, terminando o 3º trimestre com um VN de mais 23% quando comparado com o trimestre anterior, o que revela o esforço de cobrança do SGC.

Tabela 9. Variação do *stock* de dívida do Grupo Bensaude, por trimestre (2019-2021).

	2019	2020	2021
1º Trimestre	-	-2,20%	-1,40%
2º Trimestre	7,20%	-4,00%	5,80%
3º Trimestre	32,80%	4,10%	3,10%
4º Trimestre	-3,70%	-2,20%	-

Fonte: Power BI (2021).

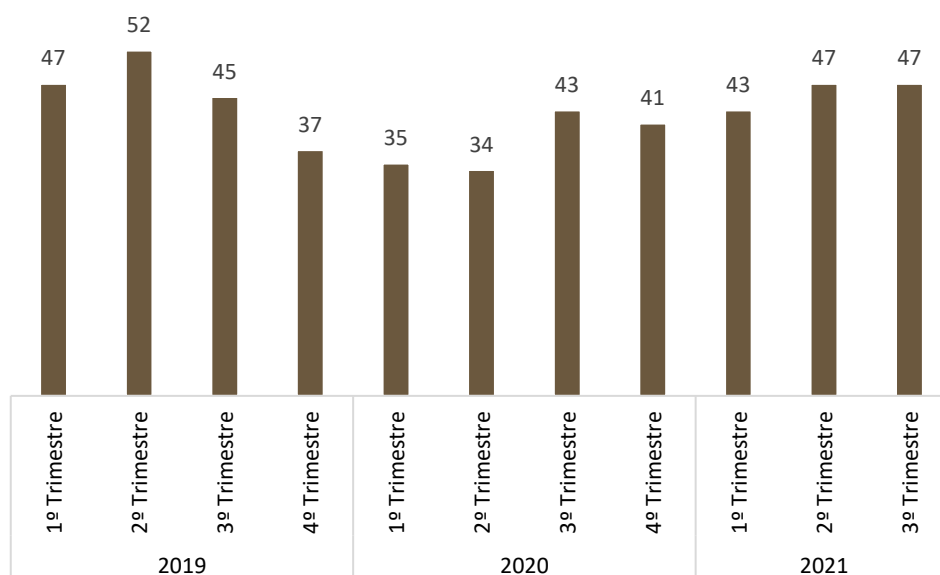
Segundo a Tabela 9, é possível verificar que em 2019 o Grupo foi aumentando o *stock* da dívida, à exceção do último trimestre que revelou um decréscimo de 3,70% face o trimestre anterior.

Por seu turno, em 2020 a dívida aumentou apenas no 3º trimestre (4,10%). Esta constatação vem fortalecer os resultados obtidos na Tabela 8, uma vez que o VN sofreu um decréscimo significativo no mesmo período, o que se pressupõe a insuficiência de fluxos de tesouraria para adquirir produtos e/ou bens devido às limitações colocadas pela COVID-19. Pode-se ainda justificar o acréscimo do *stock* de dívida do Grupo, devido ao período de crise que levou as

empresas a recorrerem ao crédito comercial ao invés do crédito bancário, tal como a literatura assim o dita.

Por fim, o 1º trimestre de 2021 regista um decréscimo da dívida de 1,40% face o 4º trimestre de 2020. A partir daí registou um aumento significativo de 5,80% e 3,10% nos 2º e 3º trimestres de 2021. Esta situação permite concluir que as empresas estão a ultrapassar os desafios colocados pela pandemia, encontrando-se num estado mais favorável e com maiores fluxos de caixa para responderem aos compromissos de curto prazo.

Figura 16. Evolução do PMR do Grupo Bensaude, por trimestre (2019-2021).



Fonte: Power BI (2021).

De acordo com a Figura 16, o Grupo Bensaude registava um PMR no 1º trimestre de 2019 de 47 dias. Este prazo aumentou para 52 dias no 2º trimestre do mesmo ano e nos últimos dois trimestres apresentou um PMR de 45 e 37 dias, respetivamente.

Em 2020, os 1º trimestre e 2º trimestre de 2020 registaram um PMR de 35 e 34 dias, respetivamente, face os trimestres anteriores. Por sua vez, no 3º trimestre assiste-se a um aumento de 9 dias, o que reflete a dificuldade em

receber os valores em dívida, devido às dificuldades financeiras colocadas pela pandemia, às entidades devedoras do Grupo Bensaude.

Por sua vez, o PMR acresce progressivamente em 2021, terminando o 3º trimestre desse ano com 47 dias. Este resultado é justificado com a reabertura de empresas do Grupo, nomeadamente os hotéis, que haviam sido encerrados devido à pandemia que se instalou. Para além disso, vem de encontro com os resultados obtidos nos indicadores do VN e do *stock* da dívida que verificaram igualmente um aumento nos três trimestres de 2021 analisados.

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que na generalidade, os efeitos da pandemia se fizeram sentir no Grupo Bensaude no 3º trimestre de 2020. Presume-se que este acontecimento só se tenha verificado a partir de julho devido aos resultados financeiros das empresas que se revelaram suficientes para enfrentar os desafios que se colocaram a curto prazo o que, por sua vez, levou ao aumento das contas a receber e, conseqüentemente, à diminuição do VN do Grupo.

Note-se que os resultados obtidos foram fruto da revisão da política de crédito da empresa, de forma a responderem aos desafios oriundos do choque externo que, por sua vez, levaram à dificuldade na recuperação dos valores em dívida.

Dito isto, e atendendo ao atual contexto de pandemia, conclui-se que a crise e todas as conseqüências associadas, têm vindo a impactar de forma significativa os resultados do Grupo Bensaude.

5. Considerações finais

5.1. Análise crítica

A atual pandemia provocou diversos constrangimentos ao nível social e empresarial em todo o mundo. Muitas empresas continuam a atravessar grandes dificuldades e inclusive situações de insolvência.

De forma a prevenir a propagação do vírus na Região, com início em março de 2020, várias medidas foram decretadas, entre elas a obrigatoriedade de adoção do regime de teletrabalho, restrições de circulação na via pública e o encerramento de estabelecimentos. Esta situação, apesar de promover a saúde pública, possuiu uma agravante no ciclo económico da Região. As medidas impostas provocaram: i) queda na produção; ii) aumento da taxa de desemprego; iii) queda do rendimento familiar; iv) redução da lucratividade das organizações em geral; e, v) aumento de falências.

De acordo com Alexandre e Lima (2020), o crédito comercial é considerado uma importante fonte de financiamento para as empresas, sendo uma alternativa ao financiamento bancário e, portanto, uma opção para as empresas que se encontram com dificuldades de tesouraria e “veem-se obrigadas” alargar o prazo do pagamento a fornecedores.

Tendo em conta a literatura existente, a concessão de crédito comercial permite estabelecer um maior relacionamento entre o cliente e o fornecedor bem como o desenvolvimento dos negócios, contudo mostra-se relevante realizar um adequado controlo do mesmo (Petersen & Rajan, 1997 *apud* Bahadir Karakoc, 2021).

Vários estudos relatam que, muitas vezes, os fortes atrasos nos pagamentos se devem ao facto de muitas empresas não terem uma política de crédito nem de cobranças definidas, nomeadamente critérios de avaliação de crédito, dados históricos dos clientes, entre outras informações. Por sua vez, empresas com critérios claros na concessão de crédito comercial, tendem a reduzir o seu prazo de recebimentos. Para tal, vários autores referem a

importância de definir um plano de ação para combater a dívida vencida nas empresas.

Considerando os resultados da análise dos indicadores económicos e financeiros do Grupo, foi possível concluir que os efeitos da pandemia se fizeram sentir, em especial, no 3º trimestre de 2020. Desta forma, presume-se que as empresas, na sua generalidade, enfrentaram grandes dificuldades financeiras que provocaram o pagamento tardio às empresas do Grupo. Apesar disso, os dados foram-se revelando mais positivos em 2021, onde o VN do Grupo, o que se traduz na capacidade de as empresas voltarem a cumprir com os seus compromissos a curto prazo. Para além disso, a dívida também se revelou superior nos trimestres de 2021, o que significa que as empresas se mostraram capazes de retomar as suas atividades e começaram a ter condições financeiras mais favoráveis que em 2020.

5.2. Conclusões

Os estágios curriculares são uma excelente iniciativa por parte das universidades, uma vez que possibilitam aos estudantes finalistas uma aproximação à realidade profissional, por sua vez distinta da realidade académica.

A meu ver, estas oportunidades são fontes essenciais para a inserção no mercado de trabalho, pois para além de permitirem a aquisição de novos conhecimentos, proporcionam também o desenvolvimento de diversas capacidades que considero essenciais, onde destaco sobretudo a gestão de tempo, o trabalho em equipa, a resolução de problemas, a capacidade de aprendizagem e ainda o relacionamento interpessoal.

Neste seguimento, o estágio realizado na Bensaude, S.A. foi, de facto, uma experiência enriquecedora e marcante, e que considero ter sido conseguida com sucesso, onde todas as dificuldades sentidas foram ultrapassadas e, sem

dúvida alguma que, a minha formação académica saiu valorizada depois deste contacto com o meio empresarial.

As bases e conhecimentos adquiridos ao longo da Licenciatura em Economia e Mestrado em Gestão tiveram especial importância para o decorrer do estágio curricular. Entre muitas, destaco as unidades curriculares de Finanças Empresariais, Comportamento Organizacional II e Gestão de Informação.

No presente trabalho procurou-se descrever as diversas atividades desenvolvidas que se basearam na análise e avaliação do risco de crédito e na cobrança de valores a receber e, posteriormente, cruzar os procedimentos internos com a literatura existente sobre a gestão de crédito comercial.

Por fim, foi efetuada uma análise do impacto da pandemia sobre o VN, *stock* da dívida e PMR do Grupo, desde o 1º trimestre de 2019 ao 3º trimestre de 2021.

5.3. Limitações e trabalhos a desenvolver

No desenvolver do presente relatório de estágio foram identificadas algumas limitações e adversidades. Apesar disso, é de salientar que as mesmas foram canalizadas como um processo de aprendizagem.

Em primeiro lugar, constatou-se a inexistência de estudos referentes à importância da adoção de políticas de crédito e de cobranças, nas empresas da Região.

Adicionalmente, é de realçar a questão da situação de pandemia que, por sua vez, criou constrangimentos, na medida em que o contacto físico era praticamente inexistente e o dia-a-dia empresarial decorria de forma remota. Apesar disso, a formação *on the job* decorreu na normalidade com o apoio de um colaborador nos escritórios da Bensaude, S.A., permanecendo todos outros em regime de teletrabalho.

Ainda devido ao contexto pandémico, os horários de diversos estabelecimentos sofreram alterações. Nesse seguimento, salienta-se a dificuldade no acesso à Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada bem como à Biblioteca da Universidade dos Açores, depois do horário de trabalho, para efeitos de pesquisa.

Assim sendo, sugere-se para futuros estudos, em virtude do Grupo Bensaude, que sejam feitas análises de forma segmentada. Desta forma, será possível evidenciar o(s) setor(es) com melhores resultados e aqueles que devem ser alvo de revisão do crédito concedido aos clientes, quando apresentam prazos de recebimentos superiores aos objetivados.

Para além disso, é sugerido que seja feito um *benchmarking* concorrencial, de forma a compreender a necessidade de revisão da estratégia da política comercial estabelecida no Grupo, com vista à melhoria dos seus resultados.

Referências bibliográficas

Alexandre, M. & Lima, G. T. (2020). Macroeconomic impacts of trade credit: An agent-based modeling exploration. *Economia*, 21, 130-144.

Blink it (2021). ERP: 10 Motivos para Implementar o Software Dynamics NAV. Data de Acesso: 21/09/2021. Disponível em: <https://www.blink-it.pt/erp-10-motivos-implementar-dynamics-nav/>

Box, T. *et al.* (2018). Operating performance and aggressive trade credit policies. *Journal of Banking and Finance*, 89, 192-208.

Gao, D., Zhao, Xiaobo, Geng & Wei. (2014). A delay-in-payment contract for Pareto improvement of a supply chain with stochastic demand. *Omega*, 49, 60-68.

Grupo Bensaude (2021). Breve história da longa vida do Grupo Bensaude. Data de Acesso: 17/04/2021. Disponível em: <https://grupobensaude.pt/pt/>

Gyimah, D. *et al.* (2020). Peer influence on trade credit. *Journal of Corporate Finance*, 64.

Homonoff, T. *et al.* (2021). Does knowing your FICO Score change financial behavior?. *The Review of Economics and Statistics*, 103(2), 236-250.

Husna, A. & Satia, I. (2019). Effects of Return on Asset, Debt to Asset Ratio, Current Ratio, Firm Size, and Dividend Payout Ratio on Firm Value. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 9(5), 50-54.

Incadea (2021). Incadea and Microsoft. Data de Acesso: 19/06/2021. Disponível em: <https://www.incadea.com/solutions/technology/>

Informa (2021). Informação de empresas. Data de Acesso: 19/06/2021. Disponível em: <https://www.informadb.pt/pt/>

Jacobsen, T. & Schedvin, E. V. (2012). Trade credit and the propagation of corporate failure: An empirical analysis. *Sveriges Riksbank Working Paper Series*, 263.

Karakoç, B. (2021). Corporate growth – Trade credit relationship: Evidence from a panel of countries. *Borsa Istanbul Review*.

Marinho, (2015). A Gestão de Tesouraria e Políticas de Financiamento a Curto Prazo nas PME (Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações não editada, pós-graduação em Gestão de Empresas). Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

McGuinness, S. *et al.* (2018). European trade credit use and SME survival. *Journal of Corporate Finance*. 49, 81-103.

Microsoft Dynamics 365 (2021). Microsoft Dynamics NAV. Data de Acesso: 19/06/2021. Disponível em: [https://dynamics.microsoft.com/pt-pt/nav-erp/#sort=relevancy&f:@product=\[Microsoft%20Dynamics%20NAV](https://dynamics.microsoft.com/pt-pt/nav-erp/#sort=relevancy&f:@product=[Microsoft%20Dynamics%20NAV)

Microsoft Dynamics 365 (2021). What is CRM?. Data de Acesso: 19/06/2021. Disponível em: https://dynamics.microsoft.com/en-cy/crm/what-is-crm/?OCID=AID_SEM_CjwKCAjw8KmLBhB8EiwAQbqNoPOhkkHq3hnMn_ZP_CqunTzgzYIVA_0UiPHqRLtBc9eg6IDVw6PjWxRoCRXUQAvD_BwE:G:s&ef_id=CjwKCAjw8KmLBhB8EiwAQbqNoPOhkkHq3hnMn_ZPCqunTzgzYIVA_0UiPHqRLtBc9eg6IDVw6PjWxRoCRXUQAvD_BwE:G:s&OCID=AID2200044_SEM_CjwKCAjw8KmLBhB8EiwAQbqNoPOhkkHq3hnMn_ZPCqunTzgzYIVA_0UiPHqRLtBc9eg6IDVw6PjWxRoCRXUQAvD_BwE:G:s&qclid=CjwKCAjw8KmLBhB8EiwAQbqNoPOhkkHq3hnMn_ZPCqunTzgzYIVA_0UiPHqRLtBc9eg6IDVw6PjWxRoCRXUQAvD_BwE

Microsoft Power BI (2021). O que é o Power BI?. Data de Acesso: 20/06/2021. Disponível em: <https://powerbi.microsoft.com/pt-pt/what-is-power-bi/>

Pattnaik, D. *et al.* (2020). Trade credit research before and after the global financial crisis of 2008 – A bibliometric overview. *Research in International Business and Finance*, 54.

Qin, J. *et al.* (2020). Pricing strategies for dual-channel supply chains under a trade credit policy. *International Transactions in Operational Research*, 2469-2508.

Sangiorgi, F. e Spatt, C. (2017). The Economics of Credit Rating Agencies. *Foundations and Trends in Finance*, 12, 1-116.

Siekelova, A. *et al.* (2015). Impact of credit risk management. *Procedia Economics and Finance*, 26, 325-331.

Wanga, J. *et. al* (2021). Suppliers' trade credit strategies with transparent credit ratings: Null, exclusive and nonchalant provision. *European Journal of Operational Research*, 297, 153-163.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de Abertura de Cliente



FICHA DE ABERTURA DE CONTA CLIENTE A CRÉDITO

Empresa do Grupo Bensaude

Escolha um item.

IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE			
Nome			
Morada			
Código Postal		Concelho	
Telefone		Telemóvel	
E-mail		País	
NIF		BI / NIPC	
Atividade		CAE	

PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	
Fornecedores	
Bancos	

CONTATOS			
Gerência		E-mail	
Financeiro		E-mail	
Comercial		E-mail	

A preencher pela Empresa do Grupo Bensaude			
Vendedor		Data	Clique aqui para introduzir uma data.
Limite de Crédito			
Prazo Pagamento	Escolha um item.		
Forma Pagamento	Escolha um item.		

Observações			
Preenchido por: *	Gerente:	Financeiro:	

* **Responsabilidade:** Declaro que as respostas por mim dadas são verdadeiras e completas.

Será atribuído um limite de crédito dependendo da orientação dada pela Gerência e pela Direção Financeira. Caso o crédito não seja atribuído, a faturação será efetuada a pronto pagamento. O não cumprimento dos prazos de pagamento cancela o limite de crédito concedido.

Após preenchimento enviar para o respetivo Gestor de Clientes e/ou para o Serviço de Gestão de Clientes (gestão.clientes@bensaude.pt).

Anexo 2. Pedido de Concessão a Funcionários

À

J. H. Ornelas & Ca., Suc., Lda.

Ponta Delgada, _____ de 2021

Assunto: Autorização de Desconto

Exmos., Senhores,

Eu, _____, trabalhador do Grupo Bensaude, na empresa _____ com categoria profissional de _____, venho pelo presente documento autorizar a V. Exas., a efetuarem o desconto no valor mensal de _____, durante _____ prestações, até perfazer o total global de _____, a começar no vencimento do mês de _____, referente à aquisição a crédito da viatura nova/usada da marca _____, com o modelo _____ e de matrícula _____ à J. H. Ornelas & Ca., Suc., Lda.

Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos

De V. Ex^{as}

Atentamente