

**UNIVERSIDADE CATÓLICA
PORTUGUESA . PORTO**
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

Gestão

Modalidade de Trabalho

Relatório de Estágio

Tema

Relatório de Estágio: CBK - Seguros de Crédito

Nome Aluno

Pedro de Sousa Coelho

Data

Março/2013



CATÓLICA
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Economia e Gestão

Resumo

O presente relatório tem como principal objetivo a descrição das funções por mim desempenhadas durante o estágio de seis meses realizado na CBK – Seguros de Crédito no departamento comercial e, conseqüentemente, a análise crítica deste departamento da empresa.

Para tal, a minha investigação centrou-se na revisão bibliográfica relativa ao tema do Seguro de Créditos. Neste capítulo, optei por fazer uma recolha das diferentes definições que o Seguro de Créditos teve junto de diversos autores ligados ao tema. Este é um instrumento financeiro, que ao longo dos anos, sofreu alterações e que teve também um crescimento sempre proporcional ao mercado das exportações mundiais. No entanto, o seu propósito, ao longo do tempo, foi sempre o mesmo: proteger os credores contra créditos não pagos.

De seguida, optei por enquadrar conceptualmente um tema que considerei ser bastante débil na CBK – Seguros de Crédito: CRM – Customer Relationship Management. Este é um tema de grande relevância para a empresa, já que na área comercial o principal objetivo prende-se com a angariação de clientes e com a relação diária com os mesmos. Conseqüentemente, foi abordado o tema da Cultura Organizacional que, ao longo da investigação, me apercebi estar intimamente relacionado com a implementação do CRM. Deste modo, a adoção de uma Cultura Organizacional focada/direcionada para o cliente em todos os aspetos é o fator principal para a implementação de um CRM com sucesso na CBK – Seguros de Crédito.

Sendo assim, a principal conclusão deste relatório é que a CBK – Seguros de Crédito apenas será capaz de conseguir contratos com empresas de grande dimensão se implementar uma Cultura Organizacional focada no cliente, a partir do momento em que os colaboradores começam a trabalhar na organização (através de métodos e técnicas de recrutamento e seleção que sugeri ao longo do capítulo V) e, conseqüentemente, implementar com sucesso um CRM moldado para o propósito.

Abstract

This report has as its main objective the description of the functions performed by me during my six-month internship held at CBK – Seguros de Crédito in the commercial department and, consequently, the critical analysis of this department of the company.

To this end, my research focused on the literary reviews on the topic of Credit Insurance. In this chapter, I decided to make a collection of different definitions which Credit Insurance has had on various authors related to the subject. This is a financial instrument that, over the years, has changed and that has also, always had a proportional growth to the market of world exports. However, its purpose, over time, has always been the same: to protect lenders against unpaid credit debts.

Secondly, I chose to conceptually fit in a topic, which I considered to be quite weak in CBK – Seguros de Crédito: CRM - Customer Relationship Management. This is a topic of great relevance for the company, since the main commercial area in target relates to customer acquisition and relationship with them on a daily basis. Consequently, the topic of organizational culture was discussed, which throughout the investigation, I realized it is closely related to the implementation of CRM. Therefore, the adoption of an organizational culture focused/directed to the customer in all aspects is the main factor for a successful implementation of a CRM in CBK – Seguros de Crédito.

Therefore, the main conclusion of this report is that the CBK – Seguros de Crédito will only be able to get contracts with large companies by implementing a customer-focused organizational culture from the time immediately employees start working in the organization (through methods and techniques of recruitment and selection as suggested throughout chapter V) and thus successfully implementing a CRM framed for the purpose.

Índice

Sumário Executivo.....	8
Palavras Chave	9
I. Introdução.....	10
II. Breve História do Grupo	11
2.1. Missão e valores – Grupo CBK.....	12
2.2. CBK – Seguros de Crédito (Porto).....	13
2.3. Responsável.....	16
III. O Seguro de Créditos	17
3.1. Enquadramento Histórico do Seguro de Créditos.....	17
3.2. O que é o Seguro de Créditos	18
3.3. Evolução do Seguro de Créditos	21
3.4. Vantagens do Seguro de Créditos	22
IV. CRM – Customer Relationship Management.....	26
4.1. O Conceito de CRM	26
4.2. A importância do CRM	27
4.3. CRM vs Cultura Organizacional.....	28
V. Descrição das funções desempenhadas	32
5.1. Organização de uma base de dados	32
5.2. Envio de email de apresentação.....	34
5.3. Contacto Telefónico	34
5.4. Gestão Cliente/Gestão Contratual	37
5.5. Apresentação de propostas	39
VI. Análise Crítica	42
6.1. Pontos Fortes	42
6.1.1. Angariação de Clientes	42
6.1.2. Estrutura da Organização	42
6.1.3. Mecanismos de Coordenação	42
6.1.4. Estilo de Liderança.....	43

6.2. Pontos Fracos	43
6.2.1. Angariação de Clientes	43
6.2.2. Recursos Humanos.....	44
6.2.3. Sugestões de melhoria	45
Conclusão.....	52
Limitações e Ideias futuras.....	54
Bibliografia.....	55
Anexos.....	58
Anexo 1	58
Anexo 2	59
Anexo 3	63
Anexo 4	68
Anexo 5.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 - Gráfico acionistas.....	9
Figura 2 - Pirâmide CRM.....	27

Sumário Executivo

O objetivo deste relatório é descrever em que consistiu o meu estágio na CBK – Seguros de Crédito, proceder a um enquadramento conceptual das atividades desempenhadas e, por fim, fazer uma análise crítica suportada na minha passagem pela empresa.

O estágio foi fortemente vocacionado para a área comercial da CBK – Seguros de Crédito, onde tive a meu cargo tarefas totalmente voltadas para o exterior da empresa: organização de bases de dados de empresas potencialmente clientes, envios de emails de apresentação da CBK – Seguros de Crédito, posterior contacto telefónico, apresentação de propostas e gestão diária do cliente.

O estágio no departamento comercial da CBK – Seguros de Crédito permitiu-me vivenciar as quatro fases da abordagem comercial da empresa, que têm como objetivo final a angariação de clientes. Consequentemente, apercebi-me que, nesta organização, a estratégia e a cultura têm, forçosamente, de estar centradas no cliente. Na minha opinião, e com base na experiência que tive no estágio, a CBK – Seguros de Crédito não tem implementada um estratégia devidamente estruturada e focada no cliente (principalmente clientes de grande dimensão).

Sendo assim, é recomendada a implementação de um CRM – Customer Relationship Management, já que é uma abordagem com a intenção de implementar mudanças que venham a melhorar, prolongar e, idealmente, perpetuar o relacionamento com o cliente. Para tal, é necessário conjugar a estratégia com a cultura organizacional, ambas voltadas e focadas no cliente. Uma série de pesquisas identificam a importância da cultura organizacional na implementação de CRM. Consultores da CGEY (CapGemini, 2002) estudaram a vida de um conjunto de empresas internacionais onde foi implementado o CRM. Os resultados revelaram que a cultura organizacional é uma das razões para a fraca taxa de aceitação do CRM.

Palavras Chave

Seguro de Créditos, Gestão Comercial, CRM – Customer Relationship Management, Cultura Organizacional, Seleção, Admissão e Acolhimento.

I. Introdução

A CBK – Seguros de Crédito é uma empresa dedicada à mediação de seguro de créditos, que conta ainda com uma reduzida quota de mercado. Esta empresa foi a que escolhi para estagiar durante seis meses, já que tenho um enorme gosto pela área da gestão comercial. Considero que, apenas com experiência, é possível perceber, realmente, a complexidade e importância de desenvolver um trabalho comercial numa empresa, principalmente numa Start-up.

A minha análise e crítica ao trabalho comercial desenvolvido na CBK – Seguros de Crédito apoia-se sobretudo na experiência que tive ao longo do estágio e no enquadramento conceptual que fiz.

Sendo assim, numa primeira fase do relatório optei por apresentar a organização, de forma a que fosse possível perceber como surgiu e qual o caminho que deseja seguir. Depois, abordei de forma teórica o seguro de créditos, pesquisando as razões que levaram ao surgimento deste instrumento financeiro, a sua evolução e as diferentes definições que ao longo dos tempos os autores lhe foram dando. Seguidamente, após concluir que a angariação de clientes na CBK – Seguros de Crédito é fundamental, optei por enquadrar conceptualmente o conceito de CRM – Customer Relationship Management, já que é uma abordagem com a intenção de implementar mudanças que venham a melhorar, prolongar e, idealmente, perpetuar o relacionamento com o cliente. Apercebi-me também que a cultura organizacional é fundamental para o sucesso na implementação de um CRM. Mais tarde, descrevi as atividades/tarefas que me foram incumbidas ao longo do estágio, tarefas estas focadas no exterior da organização. Por fim, procedi a uma análise crítica e emiti algumas sugestões de melhoria.

Deste modo, a conclusão principal deste relatório é, claramente, a necessidade de adotar uma cultura centrada no cliente, planeada e estruturada logo de início, ou seja, aquando do recrutamento e da formação de equipas de trabalho. Este ponto é fundamental, já que é um importante requisito para a implementação de um CRM ser bem sucedido.

II. Breve História do Grupo

O projeto CBK¹ resultou da visão dos seus principais acionistas, a Corbroker e a Villas Boas Madeira que partilham de um objetivo comum: promover uma rede de especialistas no mercado da corretagem, que garantisse uma cobertura a nível nacional, incluindo as Regiões Autónomas.

Atualmente, o grupo tem escritórios na Madeira, Açores, Lisboa e Porto (CBK – Seguros de Crédito) e inclui no seu portfólio uma empresa dedicada, em exclusivo, à colocação e análise de seguros de crédito, com técnicos de seguros prontos a ajudar o cliente a encontrar a forma mais eficiente de segurar as suas vendas a crédito.

O grupo tem a sua génese com a criação da primeira sociedade de corretagem nos Açores, hoje uma referência incontornável no mercado da Região Autónoma dos Açores (R.A.A.).

Seguiu-se a aquisição da STMS, uma pequena sociedade de mediação em Lisboa, que permitiu iniciar um processo com vista a dotar a empresa dos recursos humanos e materiais necessários para o crescimento e consolidação desta unidade de negócio, num mercado de grande e reconhecida exigência técnica e dinâmica comercial.

Em 2010, e com sede no Porto, nasce a CBK - Seguros de Crédito, focada exclusivamente na contratação e apoio técnico de seguros de crédito, traduzindo-se num reforço significativo do leque de serviços do grupo, que passou a ter uma oferta muito específica no apoio ao tecido empresarial português, em particular, as do setor exportador. Este é um setor que assenta fundamentalmente nas vendas a crédito e onde a informação sobre o potencial se torna fundamental para a realização ou não do negócio.

¹ www.cbk.pt

A CBK - Seguros de Crédito conta com dois acionistas principais , cada um com 45%, enquanto que os restantes 10% estão na posse de pessoas em nome individual:

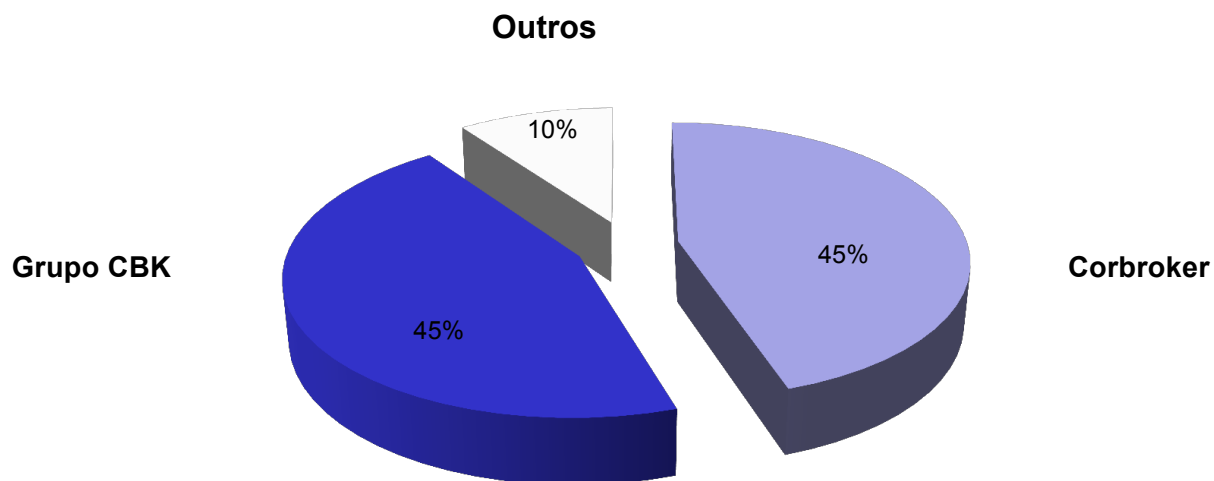


Figura 1 - Gráfico acionistas

2.1. Missão e valores – Grupo CBK

Ajudar na negociação e contratação de seguros.

A CBK tem como missão mediar o relacionamento dos seus clientes com as Seguradoras, garantir as melhores coberturas de risco e as melhores cotações e prestar uma consultoria de qualidade na gestão de carteiras e regularização de sinistros.

2.2. CBK – Seguros de Crédito (Porto)

Para além de uma visão centrada no mercado, proporcionar a venda a crédito aos seus clientes é algo fundamental na atual conjuntura.

É uma opção que deve ser tomada com o máximo de conhecimento e segurança junto de novos clientes e a garantia de contínua solvabilidade nos devedores que a empresa já conhece e com quem trabalha.

A CBK – Seguros de Crédito assume o compromisso de avaliar com rigor as necessidades do potencial cliente (volume de vendas seguráveis e países para exportação) e procurar junto dos diversos operadores a solução adequada para o mesmo (a CBK – Seguros de Crédito trabalha com todas as seguradoras presentes no mercado nacional). Este é o compromisso da CBK – Seguros de Crédito. Deste modo, destacam-se dois serviços:

1. Gestão de Riscos

Por gestão de riscos compreende-se o conjunto de técnicas e reflexões que têm como objetivo a proteção e salvaguarda do património da empresa contra os riscos suscetíveis de colocarem em perigo a atividade e sobrevivência de uma empresa.

A CBK – Seguros de Crédito, através de uma abordagem integrada à gestão e avaliação dos riscos, ajuda a empresa potencial cliente a determinar o melhor nível de equilíbrio entre a transferência e a retenção de riscos.

A CBK – Seguros de Crédito, através da sua equipa de profissionais, garante uma assistência total em caso de sinistro, a qual engloba os seguintes processos:

- Análise dos factos relevantes e elaboração da participação à seguradora;
- Acompanhamento de peritagens;
- Colaboração no apuramento de responsabilidades;
- Controlo de pagamento de indemnizações.
- Acompanhamento jurídico (salvo disposição em contrário).

2. Consultoria

A CBK tem técnicos com elevado grau de especialização que asseguram:

- Uma correta análise e avaliação dos riscos;
- Conhecimento das melhores soluções disponíveis no mercado;
- Capacidade de desenvolver soluções à medida;
- Capacidade negocial junto das seguradoras (taxa de prémio, volume de vendas seguráveis, bónus/mallus);
- Independência e imparcialidade perante o mercado segurador;
- Assistência total, em caso de sinistro, para uma rápida resolução;
- Elaboração de relatórios de análises de riscos e estatísticas de sinistralidade.

De uma forma mais detalhada a CBK – Seguros de Crédito apresenta um leque extenso de serviços disponíveis:

- **Revisão anual:** reuniões periódicas para rever as apólices contratadas e definir estratégia futura;
- **Avaliação do serviço:** avaliação formal pelo cliente do serviço prestado em relação à qualidade global e à prestação de serviços;
- **Avaliação de riscos:** identificação, avaliação e monitorização de exposições a riscos;
- **Calendarização:** rever ou criar cronogramas de serviços de forma a permitir uma atempada recolha de informação relativa à subscrição e revisão das apólices;
- **Negociação:** realizar os exercícios de negociação acordados, com mercados aprovados, garantir a colocação dos seguros e evidenciar estratégias alternativas apropriadas;

- **Questionário de renovação:** obtenção do questionário de renovação com vista à negociação das apólices de seguros;
- **Cotação e colocação:** elaboração de cotações formais e confirmação de coberturas;
- **Sumário de seguros:** fornecer um sumário das apólices colocadas pela empresa, detalhando limites de cobertura, exclusões e todos os aspetos relevantes;
- **Entrega de apólices:** entrega das apólices originais e das atas adicionais;
- **Consultoria geral:** aconselhamento e informação sobre a evolução no mercado de seguros, não necessariamente limitado à apólice de seguros;
- **Serviços quotidianos:** assegurar um serviço contínuo e resposta às questões colocadas, administração corrente de assuntos relacionados com as apólices, consultas sobre coberturas, alterações, anexos e exclusões;
- **Formação:** gerir a formação dos quadros dos clientes envolvidos na gestão diária do seguro de créditos;
- **Pedidos de garantia:** investigação de causas de redução/limite plafonds e negociação com a seguradora para minimizar as carências;
- **Reuniões com o cliente:** rever assuntos pendentes e obter informações atualizadas.

A equipa da CBK – Seguros de Crédito está alicerçada num conjunto de colaboradores com experiência exclusiva no mercado de Seguros de Crédito, exercida nas principais seguradoras nacionais. A mesma está habilitada a analisar, com rigor, os requisitos pretendidos pelas PME's e grandes empresas nacionais neste ramo de seguros.

2.3. Responsável

- Sérgio Romero Vila

Experiência de mais de dez anos na Gestão de Seguros de Crédito para PME's e grandes empresas nacionais, nos dois principais operadores dos mercados português e internacional: COSEC (Grupo Euler-Hermes) e Crédito y Caución (Grupo ATRADIUS).

III. O Seguro de Créditos

3.1. Enquadramento Histórico do Seguro de Créditos

Pensa-se que o seguro de crédito foi pela primeira vez subscrito pela British Commercial Insurance Company, uma seguradora fundada em 1820, dedicada principalmente ao seguro de incêndio e de vida. As primeiras seguradoras especializadas em seguro de créditos no Reino Unido foram fundadas em 1852: a Commercial Credit Mutual Assurance Association e a Solvency Mutual Guarantee.

Em 1885, a Ocean Accident and Guarantee Corporation foi a primeira seguradora a cobrir todas as transações de crédito de um segurado. Em 1893, foi fundada a American Credit Indemnity, que se intitula a mais antiga seguradora do mundo a dedicar-se unicamente ao ramo do seguro de créditos. O Lloyd's começou a subscrever alguns riscos de crédito em finais do século XIX.

O mercado continuou a desenvolver-se durante o final do século XIX e início do século XX. Ao virar do século, alguns *underwriters* do Lloyd's fundaram a Excess Insurance Company. Em 1906, a Eidgenossiche Versicherungs-Aktien-Gesellschaft, uma seguradora multiriscos da Suíça, começou a subscrever seguro de crédito interno. Em 1917, foi fundado na Alemanha o Hermes Kreditversicherungsbak, enquanto que na Grã-Bretanha foi formada a British Trade Corporation. Depois da I Guerra Mundial, em 1918, foi fundada a Trade Indemnity, no Reino Unido (tendo como acionistas a British Trade Corporation e a Excess Insurance Company).

A NCM foi fundada em Amesterdão, em 1925, por vários bancos e companhias de seguro holandesas, algumas companhias de seguro de créditos e de resseguro estrangeiras e um banco alemão. Em 1926, realizou-se em Londres uma conferência internacional em que estiveram presentes delegados de seguradoras de crédito, organizações estatais e bancos.

A ICIA (International Credit Insurance Association) nasceu desta conferência e foi, finalmente, fundada em 1928, sendo Cuthbert Heath eleito para ser seu presidente.

A International Union of Credit and Investment Insurers (“União de Berna”) foi fundada em 1934 como associação ao abrigo do Código Civil Suíço. O seu Secretariado tem sede em Londres, como acontece também, atualmente, com a ICIA.

O Lloyd’s esteve envolvido na subscrição de seguro de créditos desde o início, mas cessou essa atividade entre as duas guerras mundiais, só a tendo retomado há poucos anos (embora se mantivesse ativo no seguro de riscos políticos).

Em meados do século XX, o comércio cresceu rapidamente, a concorrência aumentou e cada vez mais companhias se preocuparam com os atrasos de pagamento, a fim de proteger o *cash flow*. O aumento das taxas de juro do crédito bancário contribuiu, também, para estimular a utilização do seguro de créditos.

Os países começaram a criar departamentos de crédito à exportação para apoiar os exportadores e ajudar a estimular o comércio externo. Tais departamentos operavam tanto no seguro de crédito a longo prazo como no *project financing* (Dowding, 2000).

3.2. O que é o Seguro de Créditos

Definir seguro de créditos não é uma tarefa fácil, já que ao longo dos anos foram publicadas inúmeras teses, por vezes contraditórias, relativas a esta modalidade de seguro. Alguns autores chegam mesmo a opor-se à denominação do ramo, que segundo eles não seria um “seguro”; outros consideravam que a denominação de “crédito” também não era exata.

Os autores que contestavam o direito de se chamar seguro de “créditos” eram defensores da tese segundo a qual este apenas podia cobrir a

insolvabilidade. Sendo assim, pretendiam que este tipo de seguro se denominasse seguro de “insolvabilidade”.

Porém, os autores chegaram a acordo sobre três pontos (Bastin, 1978):

1. Trata-se de um contrato autónomo, ao contrário da fiança;
2. Trata-se de um seguro de coisas:
3. O seguro de créditos tem um carácter indemnizatório.

Deste modo, julgo ser interessante sintetizar algumas das definições mais conhecidas e citadas entre 1924 e 1937:

- **Lorey (1924):**

“O seguro de créditos tem por fim segurar os comerciantes e fabricantes contra todos os prejuízos que ultrapassem o prejuízo normal.”. Esta definição é extremamente curta e, ao mesmo tempo, pouco clara no que diz respeito a quem se destina este produto, bem como à natureza da indemnização. Estávamos ainda numa fase inicial.

- **Jean Delmas (1924):**

“O seguro de créditos tem, como fim, baseando-se na lei dos grandes números e no princípio da dispersão do risco, garantir contra o risco de insolvabilidade de determinados devedores, os créditos outorgados por um banco a um industrial ou a um comerciante.” Definição que transparece a teoria do seguro ao serviço da banca.

- **Destanne de Bernis (1926):**

“Assunção por uma sociedade tecnicamente organizada para esse efeito da grande maioria dos riscos de não-pagamento inerentes a qualquer transação civil, comercial, industrial ou bancária, com pagamento diferido.” Evolução para uma definição onde são incluídos os devedores particulares.

- **Michel (1937):**

“O contrato pelo qual um segurador garante um seguro contra o risco de perda definitiva dos seus créditos.”

Após a análise das definições anteriores, é possível verificar que desde o início não existia consenso em torno da definição do seguro de créditos. Inclusivamente, autores de livros sobre esta matéria optaram por não emitir uma definição própria sobre seguro de créditos.

No entanto, embora existindo esta dificuldade em definir claramente o conceito de Seguro de Crédito, e com base na perspectiva de vários autores, pode-se concluir que:

- É um produto financeiro de que os credores se podem munir, mediante o pagamento de um prémio (aplicação de uma taxa sobre as vendas seguráveis), contra créditos não pagos por devedores identificados na seguradora, no prazo acordado.

Em suma, ao adquirir o seguro de crédito, a empresa está a assegurar um dos ativos mais importantes para a sua empresa: os seus clientes.

Por outro lado, de forma a aprofundar e esclarecer melhor o que é o seguro de créditos, torna-se imperioso conhecer as três principais características deste tipo de seguro (Bastin, 1994):

- 1. Prevenção de risco:**

É analisada a carteira de clientes, mantendo-se ao longo do contrato uma vigilância permanente.

- 2. Recuperação das quantias não pagas:**

Quando, apesar de tudo, surgem incumprimentos nos pagamentos, a companhia ativa todos os mecanismos de cobrança. A proximidade na cobrança aumenta a probabilidade da mesma se realizar.

3. Indemnização:

A seguradora assume o não pagamento, numa percentagem contratada. No mercado externo, poderá chegar a 90% (valor médio) do montante faturado.

Deste modo, torna-se óbvio que o seguro de créditos se apresenta como um produto financeiro: três em um. Ou seja, este tipo de seguro permite analisar e recolher informações sobre determinado(s) cliente(s); caso ocorra um sinistro (falta de pagamento do crédito), indemniza o segurado, na percentagem acordada; e presta assessoria na gestão das cobranças contenciosas que ocorrem antes da indemnização (apoio jurídico logo que a seguradora receba uma comunicação de falta de pagamento) ou após o pagamento da indemnização.

3.3. Evolução do Seguro de Créditos

Nos últimos vinte anos, aproximadamente, tem-se assistido a mudanças nunca vistas no setor do seguro de créditos. Trata-se, em parte, de uma resposta às alterações ocorridas no comércio e nas exportações no mundo moderno. Houve uma forte consolidação com o aparecimento de grandes companhias multinacionais com negócios em todo o mundo. Com efeito, na generalidade, o comércio tornou-se mais internacional e poucas empresas, independentemente da sua dimensão, contam apenas com o mercado interno para destino das suas vendas.

Isto obrigou as seguradoras de crédito a tornarem-se mais internacionais e, em parte, provocou a concentração do mercado de seguro de créditos, com o aparecimento de cinco grandes grupos, todos eles com sede na Europa. Estes cinco grupos dominam o mercado.

Uma alteração importante foi a crescente necessidade em obter informações de crédito sobre os parceiros comerciais. Muitas seguradoras de crédito fornecem agora essa informação *on-line*, ligada a um serviço de atribuição de *ratings* de crédito. A *internet* está a acelerar este processo e

todas as grandes seguradoras a utilizam para a emissão de garantias e fixação de *plafonds* de crédito.

Outra alteração tem sido o relativo afastamento dos departamentos do Estado de apoio à exportação em relação às coberturas de curto prazo, concentrando-se nos riscos políticos associados a créditos de longo prazo e no apoio à exportação para mercados de risco mais elevado (não cobertos pelo operador privado). Este procedimento é, na generalidade, conhecido como processo de separação e vai desde um movimento geral de afastamento de concorrência com o setor privado até à privatização das secções de curto prazo das agências do Estado, como se tem verificado no Reino Unido e na Dinamarca.

O crescente movimento de privatizações tem sido, em parte, motivado pelas necessidades comerciais dos compradores, o desejo de não competir com o mercado privado e através de medidas legislativas (especialmente na U.E.).

Outras alterações importantes prendem-se com a mudança da natureza do comprador e o crescimento do autosseguro. Historicamente, competia ao diretor financeiro a tomada de decisões mas, cada vez com mais frequência, são os gestores de créditos ou os gestores de risco a assumir as decisões e o controlo das questões relativas ao seguro de créditos (Dowding, 2000).

3.4. Vantagens do Seguro de Créditos

Há um conjunto importante de vantagens, sendo a principal a proteção financeira que a cobertura pode proporcionar. O seguro de créditos, por um lado, pode cobrir os não pagamentos das empresas insolventes ou, por outro lado, cobrir todos os créditos não pagos após um determinado período de tempo. O seguro de créditos protege, deste modo, o *cash-flow* da empresa.

Como foi referido anteriormente, o valor deste produto financeiro está para além do simples pagamento de indemnizações, quando um débito não é pago devido a insolvência. Os serviços de informação de crédito funcionam

como um departamento de gestão de crédito da empresa, dando informações sobre novos parceiros comerciais. Com esta informação, a empresa passa a estar apta para decidir se deve ou não negociar com esse cliente e se lhe deverá ou não conceder crédito. Este serviço pode, deste modo, representar um serviço de valor incalculável ao fornecer informação financeira, atualizada ao minuto, sobre empresas em todo o mundo.

O seguro de créditos pode, portanto, ajudar a evitar, numa primeira instância, a subscrição de maus riscos, fornecendo um sistema de alarme atempado se o cliente tiver problemas financeiros, evitando numa segunda instância os prejuízos decorrentes da insolvência, mas também reduzindo os riscos de insolvência.

Praticamente todas as seguradoras oferecem serviços de cobrança, de forma a conseguir que os débitos sejam pagos por inteiro, sendo os prémios de seguro totalmente deduzíveis nos impostos.

O seguro de créditos tornou-se num produto muito sofisticado e as razões que levam as empresas a utilizá-lo também são mais complexas. Antigamente, o seguro de créditos era vendido simplesmente na base da proteção financeira dos créditos: “ E se os clientes não pagarem?”. Hoje em dia existem mais razões que levam a empresa a adquirir o seguro de créditos, para além da simples proteção do *cash-flow* (Bastin, 1994), tais como:

- **Proteção do Balanço:**

Esta situação ocorre em todos os ramos de seguro, à medida que as empresas procuram reduzir os custos com seguros. O autosseguro é já hoje em dia popular, mas torna-se necessário acautelar que um incidente de maior dimensão possa provocar um desequilíbrio nos balanços, que teria de ser objeto de explicação às empresas associadas ou aos acionistas.

- **Controlo de Créditos:**

A maior parte das empresas vê o controlo de créditos como uma função de gestão integrada e muitas vezes parte da gestão de risco. O valor de uma

apólice de seguro de créditos, fixando limites de créditos, implica observar uma disciplina externa, quando o gestor de crédito da empresa analisar novas redes de distribuição ou novos clientes. Além da disciplina externa, o seguro de créditos proporciona também uma aproximação consistente, visto que o segurado solicita os limites de crédito a determinada fonte. A empresa pode discordar ou não do limite de crédito concedido e da visão da seguradora relativamente a determinado cliente (Dowding, 2000).

Sendo assim, conclui-se que uma das grandes vantagens do seguro de créditos é permitir ao gestor de crédito apoiar-se numa opinião externa, podendo sustentar a sua posição na informação da seguradora de crédito, quando esta considera que não se está perante um bom risco e não concedem limites de crédito solicitados.

- **Incremento de Vendas:**

O seguro de crédito é também uma importante fonte de informação para a equipa de vendas, já que pode ser um produto muito pró-ativo, trabalhando em estreita ligação com o departamento de vendas, ajudando-o a alargar e procurar novos mercados e áreas de negócio.

Isto pode acontecer de várias formas: antes de se obterem as encomendas, o gestor de crédito poderá indicar ao pessoal de vendas as áreas que devem ser exploradas, tendo em atenção o seu potencial de risco mais atrativo, já que essas empresas são mais seguras e têm maior capacidade financeira.

Outra das formas é utilizar o seguro de créditos como potenciador do volume de negócios da empresa, ou seja, a possibilidade de oferecer melhores condições de crédito. Uma vez definidos os limites de crédito, a empresa está em condições de conceder crédito ao cliente, sem necessidade de solicitar cartas de crédito ou outras garantias. Em suma, este processo constitui uma vantagem para atrair novos negócios e é uma valiosa ferramenta concorrencial (Bastin, 1994).

- **Financiamento de empréstimos:**

O seguro de créditos é, por um lado, garantia de proteção financeira e, por outro, uma garantia aos empréstimos. Na maior parte dos casos, antes de conceder um empréstimo, a entidade financiadora pretende saber o que é que a empresa fez para proteger os seus créditos.

Os bancos e outras instituições financiadoras apenas pretendem emprestar dinheiro a empresas seguras e que não representem qualquer perigo de insolvência e, portanto, que faltem aos seus compromissos. Uma apólice de seguro de créditos pode ter cessação de direitos a um banco ou outra entidade financiadora, estando as apólices de seguro de créditos a ser cada vez mais utilizadas nos empréstimos bancários (Dowding, 2000).

No fundo, o seguro de créditos ajuda os bancos a emprestar mais, com segurança. Uma apólice de seguro de crédito não é uma garantia absoluta, visto que a maioria das apólices tem um limite máximo de indemnização de 80% ou 90% e há sempre a possibilidade do segurado tornar nulos os efeitos da apólice, pelo não cumprimento de obrigações essenciais. Por exemplo, o segurado pode ter um limite de crédito recusado pela seguradora e, apesar disso, fazer negócio com esse cliente. É uma situação muito comum com clientes muito antigos, quando existem laços de confiança ou amizade e onde o crédito recusado pela seguradora é ignorado. Mesmo os clientes que a empresa julga conhecer bem, por vezes entram em situação de incumprimento.

IV. CRM – Customer Relationship Management

4.1. O Conceito de CRM

O CRM – Customer Relationship Management - agrega uma filosofia e ferramentas adequadas para monitorizar e perpetuar o relacionamento com o cliente. Este conceito não está vinculado a um programa (software) específico e tem sempre de ser visto como algo mais do que uma mera base de dados do cliente.

Sendo assim, apresentam-se definições que elucidam sobre este conceito:

O CRM tem sido definido como a estratégia fundamental que integra os processos internos, funções e redes externas no sentido da criação de valor para os clientes. É assente em clientes classificados como sendo de alta qualidade ao nível de dados e tecnologia da informação (Buttle, 2004). O CRM é assim caracterizado pela aplicação de tecnologia da informação voltada para as funções do cliente e da organização. Estes, geralmente, compreendem a venda, marketing e funções de serviço (Iriana & Buttle, 2006).

A gestão do relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e gerir os clientes. Desta forma, busca-se otimizar o valor a longo prazo. O CRM requer uma filosofia e cultura organizacionais centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura corretas (Greenberg, 2002).

A figura 2, em forma de pirâmide, mostra que o CRM deve começar com uma estratégia de negócios, que desencadeia mudanças na organização e nos processos de trabalho, e que são, por sua vez, capacitadas através da técnica da informação. O reverso disso não é possível - uma empresa não consegue chegar a uma nova estratégia de negócios pela automação dos seus processos. Na realidade, a maioria dos projetos que enfoca primeiro a

tecnologia, em vez dos objetivos de negócios, está destinada ao fracasso, de acordo com as pesquisas sobre melhores práticas. Somente uma empresa centrada no cliente pode colher frutos significativos através da tecnologia de CRM.

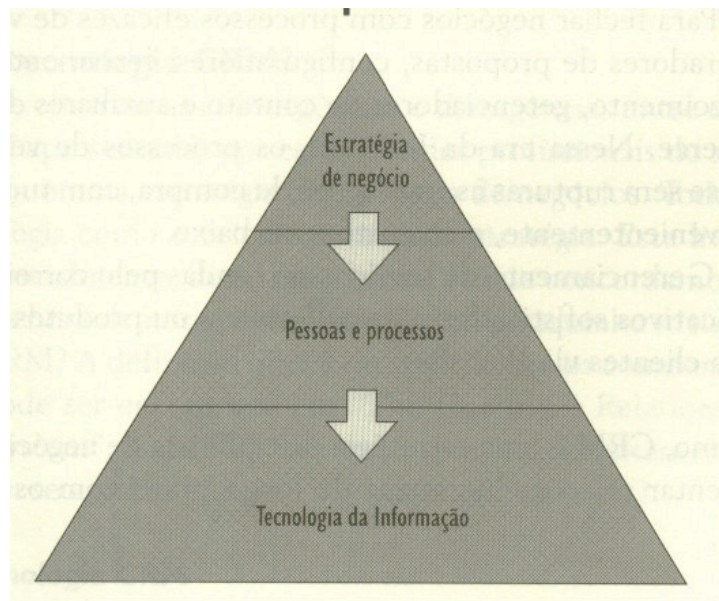


Figura 2 - Pirâmide CRM

Fonte: Copyright 2000, Front Line Solutions, Inc.

4.2. A importância do CRM

A gestão da relação com o cliente ou CRM é uma abordagem com a intenção de implementar mudanças que venham a melhorar, prolongar e, idealmente, perpetuar o relacionamento com o cliente. A prática de desenvolver ações para aumentar o conhecimento sobre os hábitos de consumo do cliente, entregar o produto ou serviço certo e com isto reter os clientes, não é necessariamente nova.

Contudo, hoje em dia, o objetivo final continua a ser o mesmo - fidelizar o cliente. Porém, algumas características do ambiente de extrema competição

no qual as empresas estão inseridas tornam o conceito mais complexo, tais como, o tamanho dos negócios, a diversificação dos canais de comercialização e distribuição, a velocidade no lançamento de novos produtos, o aumento da consciencialização do consumidor sobre os seus direitos e a preocupação com a responsabilidade sócio-ambiental.

Rifkin (2001) expressa bem a profundidade deste paradigma ao estabelecer um paralelo da era pós-industrial, denominada por ele de "A Era do Acesso", com a era da manufatura. Segundo o autor, controlar o cliente é tão importante agora quanto era controlar a produtividade do trabalhador na época da manufatura. A perspectiva de produção cede lugar à perspectiva de marketing, a noção de aumentar as vendas é substituída pela noção de estabelecer relações.

Alinhado com esta visão, ganha corpo o conceito de gestão do ciclo de vida do cliente, expresso no termo *Lifetime Value*. O *Lifetime Value* de um cliente representa a rentabilidade que ele trará ao longo da sua existência, baseado na projeção do valor atual de todas as suas compras futuras, deduzidos os custos de marketing e dos serviços ao cliente gerados para assegurar e manter um relacionamento para toda a vida.

4.3. CRM vs Cultura Organizacional

Uma série de pesquisas identificam a importância da cultura organizacional na implementação do CRM. Consultores da CGEY (CapGemini, 2002) estudaram a vida de um conjunto de empresas internacionais em que foi implementado o CRM. Os resultados revelaram que a cultura organizacional é uma das razões para a fraca taxa de aceitação do CRM. A resistência das pessoas para vender o conhecimento disponível acerca do cliente a outros foi identificado como sendo parte integrante da cultura em algumas organizações. Outra pesquisa de 219 profissionais de Tecnologias da Informação pela DMR Consulting em 2002 (Kale, 2004) revela que organizações centradas no cliente têm uma maior percentagem (71%) de sucesso no cumprimento das suas

metas, quando comparadas com organizações não-centradas no cliente (53%). Os resultados da pesquisa da *McKinsey and Co's* às sessenta principais companhias de seguros na América do Norte, mostra que 59% das empresas que relataram uma implementação do CRM bem sucedida, haviam reformulado a sua cultura organizacional da forma que o CRM em questão exigia. Mas, apenas 33% das que comunicaram uma falha abordaram as mudanças culturais necessárias (citado em Agarwal, Harding e Schumacher, 2004).

É amplamente aceite que adotar uma cultura centrada no cliente é um importante requisito para a implementação de um CRM ser bem sucedido (Kale, 2004; Karakostas, Kardaras e Papathanassiou, 2005; Rigby, 2002; Verhoef e Langerak, 2002). Starkey e Woodcock (2002) mediram o desempenho da gestão de clientes usando o CMAT² *toolkit* numa centena de empresas. Aqueles concluíram que as organizações que não conseguem ser empresas centradas no comportamento do cliente são mais propensas a ter más pontuações no CMAT.

Mack (2005) destaca a importância da comunicação e valorização das mudanças na cultura organizacional através de recompensas, garantindo assim que todos os funcionários compreendam a importância da adoção de comportamentos centrados no cliente, assim como o desenvolvimento de relações fortes com os mesmos. Campbell (2003) estudou a implementação de CRM's em cinco empresas canadianas de serviços financeiros. Os resultados apurados indicam que a estrutura de recompensas é um fator chave de sucesso no desenvolvimento do conhecimento mais profundo do cliente. As empresas podem sentir necessidade de reestruturar a base de recompensas para motivar o foco no comportamento do cliente.

Ryals e Knox (2001) acrescentam que culturas organizacionais centradas no cliente são adaptáveis e recetivas a mudar. Estes autores observaram que muitas empresas assumem que, através da aplicação de sistemas de CRM, se tornam automaticamente centradas no cliente. Isto é

² CMAT obtém provas sobre o desempenho de uma empresa que tem implementado um CRM através da recolha de respostas para 260 perguntas. Um amplo leque de pessoas, gestores séniores e operacionais é entrevistado e depois é emitido um relatório de avaliação comparativa.

improvável de ocorrer sem um esforço planeado para modificar a cultura organizacional existente a ser mais focada no cliente (Kale, 2004). Verhoef e Langerak (2002) sugerem que equipas transversais podem auxiliar no desenvolvimento do foco no cliente. As pessoas da linha da frente podem precisar da assistência de outros departamentos para resolver problemas do cliente e, por isso, trabalhar em equipa e partilhar dados do cliente é essencial (Eichorn, 2004; Ryals e Knox, 2001). Wilson (2002), que investigou os fatores de sucesso do CRM do ponto de vista das Tecnologias da Informação, identificou a necessidade da existência de equipas transversais à organização e focadas no cliente.

Um estudo realizado por Campbell (2003) em cinco organizações confirma que o trabalho transversal em equipa é necessário para desenvolver o mais profundo conhecimento do cliente relacionado sobre o qual se baseia o CRM. Chen e Popovich (2003) também sugerem que o CRM exige a partilha de informação e do conhecimento em todos os departamentos. O'Malley e Mitussis (2002) acrescentam que a partilha de dados de clientes, dados de contas, dados de marketing e dados de inventário dentro de uma organização permitem que os departamentos relevantes para comercializar, vender e prestar serviço aos clientes trabalhem de forma mais eficaz. Sem isso, os chefes de departamento podem entrar em conflito sobre a questão dos dados ou propriedades do sistema e rejeitar a ideia de colaboração, colocando em risco o facto de se tornarem mais focados no cliente (Eichorn, 2004).

Galbreath e Rogers (1999) demonstraram que a tomada de decisão descentralizada, em que as pessoas da linha da frente têm o poder de resolver os problemas dos clientes usando a própria iniciativa, é outro fator crítico na questão da cultura organizacional. Um ambiente organizacional que promove uma atmosfera de *risktaking* pode criar um clima de confiança em que os funcionários se sentem capazes de agir no melhor interesse dos clientes. Este tipo de clima encoraja funcionários a serem mais inovadores na tentativa de superar problemas na implementação do CRM e, em última instância, pode gerar um melhor resultado na implementação do CRM. Reinartz e Chugh (2003) entrevistaram quinze gestores séniores de empresas de grande

envergadura envolvidas na estratégia de projetos de CRM. Os resultados deste estudo demonstram que dar aos funcionários controlo sobre o atendimento ao cliente e garantir um trabalho seguro para os colaboradores contribuem para o sucesso do CRM.

Com base nos estudos apresentados, é claro que uma cultura organizacional focada no comportamento do cliente, na partilha de informação, em equipas transversais recompensadas em função do seu desempenho, em relações de apoio, na adaptação e atitudes que reajam rapidamente às mudanças e num maior grau de inovação, aumentam a probabilidade de o CRM ser implementado com sucesso.

V. Descrição das funções desempenhadas

Antes de iniciar a descrição das funções desempenhadas ao longo do estágio, apresentarei alguns dos aspetos mais relevantes que permitiram a realização das mesmas.

Todas as minhas funções foram realizadas nas instalações da CBK – Seguros de Crédito, com o auxílio do orientador de estágio. Para a realização das tarefas foi-me disponibilizado um computador fixo com ligação à rede interna e internet, uma impressora e uma secretária. Todas as minhas deslocações a clientes foram acompanhadas pelo Dr. Sérgio Romero.

Ao longo do estágio foram-me atribuídas funções relacionadas com a comunicação externa, nomeadamente: envio de emails de apresentação da CBK – Seguros de Crédito e posterior contacto telefónico; elaboração de uma base de dados com informação sobre os potenciais clientes com interesse para a empresa; gestão diária do cliente/apólice (resolução de situações relacionadas com a atribuição de plafonds, declarações de vendas, pedidos de prorrogação e ameaças de sinistro); e tratamento de dados para apresentação de propostas. Todas estas funções, por mim desempenhadas, tiveram um apoio mais forte numa fase inicial, sendo-me dada autonomia em função do tempo e do meu desempenho.

5.1. Organização de uma base de dados

A primeira tarefa de que fui incumbido consistia na organização de uma base de dados, no Microsoft Office Excel, relativa a empresas potenciais clientes. Já existia uma base de dados, embora se encontrasse algo incompleta e um pouco confusa. Primeiramente, organizei as empresas por ordem alfabética e distrito. Estas eram as duas informações que já existiam: nome e morada. Após esta primeira ação, considerei que esta informação era escassa e, através do site *linkb2b.pt* ou através da plataforma online da Credito y Cauccion, completei a base de dados com as seguintes informações:

Dados Relevantes	
✓	Nome/Firma
✓	Morada (por distrito)
✓	Número de telefone
✓	Email
✓	Responsável a contactar (por norma o Diretor Financeiro ou alguém ligado a este)
✓	Data de envio de email
✓	Data de contacto telefónico
✓	Volume de faturação (%) <ul style="list-style-type: none"> ○ A crédito (recorde-se que apenas as vendas a crédito são passíveis de serem seguras) ○ A pronto pagamento
✓	Tem ou não seguro de crédito
✓	Qual a seguradora com quem trabalham
✓	Qual o mediador com quem trabalham
✓	Qual a vigência da apólice (este é também um fator que influencia o <i>timing</i> de contacto, ou seja, não faz sentido apresentar proposta a uma empresa que tenha renovado recentemente a sua apólice)
✓	Se tem interesse, ou não, na apresentação de uma proposta de Seguro de Crédito

Deste modo, enriqueci a base de dados com informação bastante útil para a seleção das primeiras empresas a contactar (empresas prioritárias), o que me permitiu organizar de uma forma mais eficaz a tarefa seguinte: envio do email de apresentação. Sendo assim, consegui, ao longo do meu estágio, manter a informação sempre atualizada, organizada e de fácil consulta, já que associei “filtros” a cada um dos pontos da lista anterior.

Esta base de dados era diariamente atualizada e carregada no servidor da CBK – Seguros de Crédito, de forma a que o Dr. Sérgio Romero tivesse acesso e, conseqüentemente, conhecimento do trabalho que eu ia desenvolvendo.

5.2. Envio de email de apresentação

O email é um dos meios de comunicação mais eficaz no mundo dos negócios e das empresas, uma vez que hoje em dia todas elas o utilizam para comunicar e divulgar os seus produtos e serviços de uma forma simples, rápida e eficaz. Sendo assim, facilmente consegui completar a base de dados com o email de todas as empresas que nela constavam.

O primeiro contacto com as empresas potenciais clientes era através de um email de apresentação (Anexo 1). Este email tentava ser dirigido ao Diretor Financeiro ou Sócio-Gerente, com o intuito de o tornar mais personalizado e menos impessoal. O email explicitava, num curto texto, a área de atuação da CBK – Seguros de Crédito, os seus parceiros e as vantagens do produto (Seguro de Créditos). Continha ainda uma frase em que era claramente explícita a intenção de contactar a empresa telefonicamente, mais tarde.

Nos dias seguintes ao envio de email, os relatórios de entrega/leitura eram cuidadosamente controlados e, em função dos mesmos, era dado seguimento à tarefa seguinte: contacto telefónico. Este contacto telefónico era apenas feito às empresas que, na realidade, tinham lido o email de apresentação. As restantes empresas não era “esquecidas”, embora apenas no mês seguinte fosse feita uma nova tentativa de contacto via email. Este era um procedimento que requeria alguma atenção e organização, por forma a evitar contactos duplicados e, conseqüentemente incómodo/mal estar para a empresa potencial cliente.

5.3. Contacto Telefónico

Esta terá sido a tarefa/função, que no início mais “problemas” me causou, já que não tinha qualquer experiência neste tipo de venda. Para que esta ação tivesse sucesso, foi necessário passar por uma fase de aprendizagem, em que o Dr. Sérgio Romero foi fundamental, pois contribuiu com toda a sua experiência. Assim, foram feitas simulações de contactos

telefónicos. Para além disso, foi-me disponibilizado um manual de procedimentos (Anexo 2) que incluía:

- Objetivos a alcançar com o contacto comercial;
- Metodologia;
- Técnica de venda – abordagem simplificada;
- Enquadramento de venda – principais questões a esclarecer.

Este contacto telefónico tem três objectivos principais e que devem ser cumpridos aquando do mesmo:

1. Após definição do alvo, o primeiro objectivo é o de conseguir um contacto direto com o decisor (Diretor Financeiro, normalmente) e a marcação de reunião personalizada;
2. Num segundo momento, e a não ver cumprido o primeiro objetivo, deixar a marca “CBK” junto do prospeto e a abertura para uma futura abordagem comercial calendarizada;
3. Por último, qualificar o prospeto para o futuro:
 - Retirá-lo da base de dados: por desinteresse; falta de enquadramento, etc.;
 - Calendarizar, por iniciativa própria, data futura de contacto.

Através deste método de trabalho, consegui ultrapassar com maior facilidade as dificuldades sentidas no início. Para me ajudar durante o contacto telefónico, nomeadamente na parte em que enumerava as vantagens e benefícios do seguro de crédito, bem como os serviços que a CBK – Seguros de Crédito presta, elaborei um guião com alguns pontos chave:

- **Vantagens do Seguro de Crédito:**

- Seguro que cobre as vendas ou prestações de serviços efetuadas entre empresas;
- É uma garantia de recebimento;
- Cobre desde a insolvência até ao atraso de pagamento do cliente;
- Mitiga o risco da empresa;
- Melhora o *rating* da empresa junto da banca;
- Ajuda o crescimento das vendas;
- É mais do que um seguro, é um produto financeiro;
- Abrange três realidades: informação comercial; cobrança e indemnização;
- “Blinda” a conta de clientes da empresa;
- Entre 30% e 40% do balanço da empresa está na conta de clientes e é o único risco que a empresa verdadeiramente não controla.

- **Mediação/Mediação Especializada:**

- Sem custos para a empresa (o mediador tem a sua fonte de rendimento através da seguradora, ou seja, esta paga uma percentagem sobre o prémio do seguro ao mediador);
- Seguradora assume os custos;
- *Core Business* da empresa (potencial cliente) não é gerir os seguros;
- Detalhe, rigor e profissionalismo;
- Somos um *outsourcing* especialista na gestão da apólice.

5.4. Gestão Cliente/Gestão Contratual

A gestão diária do cliente ou da apólice é um dos serviços que a CBK – Seguros de Crédito presta aos seus clientes. Este serviço inclui, por exemplo, o envio da declaração de vendas do cliente para a seguradora (quando esta o exige), pedidos de prorrogação de prazos, gestão de situações de ameaça de sinistros e revisão de limites (plafond nulo, plafond inexistente ou plafond cancelado).

Em relação ao envio da declaração de vendas, nem todas as seguradoras o obrigam. As que o fazem, têm uma plataforma online onde permitem que os clientes ou mediadores carreguem o valor das vendas a crédito efectuadas relativas ao mês em questão. Existe também a possibilidade de enviar por email para a seguradora uma declaração detalhada das vendas a crédito nesse mês. Este procedimento tem como principal objetivo monitorizar as vendas a crédito mensais, de forma a que a seguradora tenha conhecimento se efetivamente as coberturas/garantias estão a ser utilizadas. Existem milhares de garantias atribuídas que não geram prémios efetivos e desvirtuam o grau real de cobertura das vendas. Por exemplo, aquando da crise no setor imobiliário Espanhol, despoletada pelo *subprime*, deu-se um forte condicionamento negativo nas garantias aplicadas a Portugal.

Outro dos serviços prestados pela CBK – Seguros de Crédito é a gestão das prorrogações, ou seja, o diferimento do prazo concedido pelo segurado ao seu cliente para pagamento de um crédito, desde que tenha ocorrido antes do seu vencimento original ou, no máximo, dentro dos “X” dias seguintes. Esta é uma situação que ocorre com grande frequência no dia-a-dia das empresas e que requer elevado cuidado na execução da mesma, já que não sendo cumpridos os prazos a seguradora tem o direito de se recusar a indemnizar o segurado em caso de sinistro. Deste modo, uma das minhas funções era comunicar à seguradora as prorrogações que o segurado desejava fazer e alertar o mesmo relativamente aos prazos. Estas prorrogações eram feitas online, através das plataformas online das seguradoras.

A situação descrita anteriormente tinha dois desfechos possíveis: o cliente do segurado efetuava o pagamento do crédito no período de tempo

acordado ou, então, esta situação não se verificava e o segurado era obrigado a comunicar um “aviso de falta de pagamento”. Estas duas comunicações eram por norma feitas pelo segurado, apenas existia a minha intervenção em caso de dúvida ou alguma anomalia.

No caso do “aviso de falta de pagamento”, a seguradora define um prazo em que o segurado deve diligenciar a cobrança do seu crédito. O segurado deverá notificar, por escrito, o seu cliente pedindo-lhe que regularize a sua dívida. Consoante os casos, o segurado poderá efetuar outras diligências de cobrança que considere adequadas e que poderão envolver, nomeadamente, contactos com o seu agente comercial (se houver), uma agência de cobranças, um advogado ou autoridades locais. Nesta fase, a seguradora poderá colaborar com o segurado, a seu pedido, instando o devedor ao cumprimento do seu débito.

Posteriormente, poder-se-á dar uma situação de sinistro que ocorrerá quando, cumulativamente, se verificarem os seguintes requisitos:

1. O crédito resultante de faturação emitida, durante a vigência da apólice e até ao limite do montante garantido, esteja vencido e não foi pago;
2. Tenha, comprovadamente, ocorrido um dos riscos cobertos pela apólice;
3. Tenha decorrido o respetivo prazo constitutivo do sinistro, contado a partir da data da participação de sinistro efetuada através do formulário de participação de sinistro;
4. Tenham sido enviados, através de correio, fax ou email os documentos de envio obrigatório indicados;

Durante o prazo constitutivo do sinistro, a seguradora envidará esforços para a recuperação do crédito e fará as diligências necessárias à confirmação da ocorrência do risco participado.

Deste modo, era minha função recolher, organizar e verificar se estava completa toda a documentação e o formulário preenchido pelo segurado. De seguida, e estando tudo em conformidade, enviava por correio registado toda a documentação para a seguradora. No dia seguinte, fazia um telefonema para a

seguradora de forma a certificar-me de que a documentação tinha sido rececionada. A partir do momento em que o sinistro desse entrada na seguradora, tanto nós (mediadores) como o segurado, monitorizávamos na plataforma online da seguradora o estado/evolução do processo.

Por último, e ainda dentro da gestão do cliente/gestão contratual tinha como função atender os pedidos dos segurados relativamente às revisões de limites. A seguradora revê, constantemente, as garantias atribuídas com base no setor de atividade, nas contas do clientes, no grau de acumulação de risco, entre outros. Sendo assim, muitas vezes, o segurado confronta-se com reduções de garantia ou, por outro lado, deseja aumentar o valor da garantia existente (no caso de um incremento de vendas para o cliente em causa). Deste modo, a minha função passava por recolher os elementos financeiros junto do segurado ou diretamente junto do cliente do mesmo. Posteriormente, era necessário fazer chegar à seguradora os elementos necessários para que a revisão dos limites fosse avaliada:

- Conta-corrente entre o segurado e cliente;
- Balanço e demonstração de resultados do cliente;
- IES do ano transato.

Com base nestes elementos, a seguradora atendia ou não ao pedido de revisão dos limites solicitado por nós (CBK – Seguros de Crédito), ou não.

5.5. Apresentação de propostas

Havendo sucesso nos emails enviados, nos contactos telefónicos e consequentemente na posterior reunião, parte-se para a fase de apresentação de propostas. Como foi descrito anteriormente, eu tinha como função enviar os emails e fazer os contactos telefónicos. Por outro lado, agendada a reunião com o potencial cliente, esta ficava a cargo do Dr. Sérgio Romero. Aquando da minha chegada à CBK não existia um documento de apresentação da empresa

para situações como estas. Sendo assim, sugeri ao Dr. Sérgio Romero que eu próprio elaborasse um documento de apresentação (Anexo 3) da empresa para que este pudesse entregar aos potenciais clientes na dita reunião. E assim foi, elaborei um documento que entreguei ao Dr. Sérgio Romero, que posteriormente o aprovou e começou a utilizar.

Após a reunião, o Dr. Sérgio Romero trazia consigo ou o potencial cliente enviava por email os seguintes elementos para que eu pudesse começar a tratar a informação:

- IES (a última disponível);
- Ou a última demonstração de resultados e balanço disponíveis;
- Balancete clientes;

Seguidamente à receção destes elementos, tinha como função tratar a informação e preencher um formulário (Anexo 4) que, posteriormente, enviava para todas as seguradoras. O tratamento desta informação tinha como principal função separar as vendas internas das externas, contabilizar apenas as vendas passíveis de serem seguras e segmentar os clientes. Por outro lado, era também importante referir o histórico de incobráveis da empresa, embora esta não fosse uma questão fácil de ser abordada porque as empresas tentavam “esconder” ao máximo os valores em causa. Para que se perceba, uma empresa com um elevado histórico de incobráveis dificilmente tem acesso a boas taxas e restantes condições de seguro de crédito. Normalmente, nos quinze dias seguintes chegava, via email, a proposta da seguradora de seguro de créditos. De forma a que a leitura e comparação das propostas fosse mais intuitiva e fácil para o potencial cliente, elaborei uma tabela (Anexo 5) onde incluí os principais pontos/valores de interesse.

Tendo tudo preparado, marcava uma reunião para que o Dr. Sérgio Romero pudesse apresentar as condições propostas pelas diferentes seguradoras. Esta era também uma reunião explicativa das diferentes propostas, já que as apólices não funcionam todas da mesma forma e

possuem particularidades que podem fazer a diferença num determinado setor de atividade.

Em suma, durante o meu período de estágio passei por diferentes etapas da abordagem comercial na CBK – Seguros de Crédito:

1. Organização de uma base de dados;
2. Envio de email de apresentação;
3. Contacto telefónico com potenciais clientes (marcação de reunião);
4. Apresentação de propostas de seguro de créditos (se o ponto 3 tiver sucesso).

Estas são as quatro principais etapas da abordagem comercial da empresa, que têm como objetivo final a angariação de clientes e a sua fidelização. É uma tarefa que tem de ser realizada diariamente, requer uma enorme resiliência por parte do comercial e um forte poder de argumentação.

VI. Análise Crítica

6.1. Pontos Fortes

6.1.1. Angariação de Clientes

Um dos pontos que considero ser bastante importante e que está presente na CBK – Seguros de Crédito é a busca de novos clientes. Este é um processo bastante bem definido na empresa, no qual participei de forma intensa durante o meu estágio e que contribuiu para o enriquecimento do mesmo. É essencial uma empresa ter este tipo de mecanismo presente na sua cultura organizacional, já que sem aumentar as receitas é impossível garantir a sobrevivência da mesma. Sendo a CBK – Seguros de Crédito uma empresa muito recente no mercado, é fundamental que garanta uma contínua busca de novos clientes e que, conseqüentemente, tenha sucesso na fidelização dos mesmos.

6.1.2. Estrutura da Organização

No que respeita à estrutura da organização conclui que o grau de centralização não é elevado, fruto do Conselho de Gerência ser constituído por vários elementos. Logo, o processo de tomada de decisão não é centralizado numa só pessoa. É de salientar que também está presente a delegação de tarefas, uma vez que existem colaboradores que tomam decisões acerca de assuntos relacionados com o dia-a-dia da empresa. Esta é uma característica extremamente positiva e que revela maturidade ao nível da gestão organizacional.

6.1.3. Mecanismos de Coordenação

Relativamente aos mecanismos de coordenação existentes na CBK – Seguros de Crédito, estes coincidem com os referentes ao conceito de estrutura funcional: supervisão direta e standardização de processos. A

supervisão direta deve-se, principalmente, à proximidade existente entre os departamentos e a standardização de processos surge devido à existência de regras e modelos para a realização de certas atividades. O facto de existir pouca formalidade facilita também o ajuste mútuo entre colaboradores. Este ponto revela que a CBK – Seguros de Crédito está empenhada em ter uma estrutura organizacional em que os seus colaboradores tenham autonomia para a realização do seu trabalho, não dependendo constantemente da aprovação de um superior hierárquico.

6.1.4. Estilo de Liderança

Este é outro ponto que considero positivo, ou seja, a ausência de um estilo de liderança autoritário, devido essencialmente à comunicação informal anteriormente mencionada. Deste modo, pelo que me foi possível observar, considero que existe uma liderança democrática, já que assisti a pequenas tomadas de decisão em grupo (líderes e colaboradores). Este é também um ponto positivo para a nova cultura organizacional que terá de ser implementada na organização para fazer face ao novo CRM.

6.2. Pontos Fracos

6.2.1. Angariação de Clientes

A CBK – Seguros de Crédito é uma empresa que busca constantemente novos clientes. No entanto, tem dificuldade em ganhar os contratos maiores e mais lucrativos, ou seja, empresas com grande volumes de faturação, já que esta é uma organização com uma dimensão reduzida e por vezes olhada com desconfiança num mercado onde a concorrência é feroz. O que pretendo concluir é que a CBK – Seguros de Crédito terá de ver reforçada a sua marca no mercado, mas para isso é necessário tempo e acumulação de experiência para que os clientes vejam na CBK – Seguros de Crédito uma empresa credível e competente. Por outro lado, na minha opinião, para melhorar esta

fragilidade, é necessário implementar um CRM – Customer Relationship Management – e ajustar a cultura organizacional ao mesmo. Ou seja, focar a atenção dos trabalhadores para os clientes maiores, mas tendo uma cultura organizacional que seja capaz de suportar e direcionar este foco.

6.2.2. Recursos Humanos

No que respeita aos Recursos Humanos, a CBK – Seguros de Crédito desenvolveu um conjunto de regras para definir o processo de recrutamento, seleção e admissão de novos colaboradores, para que este seja realizado de uma forma eficiente e, assim, consiga manter o nível de formação adequada dos colaboradores. Existe para isso um documento de descrição de funções que tem como principal objetivo dar orientações para a qualificação e perfil desejado do colaborador que exerce ou vai exercer a função (neste caso de comercial), bem como o de facilitar os processos de recrutamento e seleção de pessoal e/ou realocação interna de pessoal. Este documento, na minha opinião, encontra-se bastante incompleto, não permitindo uma correta avaliação das competências do candidato em comparação com as que melhor se adequam à função de Comercial (ou outra). Relativamente ao recrutamento externo, sou da opinião que a CBK – Seguros de Crédito possui poucas técnicas de recrutamento, na medida em que recorre apenas a anúncios e contratação dos serviços de empresas especializadas. Desta forma, limita bastante o seu campo de ação no que respeita à contratação de Comerciais, já que é uma área que exige um elevado número de competências. No que toca ao recrutamento interno, a empresa apenas poderá vir a utilizá-lo quando a sua dimensão assim o permitir. Por outro lado, e por experiência própria, considero reduzido e limitado o processo de seleção, já que são poucos os métodos e técnicas aplicados. Considero o cargo de Comercial uma função onde é necessário um elevado espírito de iniciativa e facilidade de relacionamento entre pessoas, já que irá trabalhar e lidar constantemente com estas. Deste modo, penso que seria muito vantajosa a utilização de métodos que permitissem avaliar “in loco” a existência ou não dessas competências e a forma como reage a diferentes cenários.

A CBK – Seguros de Crédito é uma empresa atenta à motivação dos seus colaboradores e para isso são organizadas, com alguma periodicidade, atividades de lazer fora do ambiente profissional. Existe também uma política de prémios de desempenho (monetários), consoante a avaliação dos colaboradores. Os prémios atribuídos são uma decisão dos sócios, não havendo nenhuma política pré-definida. Este é um ponto que deverá ser melhorado num futuro breve para algo mais estruturado, de forma a que um CRM focado nos clientes de maior dimensão seja implementado com sucesso na empresa. É fundamental que todas as equipas da organização estejam motivadas para atingir os objetivos que lhes são propostos e, para isso, o sistema de remunerações e compensações terá de ser estruturado em função dos mesmos.

6.2.3. Sugestões de melhoria

No que respeita a melhorias, sou da opinião que a CBK – Seguros de Crédito terá de modificar/ajustar a sua cultura organizacional para algo mais estruturado e elaborado de forma a implementar um CRM com um foco claramente direcionado para empresas de maiores dimensões.

Para tal, considero fundamental que o processo de recrutamento, seleção e acolhimento seja alterado/melhorado, já que é este processo que permite moldar, desde o início, a cultura organizacional da organização. Daí, as minhas sugestões de melhoria debruçarem-se claramente neste tema, que julgo ser fundamental para conseguir implementar, com sucesso, um CRM.

Sendo assim, no que toca ao recrutamento, a minha primeira sugestão passa por aumentar o número de técnicas de recrutamento:

- Anúncios, em jornais nacionais e revistas da especialidade;
- Anúncios em locais visíveis (internet, por exemplo);

- Contratação dos serviços de empresas especializadas, nomeadamente quando a intenção é contratar um grupo de Comerciais ou, por outro lado, quando o alvo é um colaborador da concorrência;
- Contactos com Universidades, se for o caso da contratação de um Comercial sem experiência profissional;
- Contacto com Associações Profissionais;
- Criação de bases de dados (candidatos de processos anteriores ou candidaturas espontâneas que possam surgir).

O maior número de técnicas de recrutamento possibilita, em alguns casos, aumentar o número de candidatos e, deste modo, aumenta as possibilidades da empresa escolher o candidato que reúna as competências mais apropriadas. Noutros casos, por exemplo, a criação de uma base de dados permite que a CBK – Seguros de Crédito evite encargos financeiros no processo de recrutamento, se o candidato escolhido pertencer à mesma. Deste modo, evita-se o gasto de verbas em anúncios, ou na contratação de empresas de recrutamento, por exemplo.

Na minha opinião, o cargo de Comercial é uma função muito particular, que exige um elevado espírito de liderança e uma grande facilidade em lidar com grupos de trabalho. Sendo assim, considero ser fundamental a existência de processos de seleção que possam avaliar as competências técnicas dos candidatos e provas de grupo.

A minha proposta vai no sentido de criar e aplicar técnicas mais ajustadas às exigências:

- **Testes de conhecimento:**

O recurso a este tipo de testes tem como objetivo avaliar os níveis de conhecimentos académicos e profissionais dos candidatos. Estes devem ser de natureza: teórica e prática, relativos a conhecimentos específicos, escritos e orais;

- **Testes de amostras de trabalho e simulações:**

Será mais fácil prever o trabalho futuro, através de observações do comportamento em situações similares. Estes testes devem ser baseados em situações concretas e reais;

- **Provas de grupo (Ahmad, Sohel & Schroeder, Roger G., 2002):**

Permitem analisar o comportamento do indivíduo em situações de grupo ou de trabalho em equipa. Este tipo de prova tem como objetivo criar condições que mais se aproximem da realidade, no sentido de avaliar atitudes e comportamentos face a essas situações. Deve privilegiar-se a discussão de casos reais, por exemplo. Permite ainda analisar a interação entre os candidatos, a sua capacidade de argumentação, a sua capacidade de influenciar os outros. Esta prova apenas deverá ser realizada quando existir uma *Shot List*.

- **Testes psicológicos:**

Avaliar a personalidade dos candidatos. Estes testes têm três características fundamentais e muito úteis: predição, validade e precisão;

- **Exame médico (Lockyer, Cliff & Scholarios, Dora, 2007):**

Penso ser fundamental proceder a uma avaliação médica. É também uma forma de evitar futuros encargos.

Relativamente aos critérios de seleção, proponho a criação de uma lista que deverá ser seguida no conjunto das entrevistas:

- Motivo da candidatura;
- Breve apresentação da empresa e apresentação objetiva e genérica da função de Comercial;
- Dados pessoais do candidato;
- Percurso profissional (exceto no caso de ser o primeiro emprego);

- Projetos de carreira;
- Comportamento no trabalho;
- Interesses extra profissionais;
- Personalidade;
- Impedimentos;
- Questões salariais;
- Espaço para perguntas do candidato.

Estes critérios permitem estruturar melhor a entrevista do candidato e, deste modo, seguir uma linha condutora sem que ocorram desvios desnecessários e que não tragam proveito à CBK – Seguros de Crédito.

Relativamente ao manual de acolhimento, proponho a criação de um que contenha uma mensagem clara do que a CBK – Seguros de Crédito pretende transmitir ao seu novo colaborador e ao mesmo tempo, criar as melhores condições de integração para que se identifiquem o mais rapidamente possível com a cultura da organização e se sintam membros ativos da mesma. Só assim é possível desde o início o novo colaborador estar focado e direcionado no cliente.

Sendo assim, proponho que sejam abordados os seguintes pontos no manual de acolhimento da CBK – Seguros de Crédito:

- Explicar o objetivo do Manual de Acolhimento;
- Descrever o dia de acolhimento;
- Apresentação da CBK – Seguros de Crédito:
 - História;
 - Missão;
 - Objetivos estratégicos;
 - Estrutura (organigrama);
 - Descrição de cada departamento;

- Valores e Princípios da CBK – Seguros de Crédito;
- Normas e Procedimentos (Regras Internas);
- Informações Gerais:
 - Localização;
 - Parque de estacionamento;
 - Locais de interesse na região;
- Protocolos e acordos com empresas;
- Formação Profissional;
- Legislação da atividade;
- Contactos úteis.

Outro dos pontos que considero sofrer de elevadas carências na CBK – Seguros de Crédito são os sistemas internos e que, portanto, irei sugerir a introdução de alguns sistemas fundamentais para o crescimento da empresa.

O primeiro procedimento que sugiro refere-se à coordenação e tem como objetivo estabelecer os procedimentos para o Controlo do Processo de Coordenação da CBK – Seguros de Crédito. Este procedimento aplica-se a todas as apólices que a empresa possui e a todos os colaboradores relacionados com a atividade de coordenação. Quando devido à natureza, dimensão e especificidade próprias de uma determinada apólice/cliente, podem ocorrer situações em que o Controlo do Processo definido tenha e deva ser modificado, ajustando-se convenientemente às novas circunstâncias.

O segundo processo diz respeito às compras, ou seja, este procedimento tem como objetivo estabelecer os procedimentos para seleção, avaliação e controlo de fornecedores da CBK – Seguros de Crédito. Este procedimento aplica-se a todos os fornecedores da empresa, cujo âmbito dos seus serviços interfiram com os serviços prestados pela CBK – Seguros de Crédito.

Relativamente ao terceiro processo, a formação, o objetivo é estabelecer as linhas de orientação para identificar as necessidades de formação dos colaboradores da empresa, recrutar, selecionar e acolher novos colaboradores

e executar as ações de forma a concretizar os objetivos da qualidade definidos pela gerência.

O quarto processo diz respeito à parte comercial, isto é, à elaboração de propostas de modo a responder eficazmente aos pedidos dos potenciais clientes. Este procedimento aplica-se a todas as consultas de cliente às quais a CBK – Seguros de Crédito dá resposta.

O quinto processo prende-se com a Gestão da Informação. Esta encontra-se dividida por necessidades, mais precisamente: Necessidade de Controlar Documentos e Necessidade de Preservar Registos. Na primeira, os documentos passam por uma série de estações (Ilustração seguinte) estando, no final, acessíveis. Na segunda, existe a hipótese dos registos, no final, serem destruídos ou então preservados de forma a poderem ser consultados. O acesso aos registos é total para a Direção, Comissão da Qualidade, Gestor da Qualidade, Assessor da Qualidade e Auditores. Os restantes colaboradores só devem ter acesso à informação relativa à sua área. Clientes e fornecedores só podem ter acesso aos registos mediante autorização do responsável hierarquicamente superior.

Por último, em relação ao sistema de recompensas, há uma ideia generalizada de que os trabalhadores se motivam com dinheiro (salário e prémios), em troca de esforço. Esta ideia já vigorava com Taylor na sua “Organização Científica do Trabalho”. No entanto, vários estudos demonstraram que o dinheiro é um fator pouco motivador. Independentemente do salário que recebem (baixo, médio, alto), os trabalhadores raramente se sentem satisfeitos. É necessário saber que importância a pessoa atribui ao dinheiro e depois é que se decide pôr (ou não) em prática sistemas de incentivos salariais na definição do plano motivacional. Mas, atenção: se em resposta a um aumento salarial algumas pessoas aumentam a sua motivação, outras não.

Há muitas formas de motivação que podem ser usadas na CBK – Seguros de Crédito. Por exemplo, o gestor deve aparecer regularmente e conversar com os trabalhadores. Deve criar iniciativas inovadoras, agradecer o

empenho, tolerar erros de aprendizagem (mas com explicações esclarecedoras de como fazer bem), reconhecer publicamente o bom desempenho, premiar com lugares de estacionamento, criar e entregar diplomas de reconhecimento.

Deste modo, sugiro a implementação de um sistema de recompensas misto, ou seja, que assenta no reconhecimento profissional e também em recompensas monetárias. Só assim será possível manter os trabalhadores motivados e focados no cliente. Este sistema terá também a vantagem de ser algo mais pessoal e personalizado, já que como vimos anteriormente nem todos os colaboradores reagem da mesma forma ao receberem recompensas monetárias.

Conclusão

O estágio realizado na CBK – Seguros de Crédito e este relatório revelaram-se um trabalho bastante interessante e ao mesmo tempo motivador, já que me obrigou a propor bastantes melhoramentos e alterações. Foi também importante no sentido em que me permitiu integrar uma organização, bem como ter uma percepção mais real do que implica um trabalho comercial numa empresa.

Ao longo do meu estágio tive a oportunidade de lidar bem de perto com os problemas que mais comumente surgem na área comercial. A autonomia que me foi dada também fez com que me apercebesse que esta é uma área que exige uma enorme resiliência, mas que também tem de ser extremamente bem estruturada e planeada para que tenha sucesso.

Deste modo, na minha opinião, é fundamental que a CBK – Seguros de Crédito rapidamente adopte um CRM – Customer Relationship Management totalmente focado no cliente, principalmente em clientes com uma dimensão expressiva, já que são estes que a empresa mais dificuldades sente em angariar. Para tal, é necessário estruturar e redefinir a cultura organizacional da empresa. É amplamente aceite que adoptar uma cultura centrada no cliente é um importante requisito para a implementação de um CRM ser bem sucedido (Kale, 2004; Karakostas, Kardaras e Papathanassiou, 2005; Rigby, 2002; Verhoef e Langerak, 2002). CRM e cultura organizacional são duas coisas que não se podem dissociar e, para tal, é necessário começar pelo princípio: recrutamento e seleção. As pessoas são quem molda e define a cultura da organização e, portanto, no momento de as escolher, é necessário ter mecanismos que permitam efetuar a escolha correta. Este é um ponto que a CBK – Seguros de Crédito terá forçosamente de melhorar, se quiser ver um CRM implementado com sucesso.

Sendo assim, relativamente ao recrutamento e seleção de recursos humanos, este foi o processo que considerei mais débil, já que a CBK – Seguros de Crédito fica-se pelas tradicionais entrevistas aos candidatos. Na minha opinião, o cargo de comercial obriga a um enorme espírito de liderança e

uma grande facilidade de relacionamento. Assim sendo, as propostas de provas de grupo e testes vão no sentido de avaliar essas qualidades. No que toca ao processo de acolhimento, este encontra-se incompleto, nomeadamente ao nível dos objetivos estratégicos da organização e considero que deverá ser redefinido. Para isso, propus uma lista de temas que deverão ser abordados, no sentido do primeiro contacto do novo colaborador com a empresa ser mais pessoal, informativo e cativante.

Em suma, a redefinição destes dois últimos processos fará com que as pessoas escolhidas sejam as que, desde o início, estão focadas e voltadas para o cliente e, conseqüentemente, alinhadas com a cultura organizacional pretendida.

Limitações e Ideias futuras

Ao longo da elaboração do relatório senti bastantes dificuldades em encontrar bibliografia recente relativa ao tema do seguro de créditos. A grande parte da bibliografia é editada pelas seguradoras. No entanto, são edições que desde há vários anos não sofrem quaisquer alterações.

Outro ponto em que senti dificuldades e que penso que teria enriquecido mais o meu relatório foi o facto de não conseguir comparar a CBK – Seguros de Crédito à concorrência, já que esta é uma empresa especializada apenas em seguros de créditos, algo que não se verifica na concorrência. Deste modo, as estratégias e os canais de comunicação não são os mesmos e, por isso, é difícil compará-los.

Relativamente ao próximo colaborador que ocupar o cargo pelo qual passei, sugiro que implemente três ideias fundamentais:

1. Questionários de satisfação aos clientes;
2. Maior proximidade na relação diária com o cliente;
3. Melhor definição do *target* (mais focado em empresas de grande dimensão e exportadoras).

Bibliografia

- Agarwal, A., Harding, D. P., and Schumacher, J. R.. 2004. **Organizing for CRM**. McKinsey Quarterly.
- Ahmad, Sohel & Schroeder, Roger G.. 2002. **The International Journal of Quality & Reliability Management**: 19, 5.
- Bernis, de Destanne. 1926. **L'Assurance des Crédits**: 12.
- Buttle, Francis. 2008. **Customer Relationship Management** (2nd ed.).
- Campbell, A. J. (2003). **Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically**. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
- CapGemini. (2002). **Cracking the code: unlocking new value in customer relationships**. Cap Gemini Ernst and Young.
- Chen, I. J., and Popovich, K. (2003). **Understanding CRM: people, process and technology**. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C & Marques, C. 2010. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 2ª edição Lisboa: Edições Sílabo.
- Delmas, Jean. 1924. **Étude du crédit dans ses rapports avec l'assurance**: 13, Librairie du droit et jurisprudence, Paris.
- Eichorn, F. L. (2004). **Internal customer relationship management (IntCRM): a framework for achieving customer relationship management from the inside out**. *Problems and Perspectives in Management*, 1(2004), 154-177.

- Galbreath, J., and Rogers, T. (1999). **Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twentyfirst century business**. The TQM Magazine, 11(3), 161-171.
- Greenberg, Paul. 2001. **CRM, Na Velocidade da Luz**.
- Iriana, Reiny & Buttle, Francis. 2006. **Customer Relationship Management (CRM), System Implementation**. The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management.
- Kale, S. H. (2004). **CRM failure and the seven deadly sins**. Marketing Management, 13(5), 42-46.
- Karakostas, B., Kardaras, D., and Papathanassiou, E. (2005). **The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation**. Information and Management, 42(2005), 853-863.
- Lockyer, Cliff & Scholarios, Dora. 2007. **The “rain dance” of selection in construction: rationality as ritual and the logic of informality**.
- Lorey, D. W. 1924. **Deutsche Versicherung Zeitung**.
- Michel. 1937. **L'Assurance du Crédit en droit comparé**: 41.
- O'Malley, L., and Mitussis, D. (2002). **Relationships and technology: strategic implications**. Journal of Strategic Marketing, 10(3), 225-238.
- Reinartz, W., and Chugh, P. (2003). **Lessons of CRM**. International Journal of CRM, June/July.
- Rifkin, J.. A Era do Acesso. São Paulo: Macron Books, 2001
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., and Scheffer, P. (2002). **Avoid the four perils of CRM**. Harvard Business Review, 80(2), 101-109.

- Ryals, L., and Knox, S. (2001). **Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through CRM**. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational culture and leadership** (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Verhoef, P. C., and Langerak, F. (2002). **Eleven misconceptions about customer relationship management**. *Business Strategy Review*, 13(4), 70-78.
- Verhoef, P. C., and Langerak, F. (2002). **Eleven misconceptions about customer relationship management**. *Business Strategy Review*, 13(4), 70-78.
- Wilson, H., Daniel, E., and McDonald, M. (2002). **Factors for success in customer relationship management (CRM) systems**. *Journal of Marketing Management*.

Anexos

Anexo 1

Assunto: Apresentação - CBK Seguros de Crédito (Grupo CBK)

Exmo. Sr. Dr. XXX,

Vivemos num contexto de absoluta incerteza. Cada cliente que conquistamos encerra em si mesmo uma oportunidade e uma potencial ameaça!

A **CBK – SEGURO DE CREDITOS LDA.** (Grupo CBK), é uma empresa exclusivamente criada para a mediação e corretagem de apólices de **Seguros de Crédito** e pretende contactar a **(nome da empresa)**, para se apresentar.

Contamos com uma equipa especializada neste produto, com compromisso no serviço prestado e uma forte aposta na proximidade com o cliente. Damos enfoque a um dia a dia com tónica na fluidez de informação: ter os dados para decidir atempadamente

Gostava de poder agendar uma reunião na vossa empresa para avaliar as vossas necessidades e o interesse em evoluir na colocação de uma proposta de cotação.

Com os meus cumprimentos e votos de excelentes negócios,

CBK - Seguros de Crédito Rua Pedro Homem de Melo, 55, 2º Andar, Sala 2.03, 4150-599

Porto T. (+351) 226 168 632 / F. (+351) 226 168 634 /

E. comercial@cbksegurosdecredito.pt www.cbksegurosdecredito.pt

Anexo 2



CBK SEGUROS DE CREDITO

Metodologia e Argumentação Comercial

Consideração Inicial:

- i. Objectivos a alcançar com o Contacto Comercial
- ii. Metodologia
- iii. Técnica de venda – Abordagem simplificada
- iv. Enquadramento de Venda – Principais questões a esclarecer

Tendo presente os objectivos comerciais a que a CBK-SC todos os anos se propõem alcançar e o objectivo último, de se consolidar como um dos operadores do Top 5 nacional neste ramo, o início do contacto comercial deve ser enquadrado por uma metodologia, procedimento e argumentação eficaz.

Assim:

Objectivos a alcançar com o Contacto Comercial

- i. Após definição do alvo, o primeiro objectivo é o de conseguirmos um contacto directo com o decisor e a marcação de reunião personalizada;
- ii. Num segundo momento, e a não vermos cumprido o primeiro objectivo, deixar a marca “CBK” junto do prospecto e a abertura para uma futura abordagem comercial calendarizada;
- iii. Por último, qualificar o prospecto para o futuro:
 - a. Retira-lo da base de dados: por desinteresse; falta de enquadramento, etc..
 - b. Calendarizar, por nossa iniciativa, data futura de contacto

Metodologia:

- i. Utilizar uma das Bases de Dados disponíveis e definir os alvos da acção imediata:
 - a. Numero a considerar
 - b. Critério a considerar
 - c. Timing pretendido
- ii. Envio de email de apresentação:
 - a. Recibo de resposta activado
 - b. Personalização do mailing com o destinatário (sempre que possível) e empresa
- iii. Seguimento telefónico do email de apresentação
 - a. Validação do contacto
 - b. Validação do interlocutor/decisor
 - c. Marcação de reunião
 - d. Qualificação do potencial

Técnica de venda – Abordagem simplificada:

Ter noção:

- i. Nível do contacto em que estamos:
 - a. “Filtro”: rececionista/telefonista; administrativa etc
 - b. DF/DC
 - c. Administrador/Gerente
- ii. Adaptar discurso a esse contacto:
 - a. Perguntas “macro” (Estratégia) para o administrador/gerente
Perguntas “micro” (Operacionais) com o filtro/administrativo
- iii. Procurar nome/contacto do decisor
- iv. Utilizar perguntas abertas
- v. Utilizar “técnica do funil”: do global para o detalhe

Enquadramento de Venda – Principais questões a esclarecer

- i. Seguros de Credito: o que são; para que servem; como funcionam; quem o faz...
- ii. Mediação: o que é; quais os custos, etc...
- iii. Mediação Especializada e Independente: vantagens; como opera; qual o contributo e valor acrescentado, etc...
- iv. CBK-SC: quem somos, accionistas; método de trabalho, experiência, etc...

Detalhe:

QUESTOES	ARGUMENTAÇÃO/Palavras-chave
Seguros de crédito:	<ul style="list-style-type: none"> • Seguro que cobre as vendas ou prestações de serviços efectuadas entre empresas • É uma Garantia de recebimento • Cobre desde a Insolvência até ao Atraso de Pagamento do cliente • Mitiga o risco da empresa • Melhora o <i>rating</i> da empresa junto da banca • Ajuda o crescimento das vendas • É mais do que um seguro: é um produto financeiro • Tem 3 realidades: Informação comercial; cobrança e Indemnização • “Blinda” a conta de clientes da empresa • Entre 30/40% do balanço da empresa está na conta de clientes e é o único risco que a empresa verdadeiramente não controla
Mediação/Mediação Especializada	<ul style="list-style-type: none"> • Sem custos para a empresa • Seguradora assume os custos

SRV

Alteração – 17/05/2012

	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>Core</i> da empresa não é gerir os seguros • Detalhe, rigor e profissionalismo • Somos um <i>outsourcing</i> especialista para a gestão da apólice
CBK – SC	<ul style="list-style-type: none"> • Corpo accionista: Grupo CBK – CORBROKER + VBM • Usar “Grupo Villas-Boas” quando for útil • Experiencia na gestão e montagem de apólices de riscos financeiros e comerciais • Especialização e dedicação exclusiva • Acompanhamento personalizado, independente e especializado • Alavancagem junto das companhias de seguros • Presença e intervenção a nível nacional

Anexo 3



«**Empresa**»

«**Data**»

Proposta de Seguros de Crédito

Grupo CBK

- ▶ O Grupo CBK possui uma rede de especialistas no mercado de corretagem que nasceu da visão empreendedora dos seus principais accionistas:



- ▶ Actualmente, o Grupo CBK encontra-se presente em Lisboa, Porto, Açores e Madeira, tendo como principal estratégia a interacção com o mundo empresarial nacional e internacional;
- ▶ Em 2010 nasce a **CBK Seguros de Crédito**, focada exclusivamente na contratação e apoio técnico de Seguros de Crédito, traduzindo-se num reforço significativo do leque de serviços do grupo.

CBK – Seguros de Crédito

- ▶ Revisão periódica do funcionamento da apólice:
 - ▶ Condições financeiras;
 - ▶ Avaliação do serviço da seguradora e da nossa própria empresa;
 - ▶ Calendarização;
 - ▶ Negociação.
- ▶ Gestão operacional:
 - ▶ Avaliação de riscos e cobertura;
 - ▶ Gestão de sinistros e análise de sinistralidade;
 - ▶ Formação sobre Seguros de Crédito;
 - ▶ Acompanhamento local.

Proposta de Seguros de Crédito

Gostaríamos de agradecer a oportunidade de apresentarmos a proposta de Seguros de Crédito em anexo.

Estamos certos que o contributo da CBK-SC na gestão diária da apólice será uma mais-valia para a «**Empresa**», ao contribuir para a optimização do risco de crédito.

Deste modo, esperamos poder vir a tornar-nos, em breve, parceiros de negócio.

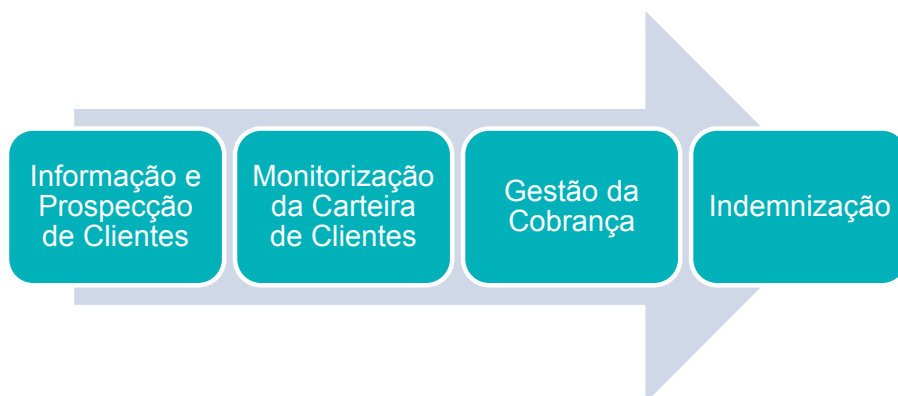
Seguros de Crédito:

- ▶ Seguro que permite a Gestão do Risco de Crédito concedido a clientes e que garante o não pagamento das vendas a crédito de bens ou serviços quer em mercado interno, quer em externo;
- ▶ Exclui cobertura de vendas para Entidades Públicas, Empresas Associadas e formas de pagamento sem Risco de Crédito;
- ▶ Qualquer empresa é elegível para ter uma apólice.

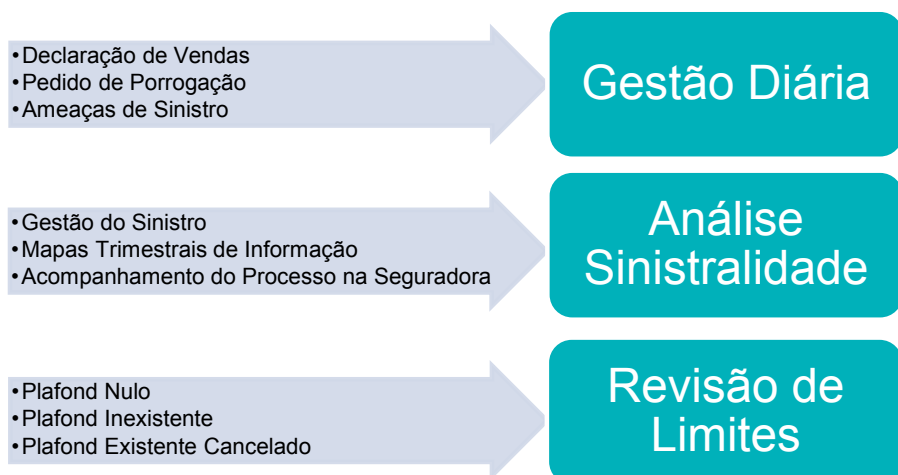
Vantagens dos Seguros de Crédito:

- ▶ Protecção contra perdas inesperadas na conta de clientes;
- ▶ Mitigação do risco actual concedido;
- ▶ Informação e monitorização do Risco Crédito;
- ▶ Incremento das vendas pela entrada em novos clientes e/ou mercados;
- ▶ Melhoria do Rating junto da Banca e outros;
- ▶ Redução do valor de provisões para cobrança duvidosa.

Processo:



Serviços:



Nota Importante: as apólices de Seguros de Crédito efectuadas via corretor, **não podem ter valores diferentes do que aquelas que são negociadas em directo**, isto é, não há qualquer agravamento em termos de custos, pelo que gostaríamos de ser vosso parceiro na gestão desta apólice.

Dados Relevantes:

Qual o impacto dos incobráveis nas vendas da sua empresa?

Margem Líquida da Empresa			
Incobráveis	2%	5%	10%
10.000€	500.000€	200.000€	100.000€
50.000€	2.500.000€	1.000.000€	500.000€
100.000€	5.000.000€	2.000.000€	1.000.000€
Vendas para fazer face aos incobráveis			

De acordo com o estudo divulgado pela empresa de gestão de crédito *Intrum Justitia*, o valor das dívidas vencidas subiu 13% em Portugal entre Janeiro e Março de 2012, alcançando 6,04 mil milhões de euros. Neste momento, os incobráveis representam já 3,6% da facturação das empresas nacionais. Em toda a Europa, os incobráveis ascendiam a 340 mil milhões de euros.

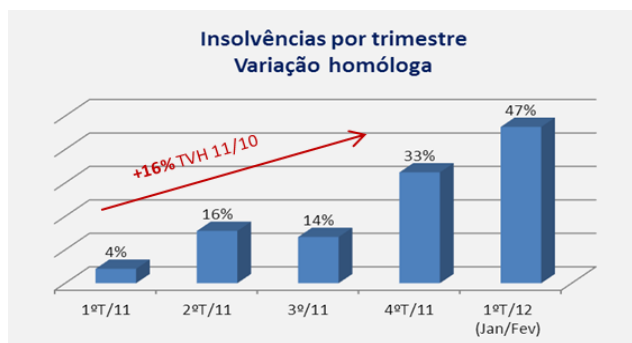


Tabela 1 – Dados do Sector / Análise Anual de Insolvências 2011

Num ano onde se prevê um aumento de 25% de insolvências em empresas portuguesas e de 7% na zona euro, estamos convictos que o Seguro de Crédito é um importante instrumento de protecção para a «Empresa».

Anexo 4



CBK Seguros de Crédito – Mediação de Seguros Lda.
Rua Pedro Homem de Melo, 55, 2º Andar, Sala 2.03
4150-599 Porto
NIPC: 509 474 233 – Cap. Social: 50 000 €

INFORMAÇÃO INTERNA

Angariador: _____ Gestor: _____
Data de Recepção: _____ Data de Envio: _____

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____ NIPC: _____
Morada: _____
Cod. Postal: _____ Localidade: _____ Distrito: _____
Telefones: _____ Fax: _____
Email da empresa: _____
Empresas associadas: _____
Grupo Económico: _____

2. CARACTERIZAÇÃO DA ACTIVIDADE ECONOMICA

CAE Principal: _____ Actividade: _____
CAE Secundário: _____ Actividade: _____
Bens/Serviços A Segurar: _____

3. COTAÇÃO PRETENDIDA

Cobertura de:
Mercado Interno: Sim Não Valor Estimado a 12 meses: _____
Mercado Externo: Sim Não Valor Estimado a 12 meses: _____
TOTAL: _____
IVA: Sim Não
Riscos de Fabrico Sim Não
Prazo Máximo de Vendas a praticar: _____ Dias
Pretende associar mais alguma empresa há apólice? _____

4. GESTÃO DE CREDITOS E INFORMAÇÃO BANCÁRIA:

É titular de apólice de seguro de créditos? Sim Não
Se Sim,
COMPANHIA _____ VIGENCIA _____ Tem mediador? _____ Qual? _____
Bancos: 1) _____ 2) _____ 3) _____
Produtos Financeiros Factoring Confirming Leasing
Utilizados: Desconto de Titulos Desconto de Remessas Outros
Utiliza os serviços de alguma Agencia de Informação? Sim Não
Qual? 1) _____ 2) _____
Possui Departamento de Controlo de Crédito? Sim Não
Utiliza Manual de Controlo de Crédito? Sim Não
Principais Procedimentos: _____

5. INFORMAÇÃO SOBRE VENDAS, CARTEIRA DE CLIENTES E COBRANÇAS DUVIDOSAS

Vendas:

DESCRIÇÃO (em Euros)		ANO -2	ANO -1	PREVISÃO ANO EM CURSO
MERCADO INTERNO	VENDAS TOTAIS			
	VENDAS A CREDITO			
	EXCLUSÕES ¹			
MERCADO EXTERNO	VENDAS TOTAIS			
	VENDAS A CREDITO			
	EXCLUSÕES ¹			

¹ EXCLUSÕES (em Euros)		ANO -2	ANO -1	PREVISÃO ANO EM CURSO
MERCADO INTERNO	TOTAL			
	ASSOCIADAS			
	SEM RISCO DE CRÉDITO			
	ORG. PUBLICOS			
MERCADO EXTERNO	TOTAL			
	ASSOCIADAS			
	SEM RISCO DE CREDITO			
	ORG. PUBLICOS			

Segmentação de Clientes (Valores em % ou € de Vendas Seguráveis):

Tendo por base valores de: Vendas Ano Saldos/Responsabilidades dos Clientes

		<2 500 €	<5 000€	<15 000€	<25 000€	<50 000€	<100 000€	>100 000€
MERCADO INTERNO	N.º							
	% ou €							
MERCADO EXTERNO	N.º							
	% ou €							

		<30 Dias	<60 Dias	<90 Dias	<120 Dias	<150 Dias	<180 Dias	>180 Dias
MERCADO INTERNO								
MERCADO EXTERNO								

Actividade Sectorial da Carteira de Clientes (Valores em % ou € de Vendas Seguráveis):

	Actividade	Valor		Actividade	Valor
1	Fabrico de:		6		
2	Comercio de:		7		
3	Instalação de:		8		
4	Fornecimento de:		9		
5	Serviços de:		10		

Meios de Pagamento Utilizados:

Tipo	% do Vol. Vendas
Cheque	
Letra	
Transferência	
....	

Aceita Prorrogações de Prazo?

Sim | Não No máximo quantas?

Tituladas?

Sim | Não **Actividade Exportadora – Principais Mercados (Valores em % ou € de Vendas Seguráveis):**

	País	N.º de Clientes	Valor		País	N.º de Clientes	Valor
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5				10			

Histórico de Incobráveis e Cobranças Duvidosas:

Ano	Provisões		Incobráveis		Sinistros	
	Do Exercício	Acumulado	N.º	Valor	N.º	Valor
Ano -3						
Ano -2						
Ano -1						

Maiores Incobráveis Históricos:

Ano	País	NIPC	Nome	Valor

Informações Relevantes:

Dados facultados por:

Responsável: _____ Cargo _____

E-mail: _____





Telef. Directo: _____ Telemóvel: _____

O Proponente,

Em, _____ a ____ / ____ / _____

Assinatura e Carimbo

Anexo 5

				
Volume de Vendas				
Cobertura do I.V.A.				
Condições Máximas Pagamento				
Taxa de Prémio S/ Vendas				
Prémio Anual Previsto				
Prémio Anual Mínimo				
Percentagem de Garantia	Mercado Interno: Mercado Externo:	Mercado Interno: Mercado Externo:	Mercado Interno: Mercado Externo:	Mercado Interno: Mercado Externo:
Prej. Mínimo Indemnizável/Franquia				
Autoclassificação				
Eficácia das Reduções de Garantias				
Aviso Falta de Pagamento				
Prazo para Comunicação da Ameaça				
Prazo Constitutivo de Mora				
Limite Máximo de Indemnização				
Bónus/Malus: De Acordo com Sinistralidade (Prémio/Sinistros)	Bónus	Bónus	Bónus	Bónus
	Malus	Malus	Malus	Malus