

**Work project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo Avançado em Gestão
da Universidade Nova School of Business and Economics**

Título: Criando valor através da consolidação bancária na era digital – o caso do factoring

Aluno: Manuel Alexandre Portela da Silva (68476)

Work project desenvolvido com supervisão de:

Professor Doutor António Nogueira Leite

Lisboa, 03 de Outubro de 2025

Resumo:

O presente “case study” trata do envolvimento do João Franco no processo de fusão de três Bancos e da estratégia adotada para o produto de factoring, tendo em vista triplicar a sua quota atual (de 4% para 12%, em três anos). Para atingir este objetivo, são equacionadas várias opções:

- a) i) manter o negócio separado do Banco, ii) ou integrar o mesmo no Banco
- b) i) manter o foco na captação de faturas para desconto e cobrança (solução tradicional); ii) passar a intervir na fase de captação de potenciais clientes para alavancar um maior volume de factoring (solução inovadora).

Palavras chave: Fusão Bancária, factoring (doméstico, de importação e de exportação), reverse factoring, factoring digital, “two factors system”, “e.commerce”, tecnologia “blockchain” e tokenização.

A – O Caso

1 - Um pouco de história

O Banco de Crédito e Recursos (BCR), atualmente, com uma quota de mercado de cerca de 12%, nos principais produtos, nasceu da fusão de 3 Bancos de menor dimensão, realizada em Janeiro de 2024, após o fecho das contas de 2023.

Os três Bancos tinham um perfil diferente e uma penetração no mercado mais acentuada em determinadas regiões. Um deles, era um Banco mais grossista, tendo sucursais em cada capital de Distrito, enquanto os outros dois eram Bancos de retalho. (Um mais situado a Norte e outro a Sul do País).

Com a fusão, o Banco passou a ter uma cobertura de todo o território Nacional e tem, como principais funções, a captação de depósitos, concessão de crédito, operações de mercados de capitais, gestão de carteiras de investimento e serviços de pagamentos.

2 - Principais objetivos da fusão (1, 3, 4 e 5)

O aproveitamento de economias de escala num ambiente cada vez mais competitivo e digital esteve na origem da fusão dos três Bancos e teve os seguintes objetivos principais:

- a) Reduzir os custos de funcionamento – A fusão permitiu a eliminação de redundâncias e a otimização de recursos, resultando numa redução significativa dos custos de funcionamento.

- b) Aumentar a eficiência interna – A integração das operações e sistemas dos três Bancos melhorou a eficiência operacional proporcionando um melhor atendimento aos clientes e uma gestão mais eficaz dos ativos.

- c) Expandir a base de clientes – A fusão ampliou a base de clientes, tendo proporcionado uma maior diversificação e estabilidade financeira.
- d) Fortalecer a presença no mercado – Com a fusão, o BCR consolidou a sua posição no mercado bancário, tornando-se um dos principais “players”.
- e) Melhoria significativa da capacidade de inovação – A combinação de recursos e expertise dos três Bancos facilitou a inovação em produtos e serviços financeiros, beneficiando os clientes com soluções mais avançadas e competitivas.

3 – Desafios enfrentados

Durante o processo de fusão, foram identificados vários desafios, tendo sido ultrapassados através de uma gestão estratégica cuidada, para que o novo projeto fosse bem sucedido, como sejam: (1, 2, 3, 4 e 5)

- a) A Integração Cultural - A fusão de três Bancos, com culturas organizacionais distintas, exigiu um esforço considerável para alinhar valores, práticas e objetivos.
- b) Harmonização de Sistemas - A integração dos sistemas tecnológicos e operacionais dos três Bancos foi um processo complexo e demorado, necessário para garantir a continuidade dos serviços e a eficiência operacional.
- c) Gestão de Recursos Humanos - A fusão envolveu a reestruturação de equipas e a gestão de redundâncias, o que gerou incertezas e resistências entre os colaboradores.
- d) Regulamentação e Conformidade - Navegar pelas exigências regulatórias e garantir a conformidade com as normas do setor financeiro foi também um desafio importante para que a fusão fosse bem-sucedida.

e) Comunicação com Clientes - Finalmente, manter a confiança e a satisfação dos clientes durante o processo de fusão foi fundamental, exigindo uma comunicação clara e eficaz sobre as mudanças e os benefícios esperados.

4 – “Highlights” após a fusão (1, 2, 3, 4 e 5)

A fusão permitiu ao Banco fazer as apostas necessárias para se transformar num Banco moderno, que liderou a transformação digital no setor bancário, garantindo que continua a oferecer serviços de alta qualidade e segurança aos seus clientes, destacando-se: (11, 16 e 18)

a) Na inovação e Transformação Digital - O BCR tem investido significativamente em inovação e transformação digital. No último ano, foi reconhecido por uma prestigiada revista da especialidade pelo seu desempenho nesta área, destacando-se pela criação de projetos pioneiros como o primeiro balcão em realidade virtual e a implementação de centros de excelência para inovação e inteligência artificial.

b) No apoio à Transição Digital - O BCR tem apoiado empresas na sua transição digital, oferecendo soluções financeiras adaptadas às necessidades de um mercado cada vez mais digital. Isso inclui linhas de financiamento específicas e apoio ao investimento em tecnologias digitais.

c) Segurança Cibernética - A segurança cibernética é uma prioridade para o BCR. O Banco tem investido em sistemas robustos de cibersegurança para proteger os dados dos clientes e garantir a continuidade dos serviços, mesmo num ambiente digital em rápida evolução.

d) Experiência do Cliente - O BCR tem focado na melhoria contínua da experiência do cliente, com mais de 1 milhão de utilizadores de banca digital. Isso inclui a oferta de

serviços digitais inovadores e a utilização de inteligência artificial para melhorar o atendimento e a personalização dos serviços.

e) “Environmental, Social and Governance (ESG)” - De referir ainda que o BCR tem em marcha um plano de Banca sustentável a três anos, que visa mobilizar 4,4 mil milhões de euros para apoiar a transição para uma economia neutra em carbono e promover a inclusão social, cujas principais iniciativas são as seguintes:

i) Financiamento de projetos em energias renováveis, mobilidade verde, eficiência energética e descarbonização industrial.

ii) Apoio a PME's através da Linha BCR ESG Empresas.

iii) Redução da pegada de carbono, com foco na carteira financiada.

iv) Uso de inteligência artificial para análise de dados ESG e controlo de riscos.

v) Integração da sustentabilidade em todas as áreas do Banco, com formação contínua e um modelo de governança robusto.

Neste âmbito ainda, apesar do BCR enfrentar alguns desafios com a regulação europeia, especialmente na recolha e qualidade dos dados ESG, mantém o compromisso com uma transição justa e sustentável.

5 – Alguns problemas críticos que tiveram que ser ultrapassados durante a fusão

O BCR era um Banco cotado em bolsa, pelo que este aspeto constituiu mais um fator de pressão para que a operação de fusão fosse bem sucedida e sem percalços, sob pena de poder ter repercussões imediatas sobre o preço de mercado das suas ações. (2)

Neste contexto, surgiram vários contratemplos pelo que foi necessário recorrer a “task forces” de equipas que tendo participado no projeto de fusão se mantiveram em ação durante um período de tempo significativo, tendo em vista detetar e corrigir alguns aspetos

fundamentais para um bom funcionamento do Banco no pós fusão. Destes aspetos, destacam-se quatro:

- a) A margem financeira do Banco após a fusão apresentava uma diferença significativa, face à margem correspondente à soma algébrica dos três Bancos antes da fusão.
- b) As contas internas de regularização, repositórios das diferenças de valores que aguardam regularização, aumentaram exponencialmente.
- c) As culturas diferentes existentes nos três Bancos foram uma dificuldade adicional.
- d) Cada um dos dois Bancos de retalho possuíam empresas satélites que desenvolviam os negócios de factoring, leasing e crédito ao consumo (SFAC), de forma autónoma (embora, essencialmente, com a mesma base de clientes dos Bancos) (7)

Face aos problemas encontrados, a Administração do Banco resolveu nomear o João Franco, Diretor que trabalhava na altura na Assessoria de Controlo e Auditoria, com larga experiência no setor financeiro, como responsável da equipa que iria dedicar-se à análise, identificação e correção destes problemas, para que tudo regressasse à normalidade e assim potenciar o crescimento futuro do Banco.

O trabalho iniciou-se com a constituição das “task forces” acima referidas que tiveram como primeiro objetivo perceber donde resultava a diferença da margem financeira do BCR, face à situação anterior à fusão. Após análise amostral de várias operações em curso, detetou-se que as operações de crédito a taxa variável, tinham sido migradas para o novo sistema, como tendo taxa de juro fixa, pelo que foi necessário proceder à reindexação de todas as operações a taxa variável, em que isso tinha sucedido.

As contas internas de regularização foi um trabalho demorado e que exigiu o envolvimento de toda a equipa para proceder à correta afetação de saldos antes que isso tivesse consequências sobre as contas dos clientes.

Para ajudar a resolver as diferenças culturais foram comparadas as rubricas de todas as despesas de Fornecimentos e Serviços Externos, Banco a Banco, e foram selecionadas as práticas mais eficientes, tendo sido eliminadas as duplicações (foi uma gestão salomónica, que teve o envolvimento direto do CEO e com grande sucesso, num processo que é melindroso).

Após análise dos prós e contras, e tendo presente que a legislação permite que os Bancos comerciais desenvolvam também esta atividade, foi decidido integrar os negócios de leasing, factoring e crédito ao consumo dentro do próprio Banco. (6, 7, 8 e 9)

6 – Questões relacionadas com o crédito especializado

Dada a experiência acumulada durante o processo de fusão dos três Bancos, o João Franco foi ainda nomeado para comandar os processos de integração destes produtos, passando estes a ser desenvolvidos por uma Nova Direção do Banco, com designação de Crédito Especializado (que inclui o leasing, o factoring e o “trade finance”). (7)

Estas integrações foram desafiantes, mas decorreram sem percalços significativos. Os três aspetos que mereceram especial atenção foram os seguintes:

- a) A questão cultural
- b) A questão da gestão dos objetivos
- c) O desconhecimento dos produtos por parte da rede comercial do BCR

De facto, tanto o produto de leasing como o produto de factoring, têm especificidades que os tornam diferentes dos restantes produtos. Enquanto os restantes produtos devem ser

analisados tendo em atenção o risco financeiro da contraparte, no caso dos produtos especializados há que ter em conta outros fatores sob pena de se transformarem numa fonte de problemas. Assim: (7)

- i) No caso do leasing, carece de especial atenção o risco de equipamento e legislação fiscal aplicável.
- ii) Embora com especificidades próprias, o “trade finance” já era gerido dentro do Banco o que facilitou o processo.
- iii) Dadas as nuances do produto de factoring, vamos deter-nos, de seguida, numa análise mais pormenorizada.

7 – O caso específico do produto de factoring (6, 7, 8 e 9)

7.1 - Introdução

Pelas suas especificidades e pelo potencial que o produto de factoring tem, muitas vezes, mal percebidas, vamos aprofundar este tema, explorando as várias soluções alternativas que se colocaram aquando da fusão dos Bancos que constituem o atual BCR, no sentido de melhorar o funcionamento desta ferramenta, num mundo digital e da chamada Inteligência artificial .

Como referido, a par dos outros dois produtos, o desafio colocado ao João relativo ao factoring, consistiu no seguinte:

- a) Liderar a integração do negócio das duas empresas de factoring no Balanço do BCR
- b) Organizar a Direção que vai acolher este produto (em termos de estrutura organizativa, recursos humanos e recursos materiais)
- c) Fazer proposta de organização interna sobre o modelo de funcionamento, nomeadamente, como essa Direção se vai relacionar com os clientes, em coordenação

com a Direção Comercial de Empresas, que é, em última instância, a Direção responsável por todo o relacionamento com os clientes. Ou seja, as empresas clientes de factoring, são clientes da Direção de Empresas. No entanto, a gestão do produto de factoring compete à Direção de Factoring a qual deverá fazer a gestão deste produto em coordenação com o Centro de Empresas responsável pelo cliente.

d) Finalmente, não menos importante, fruto da desmotivação e conflito existente entre as equipas dos Bancos e as empresas de factoring, que tendo a mesma base de clientes, privilegiavam o financiamento das empresas através dos produtos financeiros de curto prazo, (contas correntes, desconto e descobertos) a quota de mercado no factoring era de apenas 4%, enquanto a quota de mercado atual no crédito a empresas é de cerca de 12%.

Esta realidade indiciava um enorme potencial por explorar, num produto que é considerado crucial, quer em termos de rentabilidade, quer em termos de gestão de riscos, pelos insights que proporciona. De facto, o factoring permite aceder a informação sobre os fluxos de tesouraria provenientes das vendas em tempo real e, portanto, aos sinais de eventual alerta precoce de acréscimo de riscos.

7.2 – Modelo de funcionamento proposto

Assim, tendo sido lançado o desafio de explorar novas formas de dinamização do produto por forma a triplicar a quota de mercado (tanto no mercado interno, como no mercado externo) num horizonte de três anos, o João, Diretor responsável por esta Área, propõe-se delinear a sua atuação da seguinte forma:

a) Formação

Dar formação a toda a rede de empresas do Banco evidenciando:

i) As vantagens deste produto, como instrumento de gestão do risco de crédito, quando comparado com os outros produtos financeiros (de referir, o grande desconhecimento sobre o funcionamento do factoring e das suas vantagens, dado que até então o mesmo era gerido numa empresa satélite, não fazendo parte dos objetivos dos gestores de conta da Banca de Empresas).

ii) O novo modelo de funcionamento do produto. O produto de factoring passa a ser mais um produto assumido pelos responsáveis comerciais das empresas clientes e passa a ser utilizado sempre que se justifique, porque se considera ser a solução mais adequada, quer para o Banco quer para os clientes. Ou seja, embora os limites de crédito às empresas já entrassem em linha de conta com os valores comprometidos através do factoring, agora os limites de cada cliente são estabelecidos por segmentos (crédito de médio longo prazo e crédito de curto prazo, onde se inclui o factoring, nas várias modalidades) ponderados pelos respetivos colaterais.

b) Participar na captação de leads das empresas clientes

Dada a grande diferença que existia, entre a quota de mercado do Banco neste produto (cerca de 4%) e a quota de mercado de empresas (12%), o João procura algo disruptivo que lhe permita no prazo de 3 anos triplicar a carteira de factoring. Para isso, o João pretende que o Banco inicie a sua intervenção na fase de originação do ciclo de vendas das empresas, atuando na captação de “leads”, em vez de oferecer o factoring aos clientes apenas quando os negócios já estão concretizados, como é habitual, o que não está a ser pacífico, visto que não existe consenso sobre este assunto. (10, 11, 15, 17 e 18)

De facto, tradicionalmente, o produto de factoring nasce por iniciativa das empresas clientes quando vendem as suas faturas ao Banco para obter o adiantamento de fundos e/ou um seguro de crédito, antes do vencimento das mesmas, mas após terem já realizado as vendas. Embora do ponto de vista comercial esta nova abordagem seja meritória, existe

algum desconforto relativamente ao exercício de uma atividade que faz parte da esfera das empresas clientes do Banco, uma vez que ao Banco compete gerir riscos financeiros sendo a prospeção e angariação de clientes uma tarefa da responsabilidade das empresas. Neste cenário inovador, a prospeção de novos clientes passa a ser feita pelo Banco.

Esta nova abordagem passa pela criação de uma plataforma informática, gerida pelo Banco, que permita aos clientes empresas registar os seus produtos (características e preços de venda). O Banco, por sua vez, divulga essa plataforma com a lista de produtos junto de potenciais empresas interessadas (clientes do Banco, ou não) para que estas os possam comprar.

As “leads” captadas por este canal, serão automaticamente enquadradas numa operação de factoring pré aprovado, depois de analisado o risco de crédito dos clientes compradores, permitindo o acesso antecipado aos fundos e ao seguro de crédito, por parte da empresa aderente, em condições privilegiadas.

- c) Estabelecimento de parcerias com plataformas de “e.commerce” (10, 11, 15, 17 e 18)

Por outro lado, como forma de dinamizar as vendas nos mercados internacionais (exportações), pretende-se ainda estabelecer parcerias com as principais empresas gestoras de plataformas de “e.commerce” B2B (Amazon, Alibaba, Fast Channel, Salesforce, etc.) que permita a divulgação dos produtos suscetíveis de exportação, com o mesmo objetivo da divulgação interna. Neste caso, as “lides” serão encaminhadas através da plataforma “edifactoring”, propriedade do FCI (“Factoring Chain International”), do qual o Banco é associado, tendo em vista obter aprovação do risco de crédito da empresa compradora, por parte de uma empresa de factoring local do país importador (congénere). Assim, estas vendas terão a possibilidade de beneficiar automaticamente, do factoring

internacional, com possibilidade de cobertura de risco de crédito. Finalmente, para apoiar as empresas exportadoras durante todo o processo burocrático relacionado com o embarque e confirmação das encomendas, pretende-se ainda equacionar a aplicação da tecnologia blockchain, nos casos em que se justifique, a qual permite ainda a tokenização das faturas cedidas.

d) **Dinamização do factoring de importação (10, 11, 15, 17 e 18)**

Finalmente, tendo em vista impulsionar o factoring de importação, a proposta vai no sentido de dinamizar o chamado reverse factoring (ou “confirming”).

Neste caso, os acordos serão estabelecidos entre o BCR e uma plataforma de “e.commerce”, no sentido de assegurar antecipação de fundos aos fornecedores estrangeiros que atuam nas plataformas de “e.commerce” que vendam para empresas nacionais com as quais o BCR tenha estabelecido previamente um contrato de “confirming”

e) **Em conclusão (10, 11, 15, 17 e 18)**

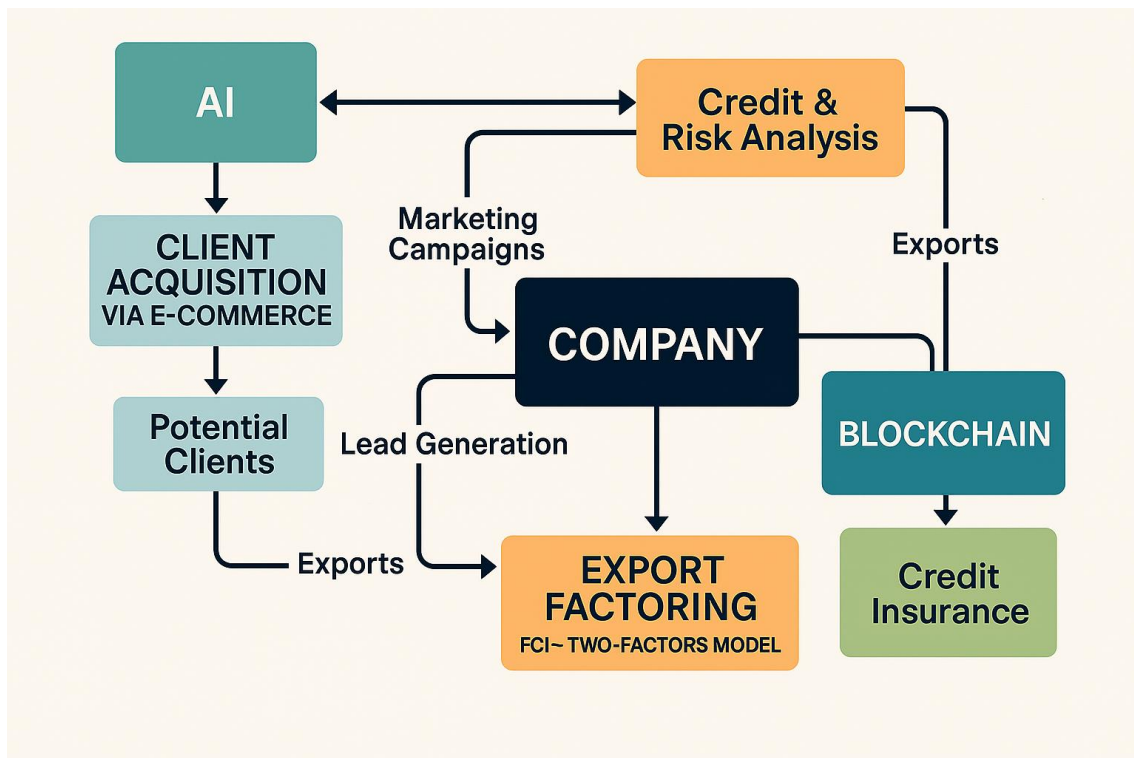
O sucesso deste modelo de funcionamento, assenta na inovação e na repartição do valor gerado por todos os intervenientes, visto que:

- i) As empresas vendedoras porque assim conseguem a antecipação de fundos de tesouraria, de uma forma mais eficiente do que um simples financiamento bancário, porque toma de empréstimo, apenas o montante e prazo exatamente necessários correspondentes ao valor da venda e pelo prazo que decorre até à data de vencimento de cada fatura. Por outro lado, beneficiam ainda do “outsourcing” da angariação de clientes novos através das plataformas de e.commerce e das cobranças que assim são feitas pela

empresa de factoring (o que se traduz em poupança de custos e maior eficácia na captação de clientes).

- ii) No “confirming”, os fornecedores beneficiam do acesso mais rápido a novos clientes (através da consulta à plataforma de e.commerce respetiva), proporcionando ainda uma taxa de juro mais baixa nos adiantamentos porque assenta sobre o risco de crédito da empresa compradora, normalmente, uma grande empresa com rating de qualidade (e, por isso, com “spread” mais baixo).
- iii) A plataforma de “e.commerce”, porque este mecanismo acaba por dinamizar as vendas através da sua plataforma.
- iv) O BCR porque ao iniciar a sua atividade na captação de leads, consegue impulsionar o negócio de factoring, conseguindo melhores resultados do que através do modelo tradicional.

O modelo de funcionamento proposto para o factoring internacional, que inclui as ferramentas da inteligência artificial (IA) e da tecnologia blockchain, pode sintetizar-se da seguinte forma (fonte: “copilot”):



Notas:

1) a Inteligência artificial: (AI) acrescenta valor, sobretudo: i) na segmentação inteligente de clientes; ii) na análise de risco de crédito; iii) na determinação de preços a aplicar, ajustados ao risco de cada cliente; iv) Campanhas; v) e na automatização de processos.

(11,16 e 18)

2) a tecnologia Blockchain: i) simplifica o processo de transações, fornecendo a todos os participantes os mesmos dados; ii) melhora a eficiência da logística e da documentação digital; iii) permite a criação de um banco de dados descentralizado e seguro; iv) permite a tokenização de faturas; v) aumenta a velocidade de pagamento e a confiabilidade e transparência da transferência de dados. (12, 14 e 16)

B - Alguns conceitos:

1 – Sobre o factoring e o” confirming” (6 e 9)

Factoring – operação através da qual uma empresa comercial vende a uma empresa de factoring/Banco as suas faturas, ficando esta empresa com a incumbência de proceder à cobrança das mesmas junto dos devedores. Esta operação permite à empresa comercial obter os fundos antecipadamente.

Aderente - Empresa comercial que tem contrato de factoring em vigor com uma empresa de factoring/Banco através do qual se compromete a ceder as facturas sobre determinados devedores.

Factoring com recurso – Caso no vencimento das facturas as mesmas não sejam pagas pelo devedor, a empresa de factoring/Banco tem o direito de regresso sobre o Aderente, caso tenha havido adiantamento.

Factoring sem recurso – Neste caso, a empresa de factoring/Banco não tem direito de regresso sobre o aderente em caso de não pagamento por parte do devedor (o risco de crédito fica na empresa de factoring/Banco)

Confirmação adequada – Para que as faturas sejam adiantadas, a empresa de factoring/Banco exige da empresa aderente um comprovativo em como os bens ou serviços foram fornecidos, embora não impeça que os mesmos possam ser devolvidos (por defeituosos, por exemplo)

Confirmação completa – Neste caso, a confirmação corresponde a um título executivo sobre o devedor. Ou seja, a confirmação não carece de mais nada para que possa ser executado em Tribunal exigindo o pagamento por parte do devedor (difícil de obter).

Seguro de crédito – Quando os devedores não são conhecidos, ou o seu risco não é aceitável para a empresa de factoring/Banco, esta exige um seguro de crédito para que possa adiantar os fundos.

Factoring Nacional – Quando a empresa aderente e a empresa devedora são ambas nacionais.

Factoring Internacional – Quando uma das empresas não é residente em território nacional. Podemos ter:

- i) Factoring de exportação - quando a empresa devedora é não residente e a empresa aderente é residente.
- ii) Factoring de importação - quando a empresa devedora é residente e a empresa aderente é estrangeira.

FCI – “Factoring Chain Internacional” – Associação cujas origens remontam a 1968, onde estão inscritas mais de 400 empresas de factoring/Bancos pertencentes a cerca de 90 países. Esta Associação mantém atualizadas as normas internacionais sobre a realização de operações de factoring internacional, concretizadas através de duas empresas de factoring aderentes (factorings congéneres) as quais comunicam entre si através de uma plataforma comum, propriedade do FCI (“edifactoring”).

“Two factors model” - Operações de factoring internacional realizadas através do FCI. Neste caso, existem sempre duas factorings: factoring de importação e factoring de exportação.

“Reverse factoring” (também chamado “confirming”) – Neste caso, o contrato de suporte é realizado entre uma empresa de factoring/Banco e uma empresa devedora. Através destes contratos, normalmente, realizados com grandes devedores, os fornecedores poderão, se assim o entenderem, receber os fundos das faturas antes do seu vencimento, desde que façam parte do acordo estabelecido (devendo, para isso, assinar um contrato de cedência de créditos com a empresa de factoring/Banco).

“Collections” – Serviço de cobrança de facturas realizado pela empresa de factoring/Banco, e/ou pela factoring congénere.

2 – Sobre o “e.commerce”, “marketplaces” e “blockchain” (10,11,15, 16, 17 e 18)

a) Plataformas de “e.commerce” - As plataformas de e-commerce são sistemas digitais que permitem a compra e venda de produtos ou serviços pela internet. Elas funcionam como lojas virtuais, onde empresas ou indivíduos podem expor seus produtos, gerenciar pedidos, pagamentos e entregas, tudo de forma automatizada e acessível online.

Principais vantagens do “e.commerce”, face ao comércio tradicional (fonte: copilot)

Vantagem	Descrição
Acesso global	Permite vender para clientes em qualquer lugar do mundo.
Funcionamento 24/7	A loja está sempre aberta, sem limitações de horário.
Redução de custos	Menores despesas com aluguer, funcionários e estrutura física.
Facilidade de gestão	Sistemas automatizados para controle de stock, vendas e finanças.
“Marketing digital”	Através das redes sociais SEO (“search engine optimization”) e anúncios online.
Personalização	Experiência de compra adaptada ao perfil do cliente.

Vantagem	Descrição
Análise de dados	Métricas detalhadas sobre comportamento do consumidor e desempenho de vendas.

- b) “Marketplace” - Um “Marketplace” é uma plataforma online que conecta vendedores e compradores em um único ambiente virtual, funcionando como um "shopping digital".
- c) Tokenização de ativos - consiste em converter um ativo real ou financeiro em um “token” digital que é registado numa blockchain. Esse “token” representa os direitos sobre o ativo original e pode ser transferido, negociado, vendido ou usado como garantia de forma segura e rastreável.

C- Entrevistas

Procurando perceber melhor a aceitabilidade e as possíveis dificuldades que este modelo poderá enfrentar na prática foram feitas entrevistas aos potenciais interessados no processo (plataforma de e-commerce, Amazon e empresas com perfil exportador), tendo sido obtidos os seguintes resultados:

1 - Amazon

Sobre a possibilidade de utilizar a plataforma do “e-commerce”, como forma de dinamizar as vendas das empresas aderentes, através da captação de leads, foram obtidas as seguintes respostas às questões colocadas (informação obtida da Country Manager da Amazon para Portugal, complementada com informação pública disponível no site da Amazon): (10,11,15 e 17)

a) Quais são as condições para uma empresa se registrar na plataforma “e. commerce” para atuar como “broker” de produtos “business to business” (quer do lado comprador, quer do lado do vendedor)?

R: A Solução está na criação de contas relacionadas. Este mecanismo permite que um mesmo representante de vários vendedores, empresa de factoring, registre na plataforma Amazon, tantas contas quantos as empresas vendedoras que representa.

b) A adição de novas empresas e/ou produtos na plataforma da Amazon pode ser feita diariamente?. Se sim, quais são as condições?

R: Pode ser feito, várias vezes ao dia, pontualmente ou em massa.

c) Quais são os custos a suportar por uma empresa deste tipo?

R: Existem dois tipos de condições aplicáveis a cada conta relacionada:

1. Plano Profissional (indicado para empresas com volume médio de vendas alto) - Mensalidade: 39€ (sem IVA) por mês, independentemente do número de produtos vendidos; Taxa por venda, varia entre 8% a 15%, dependendo da categoria do produto.

2. Plano Individual (indicado para empresas com baixo volume de vendas (até 40 unidades/mês) - Mensalidade: Sem custo fixo mensal; Taxa por venda: 0,99 € por unidade vendida, além da comissão de referência (8% a 15%), por categoria

d) Existe a possibilidade de fazer seguros de crédito para os negócios que venham a ser concretizados? Quais são as condições?

R: O seguro da Amazon não cobre os riscos de insolvência dos compradores

e) A empresa vendedora pode recorrer a adiantamento de fundos antes do vencimento das faturas? Se sim, de que forma é feito esse crédito e quais são as condições?

R: As opções de financiamento disponíveis via Amazon para vendedores qualificados com bom histórico de vendas são as seguintes:

- i) Adiantamento direto de fundos para fundo de maneio ou expansão.
- ii) Montantes fixos com prazos definidos e pagamentos mensais.
- iii) Solicitação feita diretamente no Seller Central, sem necessidade de garantias externas.

2 - Resumo das respostas às questões colocadas a uma amostra de 5 empresas

Para testar o interesse neste produto, foram ainda feitas entrevistas a cinco empresas com perfil exportador: Cience4you (Brinquedos inteligentes para crianças), Navigator (pasta de papel e produtos em papel), Alexandre Relvas Vinhos (Produção e venda de vinhos), Exporplás (fios sintéticos à base de plástico), Ropar, Sa (produção e venda de calçado)

O questionário de referência utilizado foi o seguinte:

- a) Como é feita a angariação de novos clientes nos mercados externos?
- b) Quais são os países de destino das vossas exportações?
- c) Utilizam, ou já utilizaram, o factoring internacional na venda dos vossos produtos?
Se sim, de que forma?
- d) Em que situações recorrem ao adiantamento de fundos?
- e) Que vantagens reconhece na utilização deste produto?
- f) Tem algum instrumento de cobertura de riscos? Quais? Tem sido eficaz? Que problemas levantam as estratégias de cobertura?

- g) Já pensaram no “e.commerce” como forma de dinamizar as vendas nos mercados externos? Se sim o que pode dizer sobre esta ferramenta? Que dificuldades tem sentido na sua utilização?
- h) Se existisse uma entidade a oferecer simultaneamente uma plataforma de “e.commerce” associada a um factoring internacional, com possibilidade de cobertura de risco de crédito, ponderariam a sua utilização?
- i) Quais são os aspetos que mais valorizam:
- a. numa solução de factoring internacional?
 - b. Numa Plataforma de “e.commerce/marketplace”, como forma de promover a venda de produtos nos mercados externos?

De forma resumida, as respostas foram as seguintes:

- a) A angariação de novos clientes em mercados internacionais é feita, por regra, através de participação em feiras, acordos com agentes locais, através de outros clientes, consulta do seu próprio site, AICEP e compra de bases de dados de clientes potenciais.
- b) Os destinos dos produtos são, sobretudo, países da EU, UK, América do Norte, América do Sul, Austrália e alguns países asiáticos.
- c) Quase todas, já utilizam o produto de factoring como forma de obtenção de adiantamento de fundos.
- d) Por regra, as empresas que utilizam o factoring recorrem à utilização de fundos como forma de financiamento da tesouraria.
- e) Mesmo as que não usam o factoring, reconhecem o mérito deste produto inovador, sobretudo pelas economias de custo e rapidez que proporciona na facilidade de angariação de novos clientes com cobertura de risco de crédito.

- f) Normalmente, os seguros de crédito são feitos via companhias de seguro especializadas (exemplos: COSEC e a Coface).
- g) Por vezes, já recorrem, ou pensam recorrer, ao “e.commerce/marketplaces” como forma de dinamizar as suas vendas. Foi referido o preçário como sendo um obstáculo.
- h) Ponderariam recorrer a esta solução como forma de dinamizar as suas vendas, pelo potencial de angariação de novos clientes, sobretudo de mercados externos, sem praticamente envolvimento da empresa. Além disso, para além da possibilidade de adiantamentos, esta solução proporciona ainda o outsourcing dos custos da captação de leads e da cobrança de faturas.
- i) No factoring internacional, valorizam a cobertura de risco e a cobrança local de facturas pela congénere. As plataformas e.commerce, são uma forma mais rápida e económica de aceder a novos clientes, sobretudo nas vendas ao exterior, quando comparados com os custos tradicionais.

D – “Teaching Notes”

Os grandes investimentos em tecnologia, as exigências regulatórias e a massificação dos principais produtos bancários (nos serviços e operações de crédito), obrigam, cada vez mais, os Bancos a ganharem dimensão para que possam garantir uma rentabilidade que lhes permita atrair capital.

Assim, esta operação de fusão surge com este objetivo claro de reforçar a base de clientes do BCR, tornando mais eficiente a sua base operacional, concentrando-se mais na melhoria da experiência dos clientes.

A integração do chamado crédito especializado (leasing e factoring) no balanço do Banco, enquadra-se, igualmente, nesse objetivo. Contudo, é determinante salvaguardar a gestão das particularidades destes produtos, porque correm o risco de se perder, num meio em que o risco que é gerido é, em primeira linha, o risco financeiro (e não o risco comercial).

A aposta no produto de factoring, com o objetivo de triplicar a quota de mercado, constitui o principal desafio do Diretor (João) o qual, para além de constituir uma ferramenta valiosa na gestão do risco de crédito das empresas clientes, espera-se que venha a contribuir, de forma significativa, para os resultados futuros do Banco.

Assim, espera-se que esta abordagem disruptiva, face às práticas dos principais concorrentes que consiste na divulgação dos produtos dos clientes através das plataformas do Banco e do “e.Commerce”, irá permitir ao BCR intervir na fase de originação do negócio das empresas e alavancar a produção de factoring (tanto nos mercados internos, como nos mercados externos de importação e exportação).

E – Objetivos de aprendizagem:

- a) Discutir as principais vantagens e inconvenientes das fusões entre instituições financeiras (identificar os principais riscos de uma fusão não dar certo).
- b) Perceber o que é o factoring e para que serve
- c) Identificar porque é que o factoring é um produto de gestão de risco mais eficaz que qualquer outro (quer para os Bancos quer para as empresas)
- d) Discutir o mérito da proposta do João, face às alternativas tradicionais.
- e) Explorar outras alternativas que possam levar a atingir o objetivo

F – Questões para discussão

- a) Num ambiente cada vez mais digital, quais são as principais sinergias que se obtém da consolidação bancária? Quais os riscos/desvantagens que podem existir?
- b) Tendo presentes as suas especificidades, quais são as vantagens e inconvenientes de integrar o produto de factoring no Banco, quando comparado com a gestão deste produto numa empresa autónoma?
- c) No factoring internacional, quais são as vantagens que apresenta o chamado “two factors model”?
- d) Em que consiste o “reverse factoring” ou também chamado “confirming”?
- e) Que vantagens apresenta a proposta do João Franco para os clientes empresas, quando comparado com o factoring tradicional?
- f) Fará sentido, criar uma start-up (uma Fintech) que disponibilize a plataforma informática a potenciais clientes empresas com potencial de exportação, para divulgar os seus produtos, atuando esta empresa como “broker” num negócio de compra e venda de faturas em mercado secundário, utilizando para este efeito o conceito de tokenização, previsto na tecnologia “blockchain”?
- g) Porque é que se diz que o factoring é um produto que permite aos Bancos fazer uma gestão mais rigorosa do risco de crédito? Porque é difícil obter confirmações completas no factoring?

G – Organização da sessão (90 minutos)

A apresentação e discussão deste “case study”, divide-se em duas partes (com uma parte teórica e uma prática, cada uma).

- a) As fusões bancárias (vantagens, riscos e inconvenientes)

- Apresentação teórica (15 minutos)

Quais são as principais razões que levam às fusões bancárias? Quais são os principais riscos?

- Discussão prática (20 minutos), com formação de grupos de 5 elementos.

b) O produto de factoring

- Apresentação teórica (15 minutos)

O que é o factoring? Para que serve?

Reverse factoring, factoring nacional e factoring externo (exportação e importação)

“Two factors model”

Utilizando o “e.commerce/Marketplace” para dinamizar o factoring

- Discussão prática (30 minutos), com formação de grupos de 5 elementos).

c) Principais conclusões e “take aways” (10 minutos)

H – Futuros desenvolvimentos

A aproximação do factoring aos canais e ferramentas digitais, nomeadamente, através do “e.commerce”, “marketplaces”, “blockchain” e inteligência artificial é intuitiva. Todavia, apesar do crescimento acelerado que se tem verificado neste produto (de acordo com FCI, 7,8% ao ano, durante os últimos 20 anos), o factoring, alavancado pelas novas tecnologias, continua a ter um enorme potencial na dinamização do comércio internacional. Há medida que os vários decisores vão ganhando familiaridade com as novas tecnologias, estou convencido que o factoring e o “reverse factoring” irão continuar a trazer enormes ganhos de eficiência, de simplificação, rapidez e flexibilidade.

A introdução da tecnologia “Blockchain” traz nova segurança e rapidez às transações financeiras, facilitando a criação de um verdadeiro mercado secundário para este produto através da tokenização.

Como facilmente se percebe, esta solução de factoring é escalável, numa ótica de internacionalização, visto que a plataforma permite registar os produtos de empresas potenciais vendedoras sediadas em qualquer país do mundo, disponibilizando essa informação a quaisquer potenciais compradores empresas, residentes num dos 80 países que fazem parte do FCI que permita fazer o seguro de crédito e a cobrança local das faturas.

Finalmente, depois de testado o modelo e a sua mais valia, deve ser equacionada possibilidade de substituir a plataforma “E.Commerce”, por uma plataforma de “Marketplace” própria, com interfaces próprios com a plataforma “edifactoring” (propriedade do FCI).

Anexos:

Anexo I: Resposta às questões para discussão

Anexo II: Análise SWOT (síntese das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades desta abordagem inovadora ao mercado de factoring)

Anexo III: Algumas citações de Universidades e especialistas em fusões e aquisições bancárias, factoring, tecnologia blockchain e e-commerce.

I – Teoria relevante ou literatura académica

1. Banco de Portugal. (n.d.). Estimativa do impacto de fusões bancárias: Uma aplicação ao sistema bancário português. <https://www.bportugal.pt/paper/estimativa-do-impacto-de-fusoes-bancarias-uma-aplicacao-ao-sistema-bancario-portugues>
2. Silva, R. G., & Zdanowicz, J. E. (n.d.). Influências das fusões e aquisições no valor de mercado das instituições bancárias adquirentes. <https://www.academia.edu/68675711>
3. Eumed.net. (2019). Fusões e aquisições no setor bancário e os determinantes da criação de valor: Análise bibliográfica a partir da Web of Science. <https://www.eumed.net/rev/ce/2019/2/setor-bancario.html>
4. Academia.edu. (n.d.). Fusões e aquisições no sector bancário: homogeneização ou diferenciação dos produtos bancários? <https://www.academia.edu/54827583>
5. Universidade do Porto. (n.d.). Impacto das fusões e aquisições na quota de mercado e no lucro para as empresas envolvidas – o caso da aquisição do Banco BPI pelo CaixaBank. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137055/2/509380.pdf>
6. Alves, R. G., & Zdanowicz, J. E. (n.d.). Factoring: Funcionalidades, vantagens, limitações e aspectos legais. <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/3700> (6–9)
7. Springer. (n.d.). New frontiers in entrepreneurial fundraising. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-33994-3>
8. Springer. (n.d.). Corporate financing mode – financing factoring. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-19-2239-8_88 (6–9)
9. JSTOR. (n.d.). Legal aspects of international factoring – An American concept goes abroad. <https://www.jstor.org/stable/pdf/40684682.pdf> (6–9)
10. Springer. (n.d.). In pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00687-1> (11,16,18)
11. Springer. (n.d.). Artificial intelligence in e-commerce: A bibliometric study and literature review. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-022-00537-z>
12. Wiley. (2021). Supply chain decision model based on blockchain: A case study of fresh food e-commerce supply chain performance improvement. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1155/2021/5795547> (12–14,16)
13. MDPI. (2020). Sustainable B2B e-commerce and blockchain-based supply chain finance. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/10/3968> (12–14,16)
14. Taylor & Francis. (2022). Investigating the themes in supply chain finance: The emergence of blockchain as a disruptive technology. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2022.2118886> (12–14,16)
15. CiteSeerX. (n.d.). Security and privacy issues as a potential risk for further e-commerce development. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=01c55d28035e91cb5882bda08cb599cc63f44578>

16. Emerald Insight. (2024). Academic exploration of blockchain and AI in financial services. <https://www.emerald.com/jebde/article/doi/10.1108/JEBDE-08-2024-0023/1252008/Academic-exploration-of-blockchain-and-AI-in> (12–14,16)
17. SSRN. (2023). Evaluating risks of supply chain finance in a cross-border e-commerce context: An improved Topsis approach with loss penalty. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4450732
18. Springer. (n.d.). Artificial intelligence in e-commerce: A bibliometric study and literature review. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12525-022-00537-z>