

ANTÓNIO GUIMARÃES PIMENTA

*Contributos para um melhor relacionamento
dos bancos com os seus clientes*

BANCA E EMPRESAS PARCEIROS?

Prefácio de

António Tomás Correia

Nota de apresentação de

José António Barros

VidaEconómica

ÍNDICE

Prefácio	5
Nota de Apresentação	7
Apresentação	9
1. Reclamações	13
2. Revolta	17
3. Crédito saudável	23
4. Comportamento ético	31
5. Incompreensão	37
6. Reflexão	43
7. A Gestão e o Marketing	51
8. Habitação para arrendamento	61
9. Como a banca vê os empresários	67
10. O que podem os empresários esperar dos bancos	73
11. Plano de negócios	81
12. O plano de negócios na reestruturação financeira	89
13. A <i>escrow accountt</i>	97
14. O crédito à construção civil	109

15. A <i>escrow account</i> no crédito à construção civil.....	119
16. O factoring.....	131
17. O crédito de tesouraria	145
18. O crédito de tesouraria em conta corrente	155
19. O desconto de efeitos	165
20. O crédito, enquadramento e elementos	177
21. O crédito, risco, princípios objetivos e operações especiais ..	187
22. Crédito para investimento	195
23. Crédito para investimento, princípios.....	203
24. Garantias bancárias, tipos e obras de urbanização	211
25. Garantias bancárias, bom cumprimento e contratos públicos	221
Bibliografia.....	231
Índice sinótico.....	233

PREFÁCIO

Banca e Empresas – Parceiros? descreve a “experiência” de vida de um quadro bancário e irá seguramente criar um impacto positivo aos seus leitores. Esta narrativa elaborada em forma de conversa com contornos de estória e história aborda temas actuais com que nos deparamos e que constituem a base da nossa acção cívica, profissional e pessoal.

O livro disserta sobre conceitos que melhor permitem entender o que está por detrás de uma decisão bancária e, portanto, aproxima a sociedade à banca em tempos de crise económica e social, ajudando a atenuar a incompreensão de alguns clientes perante certas decisões.

Tal como o autor indica, num tempo de instabilidade que gerou um sentimento de insatisfação relativo a alguns bancos, sobressaem os valores basilares da nossa sociedade e segmento profissional. A crise de valores instalada reafirma a importância da ética empresarial nas empresas e das regras de conduta.

Os bancos deverão ter uma postura suportada em três pilares essenciais ao desenvolvimento da sua actividade: Valores, Ética e Responsabilidade. Socialmente, é necessário reforçar o papel que a banca deve e tem que desempenhar, prestando valências fundamentais, sem nunca esquecer os seus princípios orientadores.

A vertente humana e a importância das pessoas é bem transposta neste livro em que o autor apresenta um ponto de vista do homem comum (de um “não bancário”) visto por um profissional do sector.

A sensibilidade de lidar com dinheiro é uma enorme responsabilidade!!!

Como tal, é necessário ter uma actuação consistente e coerente nas diferentes dimensões de sustentabilidade, procurando oferecer serviços e adoptando políticas socialmente responsáveis.

A abordagem ao crédito na óptica do cliente e na óptica bancária com objectivos pedagógicos onde se tenta sensibilizar para a importância de poupar e nos prepararmos, assim, para os momentos mais difíceis não foram menosprezados. A importância de reflectir e de aprender com experiências alheias nacionais ou estrangeiras prepara o leitor para evitar “facilitismos”.

Os detalhes e reflexões sobre a gestão e o marketing, explicando a diferença entre produtos e formas de apresentar uma proposta de crédito servem de ferramenta para o leitor conhecer em maior detalhe o negócio bancário. A importância do investidor conhecer o negócio, a questão do acompanhamento dos clientes e as características de um bom gerente revestem um peso acrescido e uma responsabilidade única no actual contexto nacional, fruto também de uma crise de confiança.

Em conclusão, a experiência de Director que trabalhou num Banco de Pessoas e para as Pessoas, permitem a António Pimenta ter a particularidade de abordar a realidade actual e os paradigmas com que se deparam clientes e banca, tendo em consideração exemplos práticos como as crises do subprime e do mercado imobiliário, bem como o apoio ao empreendedorismo como factor de combate à exclusão social.

O António Pimenta merece ainda os mais rasgados elogios pela capacidade de explicar de forma simples o que se reveste de grande complexidade.

Os meus parabéns.

*António Tomás Correia
Presidente do Montepio*

NOTA DE APRESENTAÇÃO

O livro de António Pimenta vem recolocar na agenda um tema particularmente importante: as relações entre a banca e as empresas, ou melhor, as relações entre gerentes e gestores bancários e os pequenos e médios empresários. E, ao reconhecer o enviesamento e a desumanização daquelas relações, vem abrir a porta a um novo modo deste relacionamento, ou um regresso ao antigo, agora melhor, porque complementado com ferramentas de análise de risco que não devem dispensar aquele relacionamento pessoal!

O reconhecimento deste facto, a pedagogia da informação, o retorno a um relacionamento mais baseado na relação pessoal e no efetivo conhecimento das realidades das empresas poderão, assim, vir a constituir um importante passo na retoma da confiança entre a banca e os empresários, tão fundamental num período de crise, de riscos acrescidos e de escassez de crédito.

José António Barros
Presidente da AEP - Associação Empresarial de Portugal

APRESENTAÇÃO

Em menos de vinte anos, assistimos a mudanças importantes na atividade bancária: multiplicou-se a rede de balcões, permitindo uma cobertura importante do país, com aumento substancial da bancarização dos portugueses; a imagem dos bancos transformou-se radicalmente, deixaram de ser os cinzentos seguros e distantes, passando a mostrar-se como os coloridos da relação e da proximidade; os sistemas informáticos e os modernos equipamentos revolucionaram as operações e o autosserviço dos clientes; o *marketing* desenvolveu-se e com ele apareceram produtos inovadores, o princípio da satisfação das necessidades, a segmentação, o *cross-selling* ou o *merchandising*; o número de pessoas a trabalhar no setor bancário cresceu muito e as suas qualificações também; a análise e gestão do risco desenvolveu-se, os bancos deixaram de apenas se preocupar com o risco do crédito ou, em parte, com o risco cambial, passando a incluir também nas análises o risco operacional, o risco da taxa de juro, o risco de mercado, o risco de concentração, o risco de país, entre outros, nasceram o *rating* e o *scoring*. Muitas destas mudanças ocorreram há menos de dez anos. Tudo parece ter mudado, menos as funções principais dos bancos.

No ano 2008 fui chamado a assumir um desafio profissional que me obrigou a contactar novos gerentes e gestores de clientes. Verifiquei que muitos deles demonstravam algumas dificuldades no desempenho das suas funções, apesar dos seus conhecimentos e envolvimento. A rapidez com que têm progredido nas respetivas carreiras não lhes tem permitido consolidar os conhecimentos, sofrendo com a falta de comunicação e de orientação. A grande

competitividade que se tem estabelecido entre pessoas nas empresas e nas instituições talvez não esteja a permitir o desenvolvimento de carreiras mais equilibrado. Por outro lado, como dizia o meu amigo João Ermida, «nos últimos vinte anos os jovens gestores bancários só têm conhecido períodos de crescimento, pelo que o provável aparecimento de momentos difíceis não lhes facilitará a adaptação a uma realidade que não conhecem, nem viveram».

A função de diretor exige deste um comportamento exemplar no exercício das suas funções, obrigando a uma eficiente orientação e à necessária formação das suas equipas. Como líder, deve não só transmitir conhecimentos e a visão da empresa, mas também partilhar a experiência acumulada, permitindo aos outros que se preparem mais rapidamente para as responsabilidades que possam vir a assumir. Assim, o diretor deve ter preocupações especiais com os jovens gestores, incentivando-os a exercerem as suas competências com inteligência, sensibilidade e respeito pelos valores.

Enquadra-se neste contexto o trabalho agora apresentado, tentando transmitir as experiências vividas e refletidas, despretensiosamente, mas com rigor, promovendo a discussão e análise, tendo em vista a melhoria de todos, profissionais bancários ou não. Como se retira do título, destacam-se algumas das experiências vividas num banco de retalho, de pequenos negócios.

Um banco, como qualquer outra empresa, procura satisfazer as necessidades dos seus clientes; para isso, procura encontrar as melhores soluções, tanto para as famílias como para as empresas. A atividade de *marketing* tem sido fundamental nesta procura, permitindo que os bancos disponibilizem crescentemente produtos e serviços de elevada qualidade para as diversas finalidades. Compete aos vendedores, balcões/agências, analisar as necessidades dos seus clientes e encontrar a solução adequada a cada um deles – os gestores locais têm de saber ouvir e compreender os clientes. A melhor solução não é incompatível, bem pelo contrário, com o respeito pelo crédito saudável e pelo comportamento ético – o reconhecimento destes princípios concorre para a fidelização dos clientes.

Na convivência com muitos empresários, pequenos empresários, testemunhei muitas queixas contra os bancos e gerentes. Dizer mal

dos bancos já é habitual, muitos empresários ainda não entenderam qual o papel daqueles, nem qual o seu próprio papel. Agora, contra os gerentes e gestores de clientes já é mais difícil entender. Os bancos têm conseguido captar para os seus quadros pessoas bem qualificadas e direcionadas para o acompanhamento próximo das empresas e das pessoas individuais. Afirmarem que os atuais gerentes são mais arrogantes e distantes do que os antigos, pareceu-me um contra-senso que carecia de análise. Procurando explicações, percebi que a causa estaria no atual papel dos gerentes, nas decisões de crédito, onde as direções de risco tomaram posição quase exclusiva, em vários bancos. Os gerentes deveriam ser rotulados como vítimas e não como responsáveis.

Em Portugal, existe um número muito elevado de pequenas e microempresas que representam quase metade do negócio total. Pelas suas características, a informação de gestão não é a mais evoluída, embora se deva reconhecer a crescente preocupação com a sua qualidade. Os bancos não podem usar nas suas decisões exclusivamente os critérios rígidos do risco, como parece estar a acontecer em vários casos. O papel dos gerentes, como elementos próximos dos clientes, deve ser valorizado, o que, salvo raras exceções, não parece estar a acontecer. Não tendo participação importante, os responsáveis dos balcões tendem à desmotivação, reconhecendo a pouca relevância das suas opiniões e, compreensivelmente, reduzem o acompanhamento das empresas. Talvez esteja aqui a razão de muitas das queixas – os empresários sentem-se abandonados. A experiência tem-me demonstrado que estes gostam de receber nas suas instalações os gerentes bancários, de lhes mostrar onde aplicam os créditos obtidos e de partilhar as informações importantes sobre o mercado, sobre os novos projetos ou como se comportam os clientes ou os fornecedores.

Evidentemente que existe a tendência das empresas em responsabilizar os bancos pelas suas dificuldades. Se em muitas situações podem ter razão, a realidade demonstra que elas próprias nem sempre se organizam da forma mais adequada, nem se estruturam financeiramente de acordo com as necessidades. O mercado empresarial português caracteriza-se pela existência de mais de 98% de empresas micro ou pequenas e cerca de 50% das novas empresas morre ao

fim de dois anos de atividade. Os bancos que se orientam para os pequenos negócios têm de adoptar um posicionamento de relação, de acompanhamento próximo, por parte dos gerentes e dos gestores de clientes, daí a necessidade de valorizar a intervenção destes na delegação de competências.

O trabalho que se apresenta pretende transmitir um conjunto de situações reais ou próximas da realidade que permita aos interessados acederem a alguns conhecimentos decorrentes da experiência, sugerindo que a capacidade de discernimento dos decisores é fundamental para uma decisão bem tomada. Alerta para a necessidade de uma atitude proativa na procura de soluções ajustadas à finalidade, respeitando os objetivos e as características dos clientes, sem pôr em causa o risco do crédito concedido. As normas enquadram os produtos, mas a sua aplicação depende da observação competente dos responsáveis pelas decisões. O entendimento das necessidades é fundamental, as soluções não podem ter como base uma receita, têm de ser ajustadas a cada caso concreto, não podem ser todas iguais.

O trabalho que se apresenta tenta dar uma contribuição para um melhor entendimento e teve a sua génese nas notas do diretor, textos avulsos, disponibilizados em vários períodos. Pelo incentivo de um administrador, Rui Gomes do Amaral, tornou-se num conjunto mais criterioso. O seu conteúdo mereceu críticas fortes da Isabel Santos, que sugeriu algumas alterações e se responsabilizou pelas sínteses apresentadas. Não poderia esquecer o incedível contributo do amigo António Godinho que, com as suas sugestões e motivação, permitiu alargar o âmbito de todo este trabalho. A haver algum mérito, uma parte importante deve ser creditada a estas pessoas. Mas não só, já que também o reconhecimento obtido de muitos colegas, não só jovens, para quem o trabalho foi inicialmente pensado, permitiu admitir que o texto poderia ter algum interesse. Naturalmente que o trabalho, realizado quase completamente nas férias, também retirou muito tempo que estaria destinado à família, cuja compreensão também foi um incentivo. Sinto-me na obrigação de humildemente agradecer a todos. Se, para si, lhe for útil, ficarei muito feliz.

1. RECLAMAÇÕES

-
- Os bancos como parceiros de negócios
 - Acompanhamento ou não dos clientes
 - Gestores inexperientes ou arrogantes
 - Gerentes com ou sem poder de decisão
-

Nunes, Costa, Neves, Violante, Reis, Sousa, Braga, Santos são alguns dos empresários com quem estive a conversar esta tarde, uns do Norte, outros do Sul. As áreas de atividade são diversificadas, *marketing*, comunicação, comércio de automóveis, decoração, formação em línguas, tratamento de madeiras, *bricolage*, agricultura e muitos outros ramos.

Durante a discussão destacou-se um tema que me surpreendeu: quase todos os empresários apresentaram várias queixas sobre o comportamento dos bancos que habitualmente os apoiam. «Não são parceiros de negócio, são arrogantes e, em momentos críticos, abandonam os seus clientes. O nível de relacionamento é fraco, não acompanham os clientes, nem sequer se preocupam em controlar os créditos que lhes disponibilizam».

Não tivesse eu alguma experiência, discernimento, bom relacionamento e grande respeito por todos eles e talvez me sentisse abalado com o nível de acusações. Percebo, no entanto, as suas reclamações.

Antes de regressar a casa e enquanto tomava um café, aproximou-se o Dr. Fernando Costa, que, achando-me pensativo, adiantou:

— Parece-me que está preocupado. Esta conversa a que assistimos deve ter-lhe feito mal.

O Dr. Fernando Costa é um reconhecido consultor financeiro, que, apesar de jovem, demonstra um nível de experiência inabitual para a sua idade, fruto da necessidade de ter assumido prematuramente a gestão de uma empresa familiar, bem como do trabalho de consultoria que vem desenvolvendo em muitas outras.

— É com muita satisfação que o revejo, Dr. Fernando Costa. Acabo de ouvir tantas reclamações que nem sei o que responder. Custa-me a crer que haja tanto azedume contra os bancos.

— Foi muito importante que se tivesse disponibilizado para esta conversa – respondeu. – Os empresários disseram-lhe exatamente aquilo que sentem. Como estou no seu meio, posso confirmar o seu estado de espírito e, cá entre nós, a realidade é tal como eles a descreveram.

Das várias reclamações que ouvi relevo as principais:

- Os bancos não acompanham os seus clientes, não os visitam, não verificam onde são aplicados os créditos que lhes concedem;
- Os gestores são inexperientes, não entendem os empresários, limitam-se a analisar os relatórios que lhes são apresentados nos terminais com respostas desajustadas da realidade;
- Os gerentes mais antigos não apresentavam uma atitude tão arrogante como os atuais, conheciam as empresas e os empresários, conheciam os seus problemas e necessidades e estavam sempre disponíveis para encontrarem soluções;
- Os atuais gerentes não têm qualquer poder de decisão, limitam-se a aplicar aquilo que lhes é imposto, muitas das vezes longe da realidade;

- Os bancos não são parceiros de negócios – sempre que existe uma dificuldade, a primeira decisão que tomam é sair do envolvimento, não aguardando, nem ajudando a encontrar a solução mais adequada.

Ao ler as notas que havia registado no meu bloco, o Dr. Fernando Costa disse:

— Parece-me que se deveria começar por esclarecer os seguintes aspectos que preocupam os empresários e que são os que constam deste pequeno bilhete que já tenho passado a alguns dos seus colegas:

- Como é que a banca vê o empresário?
- O que podem os empresários esperar dos bancos?

— São realmente duas questões importantes – respondi. – Talvez possamos amanhã, se tiver disponibilidade, conversar sobre este assunto. Agora vou ter de sair. Fica convidado para o almoço, pelas 13 horas. Pode ser?

— Fica acordado – respondeu o Dr. Fernando Costa. – Espero que, entretanto, reflita nos problemas que hoje lhe foram apresentados.

Sáímos, sem deixar de pensar nas questões pertinentes que me tinham sido apresentadas.

SÍNTESE

***Perspetiva do Cliente:** A empresa procura nos gestores bancários sensibilidade para analisar e compreender a especificidade de cada negócio. O empresário quer ser ouvido, entendido e acompanhado de forma muito próxima, de modo a sentir-se apoiado pelo seu parceiro financeiro, sobretudo nas fases mais críticas do seu percurso.*

***Perspetiva do Banco:** Os Bancos têm desenvolvido ao longo dos últimos anos várias ferramentas, nomeadamente informáticas, com o objetivo de melhorar a sua capacidade de decisão no âmbito do segmento empresarial e diminuir o risco subjacente às operações. São ferramentas efetivamente de grande importância, mas não podem, por si só, justificar a atitude a adotar pelos gestores bancários no relacionamento que estabelecem com os seus clientes.*

2. REVOLTA

-
- Influência dos objetivos no comportamento dos gerentes
 - Respeitar ou não o *scoring*
 - O passado dos clientes nas novas decisões
 - Alterar a finalidade para enquadrar aprovação de crédito
 - A falta de boas garantias nos créditos ao consumo
 - a garantia na redução do risco
 - Prazo calculado em função das disponibilidades
 - quando deveria ser em função do risco e da finalidade
 - Consequências pelo esquecimento dos sinais de alerta
-

São 13 horas. O restaurante, localizado no terceiro piso deste prédio característico da baixa, apresenta um ambiente excepcionalmente calmo, ainda com poucos clientes. Na confeitaria do rés-do-chão, mais movimentada, servem refeições ligeiras e os bolos mais saborosos da cidade.

— Reparou naquela linda senhora de olhos azuis que estava a conversar comigo? — perguntou o Dr. Fernando Costa.

Não tinha reparado, informei o meu convidado, a quem, a partir de agora, apenas tratarei por Fernando. Suponho que não vai levar a mal. Neste país de «doutores e engenheiros» temos sempre de acautelar o tratamento. Entre pessoas conhecidas, inteligentes e sensíveis não deve ser problemático.

— Aquela senhora — começou o Fernando — dizia-me que «os bancos não têm ética, não olham a meios para obterem

lucros e os seus gerentes só pensam em cumprir objetivos, por qualquer meio». Depois da nossa conversa de ontem, sobre as reclamações dos empresários, vem esta pessoa amiga queixar-se de vocês. Que coincidência!

— Estamos condenados – respondi. – O tempo vai desfavorável para a imagem dos bancos ... Que terá acontecido?

— Fiquei surpreendido – continuou o Fernando. – Esta senhora é uma pessoa educada, de voz suave, nunca lhe ouvi um azedume, mas agora estava descontrolada. Até lhe ouvi dizer: «Se oferecer álcool a um alcoólico, acha que ele vai recusar a oferta? Infelizmente, é isto que os bancos fazem».

Ainda lhe disse «Não é bem assim, os bancos tentam satisfazer as necessidades dos seus clientes, às vezes as coisas não correm bem. Penso que adotam padrões de ética».

Percebi, após o relato do Fernando, que a senhora tinha um filho que habitava longe, estava desempregado e, apesar de ter 35 anos, nada tinha de seu, a não ser a preocupação dos pais que o haviam ajudado algumas vezes. Neste mesmo dia, a mãe tinha tomado conhecimento que o filho havia sido notificado pelo tribunal, no âmbito de um processo de execução movido por um banco, ocasionado pelo incumprimento de um crédito obtido para aquisição de um automóvel, pela utilização de um cartão de crédito e por um saldo a descoberto que lhe havia sido concedido.

A grande questão da senhora era: «Se o filho nunca tinha comprado automóvel, como era possível ter crédito para esta finalidade?» Não percebia como tinha sido possível conceder este crédito. Sem rendimentos, nem bens penhoráveis, o banco nada receberia, admiti eu, de imediato, porque percebi que o crédito não beneficiava de qualquer garantia.

O desespero desta mãe era evidente, daí as suas reações aparentemente agressivas – felizmente, há muitas famílias para quem a honra, a credibilidade, a seriedade, o respeito pelos outros ainda são valores estruturais da sociedade. De repente, ao verificar que o seu filho era um relapso,

com o vexame de ir a tribunal, apenas porque não respeitou aqueles valores ou porque a vida lhe foi adversa, empurrado por uma instituição bancária que julgava ser eticamente responsável, era difícil de aceitar.

Não entendia – como era possível que este filho que já tinha tido alguns incumprimentos no mesmo banco, que os pais ajudaram a resolver, pudesse de novo beneficiar de crédito?

O cliente, há cerca de três anos, trabalhava numa empresa, cliente do banco, o que lhe permitia utilizar uma conta-ordenado. As suas contas andavam sempre com problemas, devido a endividamentos diversos. O saldo da conta-ordenado estava sempre utilizado. Conhecendo o gerente de outro balcão, solicitou um crédito para resolver as suas dificuldades que, prometia, não voltaria a falhar, respeitaria integralmente as suas responsabilidades.

Acreditando na promessa, o gerente decidiu aprovar o crédito de cinco mil euros, apesar do *scoring* negativo, pelo prazo de oito anos, sem qualquer garantia. Afinal, era um trabalhador que conhecia bem, de boa família e, abrindo uma nova conta, conseguia mais um cliente e mais um crédito ao consumo. Estava a trabalhar para o cumprimento dos seus objetivos.

De acordo com a senhora, um colega do gerente foi falar com ele para perceber o que se havia passado. Este terá ficado algo transtornado e respondeu: «Que tenho a ver com a falta de honorabilidade de um cliente?» Ganhando segurança, acrescentou: «O cliente que conheço há vários anos e trabalhava naquela empresa veio um dia ter comigo, solicitando-me um crédito para resolver uns problemas que estavam a afetar a sua vida. Não vi qualquer razão para não o fazer, até porque recebia as suas retribuições por crédito em conta no banco e tinha capacidade financeira para cumprir as prestações.»

Perante nova pergunta: «No passado o cliente registou alguns problemas, em especial na movimentação da sua conta de depósito à ordem?», a resposta não demorou: «Isso é verdade, mas também é verdade que ele me prometeu que agora cumpriria integralmente o compromisso, o que me sossegou.»

Ao ter conhecimento desta resposta, não resisti a exclamar para o Fernando: «Como sabe, eu tenho muita experiência na tomada de decisões de crédito, por isso não levo a sério todas as promessas dos clientes». Para não haver incompreensão, não demorei a explicar: «Quando digo que não levo a sério todas as promessas dos clientes, não pretendo dizer que não acredito neles, mas sim que a experiência me preparou para adotar sempre uma dúvida metódica. Quando pretende um apoio urgente, qualquer cliente faz promessas de bom comportamento, ainda que a sua concretização esteja dependente de fatores que não controla».

Pelo que disse o amigo da senhora, o gerente terá desabafado: «Na verdade, eu tinha obrigação de saber que anteriormente ele havia falhado, mas nunca pensei que, agora, voltasse a falhar. Consegui convencer-me, mas rapidamente verifiquei que íamos ter problemas, suponho que nem sequer pagou a primeira prestação. Apesar de o *scoring* recomendar a não concessão do crédito, sabia que os pais eram pessoas de bem e que, se acontecesse alguma falha, viriam em seu socorro, com já fizeram antes».

Aqui voltei a exclamar para o Fernando: «Se os pais são boas pessoas e bons clientes do banco, porque não solicitou o gerente o seu aval pessoal? Com a sua capacidade de cumprimento já haveria justificação para contrariar a sugestão do *scoring*, “forçando” a aprovação, sem correr riscos elevados de reembolso do crédito. Percebe-se que, se pedisse o aval dos pais, este seria recusado e o gerente alertado para não conceder o crédito ao seu cliente».

Então o Fernando lembrou que disponibilizar mais dinheiro a quem está com problemas de solvência pode ser como “oferecer álcool a um alcoólatra”.

Os pais, entretanto, entraram na situação de reforma e as poupanças acumuladas, não sendo muitas, estão reservadas para ocorrer a problemas de saúde e outros que acontecem com mais frequência nestas idades, sem esquecer que têm outros filhos.

O amigo da senhora e colega do gerente, ainda não satisfeito, perguntou: «Sabia que o cliente queria resolver algumas dificuldades financeiras,

mas a finalidade do crédito foi a aquisição de um automóvel, suponho que usado, a reembolsar no prazo de oito anos». A explicação não pareceu muito clara, quando o gerente disse: «A aquisição de automóvel era uma boa justificação para demonstrar que o cliente estava em fase de investimento». «E o prazo?», perguntou. A resposta foi a tradicional: «O prazo de oito anos é o máximo previsto e o cliente não tinha capacidade para pagar uma mensalidade superior, a prestação estava ajustada às suas disponibilidades. Por outro lado, o cliente trabalhava numa boa empresa e os seus rendimentos manter-se-iam naturalmente».

O gerente estava preocupado e consciente do erro cometido, admitindo que em situações futuras teria de estar muito mais atento aos sinais que lhe tinham sido dados, mas desvalorizou. Não previu que pudesse acontecer, assim como ninguém pode prever um conjunto de circunstâncias adversas: passados dois meses, o cliente despediu-se da empresa; decidiu montar um negócio a 200 km de distância, provavelmente influenciado por algum amigo; aparentemente, o dinheiro obtido por crédito destinou-se ao negócio e não a resolver as dívidas existentes; nem sequer pagou os atrasos no próprio banco, dado que o gerente não se preocupou com isso, a sua confiança no cliente era total; o negócio do cliente foi iniciado sem capitais suficientes e provocou novas dívidas, o seu encerramento foi o passo a seguir; o cliente, em zona distante, ficou isolado da família, a eventual pessoa amiga desapareceu e ele entrou numa situação muito difícil; decorridos 24 meses, o banco acionou o cliente.

As consequências são as seguintes: o banco perderá o seu crédito, não existem bens ou rendimentos para assegurar o reembolso; o cliente vive uma situação desesperada, não sabe o que fazer; conseguir um emprego é difícil, com um processo judicial em curso, torna-se ainda mais difícil; só a família podia ajudar, mais uma vez, mas não sabia; se soubesse, será que estaria disponível para sacrificar parte da poupança criada com muito trabalho, durante anos, para a sua velhice?

Agora entende-se o desespero desta mãe, quando soube da situação do filho, responsabilizando o gerente do banco, porque, se não tivesse

concedido o crédito, como lhe competia e as regras do bom senso justificavam, não teria havido despedimento do cliente, nem novos negócios, nem, provavelmente, todos os problemas sociais subsequentes.

O que um crédito mal concedido pode ocasionar!

— Como se pode classificar um comportamento destes? — perguntou o Fernando. — Os bancos não deveriam preocupar-se com o crédito saudável? O cumprimento de objetivos pode justificar todos estes comportamentos? Quem é mais responsável, o cliente ou o gerente?

SÍNTESE:

Perspetiva do Cliente: *Conceder crédito, de forma adequada, protege, acima de tudo, os interesses do próprio cliente, que espera do seu Banco uma análise cuidada das necessidades que atravessa, a respetiva solução para as mesmas, mas simultaneamente sentido de responsabilidade. Desta forma, a confiança e credibilidade que o seu Banco lhe merece resultam reforçadas, bem como o nível de segurança que o cliente sente no âmbito do financiamento dos seus investimentos. O recurso a um consultor financeiro é também importante, nomeadamente no que toca à elaboração de um plano de negócios, que apoia o potencial/futuro empresário na montagem da empresa e no respetivo financiamento da mesma.*

Perspetiva do Banco: *A análise da concessão de um crédito deve ser extremamente cuidadosa. Todos os aspetos que justificam a sua concessão e possibilidade de recuperação no futuro terão de ser devidamente ponderados, para que o mesmo possa potenciar ganhos efetivos. A adequação do valor do financiamento à dimensão das aplicações a realizar, o ajustamento da maturidade do apoio, a estrutura de financiamento e a própria capacidade de libertação de meios, associada à existência de uma garantia adequada, reforçam a probabilidade de cumprimento do serviço da dívida inerente ao financiamento.*

ÍNDICE SINÓTICO

Prefácio	5
Nota de Apresentação.....	7
Apresentação.....	9
1. Reclamações	
1.1 – Queixas dos empresários quanto ao comportamento dos bancos.	13
1.2 – Denúncia do inadequado relacionamento dos gestores inexperientes e dos gerentes arrogantes. E perguntam: Como é que a banca vê o empresário? O que podem os empresários esperar dos bancos?	14
1.3 – Síntese.....	15
2. Revolta	
2.1 – Senhora acha que os bancos não atuam com ética e os gerentes só pensam em cumprir objetivos, por qualquer meio.	17
2.2 – Senhora acusa que o filho beneficiou de crédito sem justificação e sem garantia.	18
2.3 – O gerente sente-se enganado, mas reconhece não ter respeitado o <i>scoring</i>	20
2.4 – O gerente está preocupado e promete mudanças. Divisão de responsabilidades entre cliente e gerente.	21
2.5 – Síntese.....	22
3. Crédito saudável	
3.1 – O que é crédito saudável e a pretensão dos bancos.....	23
3.2 – O banco e a prática da ética e da qualidade, a missão e a visão. Função de gerir riscos.....	24
3.3 – Assimetria da informação entre o credor e o devedor. O <i>scoring</i> nos particulares e o <i>rating</i> nas empresas. Os parâmetros do crédito	26
3.4 – Síntese.....	29
4. Comportamento ético	
4.1 – O gerente aprovou crédito pessoal para sinal, mal classificado, reprovando o respetivo crédito para habitação, por incapacidade financeira. Prazo longo, sem garantia.	33

4.2 – A ética empresarial ou de negócios, o que é? Síntese	34
4.3 – Síntese.....	35
5. Incompreensão	
5.1 – Exemplo de crédito para autoconstrução de habitação.....	38
5.2 – O problema da localização.	39
5.3 – O risco da autoconstrução.....	40
5.4 - O prazo como fator de risco. Síntese	41
5.5 – Síntese.....	42
6. Reflexão	
6.1 – O mercado da habitação em Portugal e endividamento das famílias.....	44
6.2 – O erro da perceção da infinita valorização do património imobiliário. Os prazos recomendáveis no crédito à habitação, a avaliação e a margem de segurança.....	45
6.3 – Fatores de risco no crédito à habitação.....	47
6.4 – Síntese	49
7. A Gestão e o Marketing	
7.1 – O <i>Marketing</i> e a Gestão, perspectivas diferentes, não contraditórias. Empresários visionários, não bom gestores. Artigo de Stefam Stren no <i>Financial Times</i>	52
7.2 – Apreciação sobre fiadores e avalistas	56
7.3 – Ao <i>Marketing</i> compete criar o produto, aos vendedores, balcões/agências, compete vender as soluções mais rentáveis. A figura do Gestor de Processo.....	57
7.4 – Síntese	58
8. Habitação para arrendamento	
8.1 – O mercado de arrendamento. O crédito à habitação para arrendamento	62
8.2 – A avaliação no crédito à habitação para arrendamento. Exemplo de crédito à aquisição de habitação para arrendamento.....	63
8.3 – Discussão de crédito com colaterização de depósito a prazo.	64
8.4 – Síntese	66
9. Como a banca vê os empresários	
9.1 – Caracterização das empresas portuguesas	68
9.2 – Possível explicação para a perceção da aparente mudança de atitude dos gerentes.....	69

9.3 – Visão dos bancos sobre as empresas.....	71
9.4 – Síntese	72
10. O que podem os empresários esperar dos bancos	
10.1 – Funções principais dos bancos e sua relação com as empresas	73
10.2 – Fatores de sucesso das iniciativas empresariais (INE)	74
10.3 – Resposta inadequada dos bancos às reais necessidades das empresas. Exemplo de uma nova empresa.....	76
10.4 – A análise das empresas de acordo com a sua fase de vida.....	78
10.5 – Síntese	79
11. Plano de Negócios	
11.1 – O que é um plano de negócios. Exemplo da empresa Prime....	81
11.2 – Ponto crítico de vendas.....	83
11.3 – Apoio de crédito para empresa Prime. O desconto de livrança existe?	84
11.4 – Exemplo da empresa Master, com ampliação de negócio na área da moda	85
11.5 – Sugestão de crédito para a empresa Master, importadora	86
11.6 – Síntese	88
12. O plano de negócios na reestruturação financeira	
12.1 – Exemplo da empresa Lab, em processo de reestruturação ...	89
12.2 – Aconselhamento de cobertura financeira com fim das contas caucionadas.....	91
12.3 – Exemplo da pequena empresa Ortoped que vende com elevado prazo médio de recebimentos.	92
12.4 – Intervenção dos bancos quando existe apenas um problema financeiro.....	93
12.5 – Apoio bancário à empresa Ortoped.....	95
12.6 – Síntese	96
13. A Escrow Account	
13.1 – O encontro com o Dr. Santos, da Associação	97
13.2 – A antecipação de receitas do POPH	98
13.3 – Análise de projeto com apoio do POPH.....	99
13.4 – Funcionamento da <i>escrow account</i>	101
13.5 – <i>Escrow account</i> como conta de acompanhamento	104
13.6 – Síntese	108

14. O crédito à construção civil	
14.1 – Elementos a considerar na análise de crédito à construção civil	111
14.2 – Nível mínimo de capitais próprios e aquisição do terreno ..	112
14.3 – Avaliação imobiliária. Relação do montante do crédito com valor venal	114
14.4 – Avaliadores, prazo e modalidades de crédito.	115
14.5 – Síntese	116
15. A <i>escrow account</i> no crédito à construção civil	
15.1 – Exemplo de análise de crédito à construção civil.....	119
15.2 – Formas de acompanhamento de crédito à construção civil .	121
15.3 – Método da <i>escrow account</i>	122
15.4 – Distribuição de valores para distrate, valor mutuado e valor de amortização	125
15.5 – Comunicação dos valores de amortização	128
15.6 – Síntese	129
16. O <i>Factoring</i>	
16.1 – <i>Factoring</i> com faturas falsas.....	132
16.2 – Ciclo de exploração e ciclo de tesouraria.....	134
16.3 – <i>Factoring</i> e crédito de tesouraria. Exemplo de empresa de transportes internacionais.	137
16.4 – Exemplo de atividade sazonal	138
16.5 – Exemplos de empresa de construção civil e de um hipermercado.....	139
16.6 – Risco do <i>factoring</i>	142
16.7 – <i>Factoring</i> com recurso, continuado e confirmação de faturas. Síntese.....	143
17. O crédito de tesouraria	
17.1 – Modalidades de crédito de tesouraria.....	146
17.2 – Livrança. Desconto bancário. Financiamento e crédito bancário	147
17.3 – Desconto de livrança <i>versus</i> crédito em conta empréstimo. Vantagens da conta empréstimo	149
17.4 – Diferenças entre aval pessoal e fiança	151
17.5 – Aval do cônjuge. Garantia geral	152
17.6 – Síntese	153

18. O crédito de tesouraria em conta corrente	
18.1 – Finalidade.....	158
18.2 – Razões para não utilização do crédito em conta corrente (contas caucionadas)	159
18.3 – Crédito com gestão automática. Diferenças	160
18.4 – Orientação para a utilização das diversas modalidades de crédito em conta corrente	162
18.5 – O descoberto bancário (<i>overdraft</i>)	163
18.6 – Síntese	164
19. O desconto de efeitos	
19.1 – Desconto de letras – atrasos e deficiências	167
19.2 – Desconto de letras e contrato de desconto.....	169
19.3 – Letra – direito cartular e menções obrigatórias. Cláusula “sem despesas”	170
19.4 – Aval, montante, formação do contrato, proposta de desconto. Conferências	171
19.5 – Responsabilidade do gerente na formação e gestão de equipas.	172
19.6 – O gerente é um chefe ou um líder?.....	173
19.7 – Síntese	176
20. O crédito, enquadramento e elementos	
20.1 – Investimento	178
20.2 – Necessidade de bom enquadramento das operações. Financiamento e crédito	179
20.3 – Operação de crédito. Crédito e empréstimo. Elementos do crédito: confiança, tempo, risco e remuneração.	180
20.4 – A finalidade incluída no tempo. Exemplos “efeito confiança” e “efeito finalidade”	182
20.5 - Síntese	186
21. O crédito, risco, princípios objetivos e operações especiais	
21.1 – O risco, elemento essencial do crédito. <i>Scoring e rating</i>	187
21.2 – Problema da assimetria da informação. Decomposição do risco: específico, de mercado, operacional ou outros. Princípios objetivos na tomada de decisão: não existir dúvidas.	188
21.3 – Conhecer o negócio, evitar pressão, clientes de outros bancos, garantia como redução de riscos. «Se o dinheiro fosse meu, emprestava?». Operações que merecem atenção especial.....	190

21.4 – Delegação de competências de crédito	192
21.5 – Exigência de garantia especial. Taxa de juro, <i>spread</i> e <i>all in</i> – Síntese	193
22. Crédito para investimento	
22.1 – Formas de investimento.....	196
22.2 – Cobertura financeira dos projetos de investimento.....	198
22.3 – Crédito para fundo de maneiio permanente	199
22.4 – Exemplo.....	200
22.5 – Síntese	201
23. Crédito para investimento, princípios	
23.1 – Princípios comuns nos créditos ao investimento.....	204
23.2 – Princípio da análise técnica	205
23.3 – Princípios das necessidades e dos capitais próprios.....	206
23.4 – Princípio da boa preparação técnica	208
23.5 – Exemplos a evitar.....	209
23.6 - Síntese	210
24. Garantias bancárias, tipos e obras de urbanização	
24.1 – Crédito bancário por desembolso e por assinatura. Garantia bancária	212
24.2 – Tipos de garantias bancárias	214
24.3 – Garantias bancárias para obras de urbanização.....	216
24.4 – Aspetos a ter em conta na emissão. Operações de loteamento .	219
24.5 – Obras de urbanização. Síntese	219
25. Garantias bancárias, bom cumprimento e contratos públicos	
25.1 – Garantia de bom cumprimento – exemplo 1.....	222
25.2 – Garantia de bom cumprimento – exemplo 2. Aspetos a ter em conta	223
25.3 – Garantias técnicas, de boa execução. Aspetos a respeitar....	224
25.4 – Contratos públicos – entidades, contratos envolvidos, caução, receção, prazo	225
25.5 – Garantias bancárias para sinais. Exemplo	227
25.6 – Resumo. Limites para garantias bancárias	229
Bibliografia.....	231

BANCA E EMPRESAS – PARCEIROS?

Valores da relação:
Responsabilidade, Ética, Proximidade e Serviço

É um livro de imprescindível leitura, não só para os gestores bancários, mas também para todos os clientes que tem no banco um parceiro, contribuindo para um melhor entendimento deste serviço tão essencial numa saudável economia de mercado.

António Godinho

Administrador da Sartorial e do Grupo Onebiz

Com uma vasta experiência profissional, António Pimenta partilha a sua reflexão sobre as atuais dificuldades de relacionamento da banca com as pequenas empresas. Construído com conhecimento, isenção e rigor é sem dúvida, um importante “contributo para um melhor entendimento entre as duas partes”.

Luís Filipe Costa

Presidente do Conselho Diretivo do IAPMEI

O livro de António Pimenta vem recolocar na agenda um tema particularmente importante: as relações entre a banca e as empresas, ou melhor, as relações entre gerentes e gestores bancários e os pequenos e médios empresários

José António Barros

Presidente da AEP - Associação Empresarial de Portugal

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-591-6



9 789727 885916 >