

SOLUÇÕES  
PARA  
EMPRESAS

FINANCIAMENTOS • PAGAMENTOS • RECEBIMENTOS • INTERNET

# BEM-VINDO AO BANCO DAS EMPRESAS

Silvia Patrícia dos Santos Peres

## Análise da Concessão de Crédito Bancário num Contexto de Fidelização de Clientes

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

Julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Sílvia Patrícia dos Santos Peres

Aluna nº 2014175909

# Análise da Concessão de Crédito Bancário num Contexto de Fidelização de Clientes

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da  
Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre

Orientador Académico: Professor Doutor João Fontes da Costa

Supervisor Profissional: Dr.ª Anabela Barreto

Entidade de Acolhimento: Millennium BCP

Coimbra, 2016



## Agradecimentos

Ao Professor Doutor João Fontes da Costa, o meu muito obrigada por toda a ajuda e disponibilidade total para o acompanhamento e leitura deste relatório, juntos fizemos um trabalho enriquecedor. Foi notório todo o seu conhecimento acerca do marketing relacional ao longo deste tempo, e sem as suas dicas não teria um trabalho tão completo.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, uma Universidade com um ensino exigente e com docentes muito qualificados, o meu grande agradecimento pela oportunidade que me deu em realizar o meu mestrado em Gestão.

À Sucursal de Negócios de Coimbra do Millennium BCP, agradeço a oportunidade de estágio que me proporcionou. A realização do mesmo contribuiu tanto para o meu crescimento pessoal e profissional, como para um maior conhecimento de conceitos e do contato direto com grandes empresas da zona centro.

À Dr.<sup>a</sup> Anabela Barreto pela sua disponibilidade, pela transmissão de conhecimentos e preparação a nível profissional.

Ao Dr. António Oliveira Antunes, o diretor da Sucursal de Negócios, o meu agradecimento especial pelo tempo dispensado em me explicar todas as minhas dúvidas e me ensinar a tornar uma grande profissional. Obrigada por todas as horas intermináveis de conversa e por me pôr a par de todos os assuntos relacionados com o BCP. É sem qualquer dúvida um homem com um grande conhecimento que ainda tem em si a verdadeira veia de professor.

À minha mãe e ao meu pai, à minha preciosa família, um enorme agradecimento por tudo o que me proporcionaram, por terem sempre investido em mim, e por terem acreditado sempre nas minhas capacidades. Obrigada pelo amor, pela compreensão, pelo

carinho, obrigada por serem os melhores. Sem vocês nada disto seria possível, devo-vos tudo o que sou hoje.

Ao Paulo agradeço especialmente por estar sempre presente e pelo companheiro que é. Obrigada pela paciência, pelo amor, compreensão, incentivo e por acreditares em mim ao longo desta jornada.

À minha tia que nunca me deixou desistir e pelas as longas conversas por *whatsApp* que me motivaram sempre nos momentos mais difíceis desta caminhada. Obrigada por toda a força.

Às minhas amigas por ouvirem os meus desabafos, lidarem com os momentos de pior feitio e de me darem sempre a mão, que possibilitou que conseguisse concluir esta jornada. Obrigada por me acompanharem nas longas noites de pesquisa e de me fazerem companhia ao longo da realização do relatório só para não adormecer.



# Índice

<b>Índice de Figuras</b> .....	iii
<b>Índice de Tabelas</b> .....	v
<b>Glossário</b> .....	vii
<b>Resumo</b> .....	ix
<b>Abstract</b> .....	xi
<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Processo de Concessão de Crédito</b> .....	3
2.1. Crédito Bancário.....	3
2.2. Decisão de Crédito .....	3
2.2.1. <i>Acordo de Basileia I</i> .....	4
2.2.2. <i>Acordo de Basileia II</i> .....	5
2.2.3. <i>Acordo de Basileia III</i> .....	6
2.3. Concessão de Crédito .....	7
2.4. Riscos da Atividade Bancária.....	8
2.4.1. <i>Risco de Crédito</i> .....	9
2.4.2. <i>Mitigação do Risco de Crédito</i> .....	10
2.5. O Processo de Análise de Crédito.....	11
2.6. Ferramentas de Análise de Crédito .....	13
2.6.1. <i>Análise Qualitativa</i> .....	13
2.6.2. <i>Análise Quantitativa</i> .....	14
<b>3. Marketing Bancário</b> .....	17
<b>4. Marketing Relacional</b> .....	19
4.1. Vantagens do <i>Marketing</i> Relacional.....	24
4.2. O CRM - <i>Customer Relationship Management</i> – Ferramenta Estratégica da Gestão de Clientes .	25
<b>5. Fidelização</b> .....	29
5.1. Características da Fidelização.....	30
5.2. Determinantes da Fidelização .....	31
5.2.1. <i>Antecedentes da Fidelização</i> .....	32
5.2.2. <i>Consequentes da Fidelização</i> .....	36
5.3. Tendências atuais da Fidelização da Banca .....	39
<b>6. Apresentação da Entidade de Acolhimento - Millennium BCP</b> .....	41

6.1.	Valores.....	43
6.2.	Estratégia do BCP .....	43
6.3.	Segmento de Negócios.....	44
<b>7.</b>	<b>Estágio Curricular .....</b>	<b>45</b>
7.1.	Tarefas Desempenhadas: .....	45
7.2.	Dificuldades e obstáculos sentidos .....	53
7.3.	Contributo da Formação Curricular para o Estágio .....	54
7.4.	Contributo do estágio para o desenvolvimento de competências pessoais.....	55
7.5.	Contributos pessoais para a Sucursal de Coimbra Negócios.....	56
<b>8.</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>57</b>
8.1.	Análise Quantitativa .....	58
8.2.	Análise Qualitativa .....	68
<b>9.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>77</b>
<b>10.</b>	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>81</b>
	Anexo I - Guião da Entrevista .....	93
	Anexo II - Base de Dados realizada através das propostas de crédito .....	94
	Anexo III - Base de Dados realizada através das propostas de crédito .....	95
	Anexo IV - Valores Seguidos pelo BCP .....	96
	Anexo V - Estratégias do Quinquénio para o BCP .....	97



## Índice de Figuras

Figura 1 - Pilares do Acordo de Basileia.....	6
Figura 2 - O Sistema Financeiro. Fonte: Associação Portuguesa de Bancos .....	8
Figura 3 - Fonte: Adaptado de Möller e Halinen (2000).....	22
Figura 4 - Fases do <i>Marketing</i> Relacional .....	24
Figura 5 - Consequências do Processo de Fidelização.....	31
Figura 6 - Equação para o Valor segundo Churchill (2000, p. 14-18) .....	34
Figura 7 - O Crescimento do BCP. ....	42
Figura 8 - A importância do mapa EAS para a Sucursal .....	53
Figura 9 - Valores seguidos pelo BCP .....	96
Figura 10 - Estratégias do BCP para o quinquénio seguinte.....	97







## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relação entre <i>Pricing</i> e Grau de Risco .....	58
Tabela 2 - Relação entre Montante e Grau de Risco .....	59
Tabela 3 - Relação entre Montante e Decisão Tomada.....	60
Tabela 4 - Relação entre Grau de Risco e Decisão.....	61
Tabela 5 - Relação entre Finalidade e Decisão .....	63
Tabela 6 - Correlações entre as Variáveis.....	64
Tabela 7 - Relação entre <i>Princing</i> e Decisão.....	65
Tabela 8 - Respostas Chave Questão 1 Entrevistas .....	68
Tabela 9 - Respostas Chave Questão 2 Entrevistas .....	69
Tabela 10 - Respostas Chave Questão 3 Entrevistas .....	70
Tabela 11 - Respostas Chave Questão 4 Entrevistas .....	71
Tabela 12 - Respostas Chave Questão 5 Entrevistas .....	72
Tabela 13 - Respostas Chave Questão 6 Entrevistas .....	73
Tabela 14 - Respostas Chave Questão 7 Entrevistas .....	73
Tabela 15 – Respostas Chave Questão 8 Entrevistas .....	74
Tabela 16 – Respostas Chave Questão 9 Entrevistas .....	75
Tabela 17 – Respostas Chave Questão 10 Entrevistas .....	76
Tabela 18 - Propostas de Crédito realizadas entre 14 de Setembro de 2015 e 15 de Fevereiro de 2016 .....	94
Tabela 19 - Propostas de crédito realizadas entre 15 de Fevereiro e 14 de Junho de 2016 .....	95



## Glossário

**BCBS** - Comitê de Supervisão Bancária de Basileia;

**BEF's** - Beneficiários Efetivos Finais;

**CRM** - *Customer Relationship Management*;

**Default** - incumprimento de qualquer cláusula de um contrato relacionada com credor e devedor;

**EAS** - *Earnings Analysis System*;

**ENI's** - Empresário em Nome Individual;

**GARVAL** - Sociedade de Garantia Mútua da zona Centro;

**Grau de Risco** – Grau de Risco subjacente a uma operação. Está relacionado com o nível de risco a que incorre tal concessão de crédito;

**PME's** – Pequenas e Médias Empresas;

**Pricing** – taxa de juro praticadas na concessão crédito;

**Rating** – avaliação de risco;

**SGM** - Sociedades de Garantia Mútua;

**Spread's** - é a diferença entre a taxa de juros cobrada aos clientes de crédito e a taxa de juros paga aos depositantes pelo banco;

**SWOC** – proposta de crédito realizada pela área comercial e que segue para a Direção de Crédito, aguardando a decisão final destes.





## Resumo

O meu estágio curricular destinou-se a cumprir o plano de conclusão do presente mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), o que me proporcionou não só o contato com a realidade do atual setor bancário e a aquisição de competências profissionais mas também me deu uma melhor preparação para um futuro próximo que onde possa fazer uso de toda a aprendizagem que alcancei com este mestrado.

O estágio, com início no dia 15 de Fevereiro, e que teve lugar na Sucursal de Negócios do Millennium BCP de Coimbra, onde se analisa o crédito a conceder aos clientes, foi concluído a 14 de Junho do presente ano, tendo servido de base para este relatório.

Dada a atual conjuntura financeira quer a nível nacional quer a nível internacional, torna-se importante efetuar uma análise ao processo de concessão de crédito por parte do BCP num contexto de fidelização do cliente.

Estes clientes - os sócios de algumas empresas que necessitam satisfazer as suas necessidades de tesouraria ou de investimento, com vista a assegurar o crescimento da sua empresa ou a sua própria sobrevivência -, têm frequentemente de recorrer à solicitação de crédito aos bancos, neste caso em concreto ao BCP.

O Marketing Relacional surge como a grande estratégia de fidelização do cliente, dado que é de todo o interesse do banco em manter os clientes atuais, principalmente os que lhe proporcionam maior volume de negócio e maior margem de lucro e, em resposta às grandes exigências do mercado, capturar todos aqueles que possam potenciar maior rentabilidade ao banco.

No entanto, manter os clientes não é de todo uma tarefa fácil, pois o mercado é cada vez mais competitivo e as estratégias de outras instituições bancárias constituem uma forte ameaça à resistência do BCP numa economia tão débil quanto a presente. Deste modo, é crucial apostar no relacionamento com os clientes, fazendo com que estes considerem o BCP mais que uma entidade bancária e mais que um parceiro de negócios, mas como o primeiro banco a que possam recorrer sempre que necessitem de ajuda, visto que nele depositam grande confiança.

Contudo, ao longo deste trabalho facilmente nos iremos aperceber de que não basta ser antigo cliente do banco para que este facilmente conceda o crédito, uma vez que muitos outros critérios pesam nesta análise de concessão. Existem diferentes entidades dentro do banco pelas quais a decisão do crédito tem que passar, sendo que a última decisão pertence à Direção de Crédito, uma entidade autónoma e imparcial sem qualquer tipo de contato com as empresas. A sua decisão nem sempre está de acordo com a opinião do gestor do cliente e será que a fidelização do cliente ao BCP ficará afetada quando há uma recusa de crédito? Através da resposta a esta questão, que o presente relatório visa responder, vão surgindo outras relacionadas com a fidelização do cliente, tais como: Quais são os principais fatores que influenciam diretamente a concessão de crédito? Dadas as diferentes opiniões entre a área comercial e a Direção de Crédito, quais são as soluções que necessitam de se imporem para se colmatar este desalinhamento?

No decorrer deste relatório vou procurando responder a todas estas questões essenciais para melhor perceção do funcionamento do banco e da sua relação com os clientes.

## *Abstract*

The curricular traineeship I attended had the main purpose of carrying out the plan of conclusion of the present master's degree in Management for the Faculty of Economics of the University of Coimbra (FEUC), which allowed me not only to face the reality of the actual banking sector and to acquire professional competences but also to give me a better preparation that will be useful to get ready for a near future where I could make the use of all the apprenticeship I have acquired with this master's degree.

The traineeship, which began on February 15<sup>th</sup>, and that took place in the Business Department of the Millennium BCP of Coimbra, where the credit to be granted to the clients is analyzed, was concluded on June 14<sup>th</sup> of the current year, and it served as the basis for this report.

Given the both national and international current financial state, it becomes important to analyze the credit concession process carried out by BCP in a client's loyalty context.

These clients – the partners of some enterprises that need to guarantee the satisfaction of their treasury or investment's necessities in order to assure the growth of their enterprise or simply its survival, often need to appeal for the credit solicitation to the banks, in this specific case, to BCP.

Relationship Marketing appears as the key strategy to increase the clients loyal to the bank, given that it is of the whole interest of the bank to maintain the current clients, mainly those who provide the biggest business income and the biggest profits, and as answer to the great demands of the market, to capture all the clients who could increase the bank's profitability.

However, keeping the current clients is not an easy task as the market is more and more competitive and the strategies of the other bank institutions constitute a strong menace to the BCP's resistance in such weak economy as the one we have nowadays. Therefore, it is crucial to bet in the relationship with the clients, making them to see BCP more than just a bank and a business partner but also as the first bank to which they can go whenever they need help, considering the trust they place in it.

Throughout this report you will notice that it is not enough to be an ancient client of the bank just to this one could grant the credit more easily, but many other criteria weigh in this concession analysis. Although there are different entities inside the bank who have to decide to conceive the credit, the final decision belongs to the Direction of Credit, which is an autonomous and fair entity, considering it has not any type of contact with the enterprises. Its decision may not always go in accordance with the opinion of the client's manager and in what way is the client's loyalty to BCP affected when there is a credit refusal? Through the answer to this question, which the present report intends to answer, many other ones appear, such as: Which are the main factors that straightly influence the credit concession? When there is a difference in opinions between the commercial area and the Credit Direction, which are the solutions that need to prevail to overcome this situation?

In this report I intent to answer to all these key questions in order to give a better understanding of the bank's operation and its relationship with the clients.

## 1. Introdução

O presente relatório foi elaborado com a finalidade de concluir o Mestrado em Gestão. A realização deste baseou-se na experiência obtida durante o estágio curricular efetuado na Sucursal Coimbra Negócios referente ao Millennium BCP, no período compreendido entre 15 de Fevereiro de 2016 a 14 de Junho do respetivo ano.

Este trabalho consistiu numa abordagem ao marketing relacional em termos genéricos, visando um estudo específico no processo de análise de concessão de crédito num contexto de fidelização do cliente. Ou seja, o estudo empírico destina-se a chegar a uma conclusão acerca de como a relação entre cliente e banco é afetada após uma recusa da parte do banco em conceder crédito ao cliente. Portanto, o grande objetivo passa por compreender o modo como uma recusa de crédito tem impacto na fidelização do cliente.

Para que o estudo pudesse ser realizado, primeiramente foi realizada uma análise teórica dos temas que influenciam a fidelização do cliente, onde se notou a importância do marketing relacional no setor bancário, assim como a importância do CRM como ferramenta estratégica de gestão de clientes e os respetivos fatores que condicionam a fidelização. Após o estudo teórico, passou-se para uma fase de estudo do caso prático que consistiu na recolha de dados de modo a possibilitar a criação de base dados com informações relevantes do crédito concedido nos últimos meses e prospeção das aprovações e recusas do mesmo. Para complementar o estudo prático considerámos importante perceber qual era a opinião dos gestores acerca deste tema, visto que são estes que têm um contato direto com o cliente, portanto a opinião dos gestores é uma mais-valia para o estudo, porque nos permite ter uma visão mais realista de modo a chegar a uma conclusão credível, sendo que neste caso foram realizadas entrevistas aos gestores de Negócios.

Sendo o Millennium BCP um banco que se encontra numa fase de contração, leva a que, muitas vezes, as propostas dirigidas da Sucursal de Negócios para a Direção de Crédito sejam reprovadas. Contudo os gestores da área comercial são abraçados por objetivos enormes de realização de crédito, tornando-se importante perceber o desalinhamento existente entre diferentes departamentos do banco e tentar arranjar soluções para atenuar

os efeitos quanto à relação dos clientes com o banco (fidelização). Ou seja, torna-se necessário saber consolidar o marketing relacional com a estratégia de negócio do banco.

As tarefas realizadas durante o estágio tiveram como objetivo o desenvolvimento de competências na área comercial, nomeadamente, o conhecimento das principais ofertas para responder às necessidades das PME e da realidade diária de uma sucursal do segmento de “Negócios” (PME) do Millennium BCP; o saber como apoiar todo o processo de acompanhamento de clientes, bem como elaborar de estratégias necessárias a incrementar para captar novo negócio e ainda, perfeccionar a interação entre o Banco e os seus clientes deste segmento.

O primeiro capítulo destina-se ao enquadramento teórico, onde começo por abordar o tema do processo de crédito, a sua concessão e a sua análise. Após essa abordagem, faz-se um breve enquadramento ao marketing bancário e ao marketing na manutenção e retenção de clientes; realiza-se um estudo ao marketing relacional, à ferramenta de gestão CRM, e por último, faz-se uma contextualização ao tema de fidelização.

O segundo capítulo faz uma breve apresentação ao grupo Millennium BCP onde faz ressalva a estratégia que está colocada em prática até 2017.

O terceiro capítulo descreve todas as tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular, assim como críticas às tarefas desempenhadas, obstáculos e desafios encontrados durante o mesmo.

O quarto capítulo destina-se ao estudo de caso. É precisamente neste ponto que é abordado o processo de análise de crédito num contexto de fidelização de clientes, através dos dados que recolhi ao longo do estágio curricular.

O quinto capítulo faz referência a todas as conclusões retiradas como consequência da análise dos dados recolhidos no Millennium BCP.

## 2. Processo de Concessão de Crédito

### 2.1. Crédito Bancário

A noção de crédito inerente ao Millennium BCP, após o acompanhamento diário aos gestores e a alguma informação interna que tive acesso, retira-se que engloba todos os tipos de exposição suscetíveis de gerar uma perda caso um compromisso assumido por um Cliente não seja cumprido, independentemente da natureza ou forma, incluindo a participação em instrumentos de capital, designadamente capital social, prestações acessórias de capital, dívida subordinada acionista ou suprimentos.

### 2.2. Decisão de Crédito

Os órgãos de decisão de crédito constituem estruturas funcionais e organicamente autónomas, responsáveis pelas decisões no âmbito da concessão, acompanhamento e recuperação de crédito. Na decisão de crédito existe uma hierarquia para que a decisão final de crédito possa ser tomada de um modo racional com a finalidade de evitar riscos desnecessários. Esta hierarquização surgiu após a crise do *subprime* em 2008, numa tentativa de proteger e sustentar o sistema bancário num mercado em retração. A crise de *subprime* trouxe alguns acordos para que as instituições financeiras pudessem cumprir, tais como os Acordos de Basileia.

Os Acordos de Basileia tratam-se de um conjunto de acordos bancários firmados entre vários bancos centrais a nível mundial para prevenir o risco de crédito criando exigências mínimas de reserva de capital. São organizados e publicados pelo BCBS.

Estes acordos apresentam princípios básicos que através de uma metodologia de avaliação de risco de crédito procuram conciliar liquidez e estabilidade financeira aos que seguem as suas regras, estipulando-se um capital mínimo que os bancos deveriam possuir para minimizar os riscos associados à concessão de crédito.

Tal como referi anteriormente a decisão de crédito respeita uma hierarquia bem definida no Millennium BCP constituída por cinco níveis: nível 1, nível 2, nível 3, nível 4 e nível 5, tendo estes níveis idênticas competências, diferindo apenas as competências nos montantes das operações e no grau de risco.

### 2.2.1. Acordo de Basileia I

Em 1988 foi publicado o Acordo de Basileia, uma recomendação de enorme relevância para o setor bancário e cuja principal prioridade era o estabelecimento de níveis mínimos de solvabilidade para as instituições bancárias conseguirem fazer face ao risco de crédito em que incorriam, tentando assegurar parâmetros e condições de atuação internacionalmente mais homogêneas e uniformizando os requisitos de fundos próprios mínimos aplicáveis aos bancos.

Segundo Carvalho (2009), o acordo de Basileia I estabeleceu níveis mínimos de solvabilidade para o sistema bancário internacional, contribuindo assim para reforçar a solidez e estabilidade do mesmo. Por outro lado, este acordo veio garantir que as condições de competitividade internacional das instituições financeiras fossem uniformes e não alteradas pelas diferentes regulações de cada país. Não se poderá falar em Basileia sem que os requisitos mínimos de capital estejam implícitos, uma vez que é um dos seus pilares e estão presentes em todos os acordos redigidos até hoje.

Impunha-se que a Banca detivesse níveis de capitais próprios num valor mínimo capaz de responder aos riscos derivados da concessão de crédito.

Em modo de síntese, o Acordo de Basileia I definiu os seguintes parâmetros:

1. O rácio de adequação global de fundos próprios tendo como mínimo uma percentagem de 8 por cento. Este rácio deve ser permanentemente observado por todas as instituições obrigadas à sua aplicação;
2. Quanto ao capital regulatório: o banco deve manter um montante de capital próprio para cobrir riscos;



3. Na avaliação de risco dos ativos o banco deve fazer a avaliação de risco dos ativos que está emprestando baseando-se no perfil do tomador.

Foi feita uma adenda ao acordo, em 1996, onde ficou estipulado que além do risco de crédito, os capitais mínimos deviam também responder aos riscos de mercado.

Depois de várias revisões intercalares no sentido de se conseguirem as referidas atualizações, o Comité de Supervisão Bancária de Basileia decide então fazer uma revisão global do Acordo Basileia I, tendo sido publicado, em 2004, o *“International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework”* conhecido como Acordo Basileia II ou Novo Acordo de Capital.

#### 2.2.2. Acordo de Basileia II

O novo acordo de Basileia surgiu com o grande conceito de risco operacional e manteve os principais objetivos que o acordo inicial. No entanto, sentiu-se uma necessidade de adaptação das prioridades e dos meios para que os objetivos fossem atingidos.

Ainda segundo Carvalho (2009), a este novo acordo esteve subjacente alguns princípios, nomeadamente tornarem os requisitos de capital mais sensíveis ao risco, por exemplo fazendo variar o nível de capital de cada entidade com o perfil de risco por ela assumido ao longo do tempo. Para além deste princípio, o Basileia II procurou criar espaço para a atuação das autoridades de supervisão e para a disciplina de mercado, bem como primar a capacidade de cada instituição mensurar e gerir o risco.

Neste novo acordo surge o grande conceito de risco operacional, já que o risco de crédito e de mercado já estavam incluídos no Acordo de Basileia I.

O Acordo de Basileia II apresenta alguns novos propósitos, conforme apresentado por Caiado (2008):

- Os requisitos de capital devem ser mais sensíveis ao risco, acabando por melhorar as práticas de mitigação de risco e gestão do mesmo nas instituições, com o fim de preservar a solidez e solvabilidade do sistema financeiro;

- O regime de adequação de Capital não deve limitar-se à fixação de rácios regulamentares mínimos, sendo igualmente relevantes a atuação das autoridades de supervisão e disciplina de mercado;

- Deve fomentar-se a difusão das melhores práticas no sistema financeiro, desenvolvendo um conjunto de incentivos que premeie a capacidade das instituições na mensuração e gestão de risco, porquanto o grau de solvabilidade de cada instituição depende em grande parte da eficiência da sua estrutura de gestão e do controlo interno;

- Procura responder-se à inovação dos mercados e à expansão dos requisitos de divulgação com o intuito de promover a disciplina do mercado

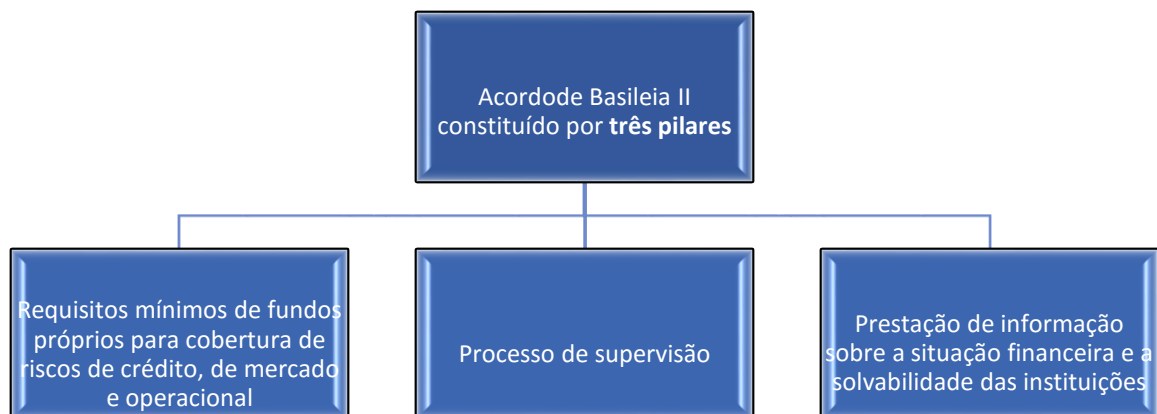


FIGURA 1 - PILARES DO ACORDO DE BASILEIA

### 2.2.3. Acordo de Basileia III

Após a crise de 2008, a economia mundial ficou frágil o que chamou a atenção das grandes economias, tendo como consequência a terceira parte do acordo de Basileia. Neste acordo ficou estipulado que os bancos dos países integrados neste sistema deveriam proteger-se melhor de momentos críticos realizando reservas, quando possíveis, em momentos de estabilidade.

Duas decisões importantes surgiram nesta nova parte do acordo, sendo as seguintes:

1. Além de assegurar um capital mínimo de 8% de reservas que a instituição deve fazer, o banco deve conseguir realizar um **colchão de conservação de capital**, tratando-se este de uma reserva extra de 2,5% sobre os ativos de risco que dão um total de 10,5% de capital de para a instituição, permitindo ao banco realizar operações com mais segurança;
2. Introdução de padrões de liquidez e de alavancagem máxima global;
3. Introdução de um plafond de reserva de capital;
4. Aumentar a importância dos pilares II e III do acordo de Basileia II.

### 2.3. Concessão de Crédito

A concessão de crédito, devido à sua importância, é uma das funções fundamentais das instituições bancárias. Conforme afirma Alcarva (2011), as duas principais funções destas instituições são a captação de poupanças e a concessão de crédito, ou seja, a intermediação financeira. Ambas as funções estão intimamente relacionadas com a principal característica dos bancos, ou seja, nomeadamente, a capacidade em gerar confiança.

A principal função de uma instituição bancária é captar poupanças provenientes dos seus clientes e posteriormente financiar outros clientes que estejam a necessitar de recursos para que possam satisfazer necessidades pontuais de tesouraria ou necessidades de investimento. O banco aqui desempenha um papel de intermediário financeiro. Os financiamentos concedidos pelo banco são os designados de crédito que desempenham um papel fundamental na obtenção de rentabilidade da instituição.

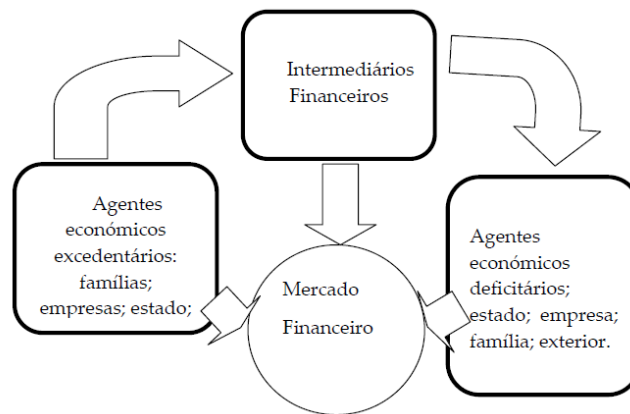


FIGURA 2 - O SISTEMA FINANCEIRO. FONTE: ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

O sistema financeiro é uma componente fundamental do funcionamento das sociedades e tem um “efeito direto na riqueza dos indivíduos, no comportamento das empresas e na eficiência económica”. A sua relevância é tal que justifica o facto de que o setor financeiro ser um dos sectores mais regulados da economia, conforme Mishkin (1995).

De acordo com Stiglitz & Weiss (1982) a assimetria de informações no mercado financeiro leva a que o principal papel das entidades bancárias seja a gestão do risco da alocação de recursos com deficiente informação ao mesmo tempo que assume o risco dessa assimetria.

#### 2.4. Riscos da Atividade Bancária

Como refere Silva (2008, p. 7), “o setor bancário é uma atividade que envolve riscos, o risco é inerente a qualquer situação que implique a tomada de decisões cujos resultados tenham lugar no futuro, podendo implicar que estes venham a divergir do esperado. É, então esta volatilidade nos resultados, a essência do risco.”

A atividade bancária contempla diversos riscos, devido à natureza da sua função de intermediação financeira, transformando maturidades, prazos e montantes.

É exigido que um banco seja atento e cuidadoso para conseguir fazer face ao aparecimento de diversos riscos, tais como os de crédito, liquidez, mercado ou até mesmo, o risco de taxa de juro, de forma a atenuar ou diminuir os prejuízos provenientes desses riscos.

Alexander (2008) resume sinteticamente, o principal negócio dos bancos como a função de aceitar riscos (porque eles sabem, ou deveriam saber, como geri-los) em troca de um prémio pago pelo cliente.

#### 2.4.1. Risco de Crédito

O risco de crédito tem subjacente a presença de impactos negativos sobre os resultados ou capital, devido ao incumprimento do cliente de fazer face às suas obrigações contratuais financeiras. Esta ideia é corroborada por Saunders e Cornett (2008), os quais definem risco de crédito como “(...) *the possibility that promised cash flows on financial claims held by Fis, such as loans or bonds, will not be paid in full. Virtually all types of Fis face this risk.*”

Segundo Colquitt (2007), como o próprio nome indica, a gestão do risco de crédito, baseia-se na existência de risco e incerteza, permitindo alavancar os ganhos com empréstimos para o mutuário. O risco de crédito surge sempre que um credor está exposto à perda ou um mutuário, de contraparte, ou um devedor que não cumpra sua obrigação de dívida, já previamente aceite e contratada.

Normalmente, o risco de perdas relacionadas com o crédito refere-se ao tipo de transação comercial que é contratualizada e pode ocorrer a partir de uma variedade de cenários de perda. O mais óbvio é a falta de reembolso de juros ou de capital de um empréstimo direto ou contingente. O incumprimento traduz-se também quando ocorre declínio na qualidade do crédito de um mutuário, que resulta numa perda de valor da obrigação de dívida.

Por sua vez, Bessis (1998) descreve o risco de crédito como a possibilidade de ocorrência de perdas geradas por um evento de “*default*” do credor ou pela deterioração

da sua qualidade de crédito. Numa aceção mais estrita, o risco de crédito pode ser definido como o risco decorrente de uma deterioração não esperada da qualidade creditícia de uma carteira.

Sintetizando, a exposição ao risco de crédito consiste na probabilidade de um banco incorrer em perdas devido ao incumprimento de pagamentos por parte dos devedores. O risco de crédito resulta da incerteza quanto aos eventos de incumprimento por parte dos seus clientes.

#### 2.4.2. Mitigação do Risco de Crédito

O risco de crédito não se mede apenas pelo grau de risco dos Clientes (*rating*), mas também pelas características das operações. Mesmo que o risco do cliente seja importante, não pode nunca constituir a única medida de risco a se ter em conta. Também as características concretas de cada operação, nomeadamente, no que se refere aos elementos ou instrumentos de mitigação do risco de crédito que estejam presentes nas operações de crédito, são importantes.

Os instrumentos de mitigação do risco de crédito subdividem-se em colaterais e garantias. Esta distinção conceptual decorreu dos princípios do Acordo de Basileia II no que se refere ao cálculo da exposição líquida ao risco de crédito. Os instrumentos de mitigação colaterais atuam por via do seu valor face ao montante da operação de crédito, enquanto que na mitigação de risco por garantias dá-se por via do princípio de substituição, segundo o qual se calcula a exposição ao risco com o grau de risco do prestador de garantia/avalista, desde que este seja melhor do que o do cliente e igual ou melhor que o grau de risco 7.

Segundo Santos (2003), citado por Pinto & Martins (2006), as garantias podem ser definidas como a vinculação de um bem ou de uma responsabilidade conversível em numerário que assegura a liquidação do crédito. O objetivo da garantia é o de impedir que fatores imprevisíveis impeçam a liquidação do crédito, reduzindo assim o risco pelo qual o credor está sujeito. Ou seja, as garantias têm como objetivo dar reforço a segurança das operações.

A utilização de diferentes escalas assegura um *pricing* correto, que engloba a margem mínima estabelecida para o negócio, necessária para se cobrir o risco de crédito e proporcionar ao Banco um retorno adequado ao capital “consumido” numa dada operação de crédito.

## 2.5. O Processo de Análise de Crédito

A concessão de crédito tem subjacente o conceito de custo de oportunidade de utilização do capital. Este conceito indica que cada operação realizada deve gerar um retorno suficiente para rentabilizar o capital utilizado, tomando em consideração que esse retorno deve corresponder às expectativas que os acionistas têm relativamente aos investimentos que realizaram. Portanto, desta afirmação auferem-se que a utilização de modelos de determinação do capital e a poupança de capital que daí decorre, proporciona ao Millennium BCP uma forte vantagem competitiva que não decorre de uma menor exigência de rentabilidade.

Na concessão de crédito o processo de abertura de conta tem que estar completo e digitalizado e com informação atualizada em termos de *Know Your Customer*. Antes de se proceder à resposta da solicitação do crédito por parte do cliente, terá que se fazer uma análise dos elementos contabilísticos da empresa, perceber a personalidade do cliente em questão, estudar o espaço físico da empresa, perceber os stock's existentes na empresa, relacionar o EBITDA e a autonomia financeira da empresa com a média do setor em questão. Após a análise detalhada da situação da empresa, o gestor do cliente, se assim o decidir, emite um parecer favorável a uma instância superior para que esta possa analisar o risco e determinar o *pricing*.

O processo de concessão de crédito baseia-se na prévia classificação de risco dos intervenientes nas operações, levando em consideração o respetivo segmento, nomeadamente através da atribuição de um grau de risco conforme a escala de graus de risco de Cliente em vigor. A principal medida do risco de crédito de um cliente é o seu grau

de risco, ou seja, o seu *rating*. Esta medida de risco está exclusivamente associada ao potencial incumprimento de obrigações creditícias por parte de cada cliente.

A avaliação creditícia de um cliente deve levar em consideração todo o tipo de exposição existente com esse cliente, independentemente do modo como o relacionamento comercial se processa. Quando se refere à exposição do cliente, está a referir-se aos seis segmentos seguintes: Clientes Particulares; Negócios e PME; PME, Empresas e *Corporate*; Crédito Especializado; Entidades do Setor Público e Equiparado; Bancos, Soberanos e Entidades supra-nacionais.

Estes segmentos correspondem ao enquadramento resultante da adoção da segmentação regulamentar para efeitos de medição do risco de crédito e resultam na necessidade de se implementarem distintos instrumentos de medição e controlo de risco de crédito para essas classes de risco, incluindo as fórmulas utilizadas para calcular o capital associado a cada operação.

A concessão de crédito a Clientes terá por base a respetiva capacidade do seu reembolso ser efetuado por via dos *cash-flows* gerados na atividade / rendimentos.

O *pricing* das operações de crédito deverá sempre ser definido em função do risco inerente às mesmas, medido pela conjugação do grau de risco do Cliente (ou, sendo caso disso, do seu garante ou avalista) com o nível de proteção reconhecido em cada operação, nos termos definidos pela presente Ordem de Serviço e pelas Ordens de Serviço de competências de *pricing* e comerciais.

Nenhuma decisão de concessão de crédito é validamente tomada por uma só pessoa singular, independentemente da hierarquia ou do montante em causa, com exceção das situações expressamente previstas pela instituição financeira.



## 2.6. Ferramentas de Análise de Crédito

Um dos objetivos da análise de crédito é desenvolver ferramentas racionais e objetivas que possibilitam a identificação dos riscos existentes nas informações e dados dos clientes capazes de diminuir o risco de incumprimento referente ao crédito concedido.

Existem três importantes ferramentas, a análise qualitativa, a análise quantitativa e o *rating* que permitem analisar o risco referente a cada operação e que são imprescindíveis para os analistas. O uso simultâneo destas ferramentas induz a um maior conhecimento do risco a que se incorre e permite uma decisão por parte do analista mais racional e com maior probabilidade de trazer rentabilidade para o banco, e não riscos desnecessários.

### 2.6.1. Análise Qualitativa

Conforme Amaral et al. (1997) refere que se o analista quiser formular uma opinião sobre a empresa e identificar convenientemente os riscos de negócio que poderão afetar a relação de crédito, deverá procurar, ao mesmo tempo:

- Entender a envolvente externa que rodeia a empresa;
- Analisar as características internas relacionadas com o funcionamento da mesma.

Assim, os critérios de avaliação da performance da empresa passam por uma análise qualitativa da gestão, baseada em fatores de caráter comercial e de apreciação subjetiva como a informação sobre o setor económico, análise minuciosa da concorrência, histórico bancário dos administradores/gerentes, possibilitando assim, uma avaliação mais eficaz da gestão, durante os períodos económicos de exercício da empresa.

Na análise da gestão, o analista classifica a qualidade da gestão da empresa, pondera o cumprimento das responsabilidades da empresa para com os seus financiadores, a gestão de recursos e a preocupação com o consumidor. É necessário conhecer os gestores da empresa, ao nível da sua idoneidade quer individual quer da sua capacidade de gestão, visto que compete à gestão de uma empresa desenvolver todos os esforços necessários para maximizar o valor dos seus ativos e a sua evolução ao longo do

tempo. A falta de qualidade da gestão da empresa pode conduzir a um fator de rejeição por parte do analista na concessão de crédito.

Uma vez que cada indústria é influenciada por fatores externos, cujo impacto deve ser avaliado, é necessário a existência de uma envolvente externa. Esta consiste na avaliação de diversas variáveis relativas à organização de forma a avaliar a atratividade do setor, a fornecer pistas para a formulação dos objetivos organizacionais e a ajudar na escolha das estratégias a seguir.

Para António (2006), o objetivo da estratégia organizacional consiste no estudo das relações das organizações (como um todo) com o seu meio envolvente, numa perspetiva de longo prazo, sendo esta estratégia organizacional um fator relevante na análise qualitativa.

Este método de análise para a concessão de crédito é conhecido, segundo Gitman (1997, p. 697), como os “cinco C’s do crédito”, e estão dispostos da seguinte forma:

1. “Caráter: refere-se ao historial do proponente em cumprir com as suas obrigações financeiras, sejam contratuais e ou morais;
2. Capacidade: refere-se ao potencial do proponente em pagar o crédito requerido;
3. Capital: refere-se ao património líquido ou robustez financeira do proponente;
4. Colateral: refere-se ao valor dos bens (garantias) colocados à disposição pelo proponente para assegurar o crédito requerido;
5. Condições: refere-se às condições do setor e da economia atuais, e também os elementos externos do mercado que possam influenciar o proponente”.

### 2.6.2. Análise Quantitativa

Os indicadores quantitativos utilizados na análise de crédito constituem uma referência muito importante para os analistas. Os instrumentos clássicos de análise traduzem informações sobre a situação passada da empresa e podem traduzir expectativas do banco sobre o sucesso da empresa.

Na ótica de Nunes (2009), para a realização da análise quantitativa, o analista de crédito recorre a informações fornecidas pela empresa, mais concretamente à informação contabilística, como: mapas contabilísticos, informações contidas nas anotações e comentários aos balanços e relatórios dos auditores.



### 3. *Marketing* Bancário

A postura genérica dos bancos da era do *marketing* era a seguinte: o banco apenas fornecia serviços considerados necessários. Segundo, Cota (2000) a caricatura dos bancos antes do século XX era de um edifício criado à imagem de um templo grego, sobretudo pensado para impressionar o público pela sua imponência e solidez. O interior era austero e os funcionários raramente sorriam. Os clientes de crédito sentiam que não iam às agências bancárias propor ou negociar uma operação, mas sim pedir um empréstimo.

Atualmente, em resultado de fatores de ordem estrutural como a concorrência agressiva, a desregulamentação, a mudança no comportamento dos consumidores, a falta de liquidez, entre outros, o setor bancário tem sofrido uma constante e profunda transformação, que se traduziu na importância de implementação do *marketing*.

O *marketing* bancário resulta da aplicação de técnicas de *marketing* ao domínio bancário. As características específicas desta atividade conduzem ao desenvolvimento de um *marketing* com especificidades próprias.

Todas as empresas financeiras têm como principal objetivo a retenção de lucro e é precisamente aqui que o *marketing* ganha grande enfoque, uma vez que surgiu para maximizar a rentabilidade de uma empresa.

Dionísio et al. (2009) refere que o *marketing* não deve ser encarado como a função de um departamento específico mas sim como uma orientação estratégica da empresa toda. Assim, torna-se necessário envolver toda a equipa de forma a motivar e incrementar a aplicação das estratégias de *marketing*.

Antunes (1994) afirma que o *marketing* bancário tem como função compreender e traduzir as necessidades do mercado, interpretar as tendências de evolução da procura, perceber o enquadramento competitivo e, a partir desta análise, gerar soluções capazes de responder às solicitações do mercado, comunicando-as com eficácia.

Daqui conclui-se que o *marketing* deve assumir um papel efetivamente preponderante, no sentido de identificar as expectativas do mercado, através do conhecimento das necessidades de clientes e potenciais clientes, descortinando

oportunidades de negócio, permitindo a adequação dos produtos aos clientes e maiores graus de fidelização e satisfação.

Atualmente os bancos enfatizam o cliente, focalizando esforços no sentido de adequar a oferta à procura. Estes estudam os clientes para posteriormente gerar produtos e serviços que possam ir ao encontro das suas necessidades e ou expectativas. Tal como referido por Kotler (2011) a orientação das empresas é para o cliente.

O *marketing* bancário encerra, pois, a atividade de criação e de fornecimento de serviços bancários suscetíveis de satisfazer os utentes, proporcionando simultaneamente lucro ao banco. Esta conceção pressupõe, por um lado, que os clientes terão que ser satisfeitos, o que implica a existência de uma capacidade de apreender aquilo que procuram. Por outro lado, a criação e distribuição de serviços bancários conduz a que o *marketing* seja um processo permanentemente ativo e criativo, envolvendo todos os funcionários do banco.

## 4. Marketing Relacional

Desde o início da década de 90 que ocorre uma transição na área do *marketing*, com vista a uma ótica relacional. Tal deve-se ao desenvolvimento intenso de concorrência entre empresas, à fragmentação de mercados e ao fato de os clientes, ao terem necessidades e características específicas, se tornarem mais exigentes e imprevisíveis, levando a uma melhor qualidade e oferta de produtos e serviços, com vista à criação de valor para o cliente promovendo vantagens competitivas (Marques, 2012).

Segundo a abordagem da escola nórdica, Grönroos (2004, p. 300) define que “o propósito do *marketing* é identificar e estabelecer, manter, e realçar e, quando necessário, encerrar relacionamentos com clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os objetivos relativos às variáveis económicas e outras, de todas os envolvidos”.

Harker (1999) desenvolveu uma pesquisa a 117 definições considerando que as palavras fundamentais na definição de *marketing* relacional devem ser:

- Criação - obtenção, atração e estabelecimento;
- Desenvolvimento - fortalecimento;
- Manutenção - permanência;
- Interação - troca, recíproco, cooperação;
- Longo prazo – retenção e fidelização;
- Comoção - compromisso, confiança;
- Resultado - vantajoso, eficaz.

Berry (1995, p. 236) apresenta os componentes essenciais de *marketing* de relacionamento: “(...) desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento, personalizar o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor

desempenho com os clientes”. Este autor foi o primeiro a utilizar a expressão de *marketing* de relacionamento em 1983, e definiu-o como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamentos com clientes. Ainda para Berry (2002) a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade nas empresas e maior satisfação dos clientes.

Nos últimos tempos, têm surgido tentativas de redefinição do *marketing* no sentido de acrescentarem à vertente transacional a vertente relacional. Nessa perspetiva, Gnönroos considera que o *marketing* relacional tem a ver com o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os clientes, bem como com outros parceiros, com o objetivo de lucro, de modo a cumprir os objetivos das partes envolvidas, o que pode ser conseguido através do mútuo cumprimento de promessas entre as partes. O consumidor, ao ser movido pela emoção, seja por parte do produto ou serviço, da embalagem, qualidade, do atendimento no ponto de vendas, do seu desejo, dos sonhos, vai estar muito mais atento ao produto ou serviço que adquire, alcançando assim o produto desejado.

Na mesma linha de pensamento, Gordon (2000) apresenta algumas perspetivas de *marketing* de relacionamento tais como: o seu papel na criação e partilha de um novo valor entre o cliente e a empresa, o planeamento e alinhamento dos processos de negócios, comunicações, tecnologia e pessoal da empresa a fim de possibilitar a manutenção da satisfação dos clientes, a atualização em tempo real através da manutenção de uma troca contínua e de colaboração entre cliente e empresa, a valorização do estabelecimento de relacionamento entre a empresa e os clientes, reforçado através da avaliação destes últimos.

O *marketing* de relacionamento é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura entre cliente e fornecedor, baseada na confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultante da otimização do retorno para a empresa e seus clientes (Dias, 2003).

Desta forma, a lealdade ou fidelização dos clientes emerge como vantagem competitiva e as empresas passam a orientar-se para o cliente de uma forma mais individualizada, procurando as suas necessidades, retirando o foco apenas no produto, nas



tecnologias ou nas vendas. Esta construção de relação entre a empresa e o consumidor tem o objetivo de produzir nos consumidores elevados níveis de satisfação e de fidelização (Antunes & Rita, 2008); (Tischeler, et al., 2012).

Segundo Alzira Marques (2012, p. 24), o capital cliente começa a ser tão importante como o capital investimento e o valor das relações com o cliente, tanto presentes como futuras, irá determinar o valor de cada empresa. No entanto, as empresas não se devem concentrar apenas na atração de novos clientes mas também na retenção destes.

Alzira Marques (2012, p. 24) afirma ainda que, “a generalidade dos estudos e dos autores vêm mostrando que é mais barato manter um cliente que conquistar um novo ou recuperar um perdido. Há estudos que comprovam que é 5 a 10 vezes mais caro conseguir um cliente novo do que reter um cliente já existente”. Desta forma, torna-se óbvio que a atual prioridade das empresas é focalizar os seus esforços na manutenção e retenção de clientes, construindo uma relação forte e duradoura com estes (Marques, 2012).

Nestes termos, Vavra (1993) salienta que, os relacionamentos bem-sucedidos exigem práticas constantes e intensas técnicas de *pós-marketing*. O mercado muda constantemente e com isso os negócios subordinam-se às forças da mudança. Nestes termos, os profissionais de *marketing* devem reconhecer que os intercâmbios com os clientes são a vida das organizações e da sua sustentabilidade, porque o cliente é a alma do *marketing* de relacionamento (Brown, 2001).

Em algumas situações, o *marketing* de relacionamento pode não ser lucrativo (Jackson, 1985). Por exemplo, os novos clientes são frequentemente não lucrativos por um período de tempo após aquisição (Zeithaml et al., 1996). Até se tornar lucrativo um relacionamento entre cliente e vendedor deve ser mantido por vários anos (Holmlund e Kock, 1996), porque numa indústria de bancos, os dados indicam que o cliente que tem estado com um banco por cinco anos é muito mais lucrativo do que aquele que está com um banco por um ano (Sheth e Sisodia, 1995).

Para Möller e Halinen (2000), as origens conceptuais de *marketing* relacional, numa ótica de *marketing* bancário, encontram-se essencialmente em quatro áreas: gestão dos

canais de distribuição, *marketing* organizacional, *marketing* de serviços e *database marketing* e *marketing* direto.

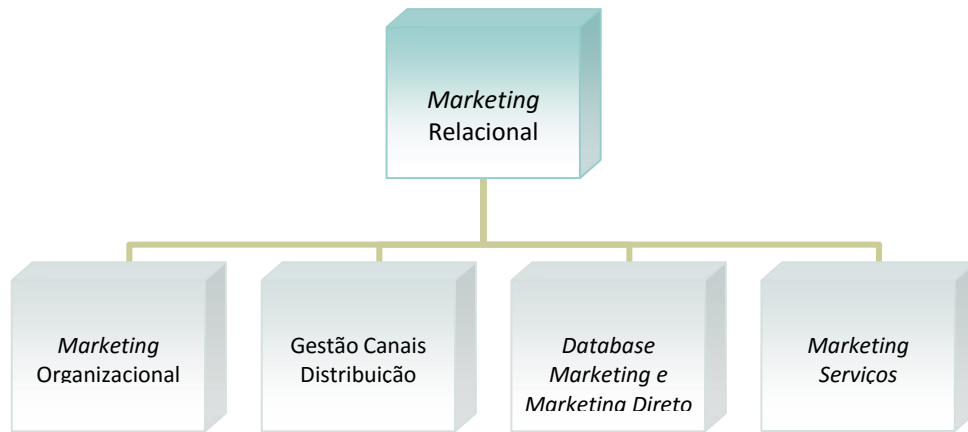


FIGURA 3 - FONTE: ADAPTADO DE MÖLLER E HALINEN (2000)

- *Marketing Operacional* – Designa todas as políticas operacionais que vão assegurar a realização da estratégia da empresa. No fundo, o *marketing* operacional é o “fazer”;
- *Gestão dos Canais de Distribuição* - O foco está nas relações inter- organizacionais numa perspetiva de eficiência das transações económicas. As razões para a utilização de multicanais de distribuição prendem-se, por um lado, com a necessária adaptação às contínuas mutações do mercado que levam as empresas a ir atrás dos seus clientes e a entrar progressivamente em novos canais de distribuição e, por outro lado, garantir a maximização das suas vendas, com a utilização de diversos canais de distribuição em simultâneo, pelo aumento da rotação dos produtos nas prateleiras ou balcões;
- *Database Marketing e Marketing Direto* - O rápido desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) atuou como catalisador de abordagens mais relacionais do mercado. A capacidade de armazenagem e de extração de dados que as novas tecnologias proporcionam, respetivamente *data*

*warehouse* e *data mining*, vieram potenciar a capacidade das organizações lidarem com uma vasta quantidade de informação respeitante a um número elevado de clientes que era impensável sem o recurso a essas tecnologias. Assim, devendo do ponto de vista do marketing ser encaradas como ferramentas de suporte, a verdade é que as novas TIC deram um grande impulso à capacidade de gestão individualizada de relações com clientes;

- *Marketing de Serviços* – conjunto de atividades que objetivam a análise, o planeamento, a implementação e o controlo de programas destinados a obter e servir os consumidores por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo aos desejos e necessidades com satisfação, qualidade e rentabilidade.

O *marketing* relacional tem vindo a ser definido, de forma basicamente consensual, como o desenvolvimento e conseqüente manutenção de uma relação de caráter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização (Marques, 2012).

Dentro de uma perspetiva de relacionamento a seguinte figura ilustra que com o envolvimento e satisfação dos funcionários, preparados e informados, a empresa pode oferecer ao cliente melhores serviços de qualidade, que tenham como objetivo de aumentar o índice de satisfação do cliente, superar suas expectativas e encantá-lo de modo a construir a fidelização com lucro para a organização, clientes e funcionários.

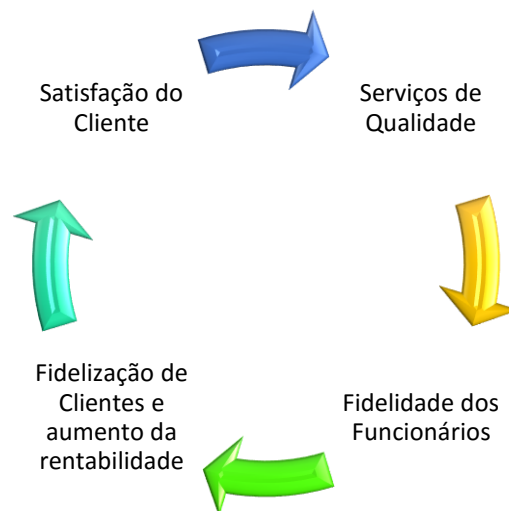


FIGURA 4 - FASES DO *MARKETING* RELACIONAL

Segundo Berry (1995) a diminuição do índice de rotação na base de clientes possibilita à empresa se tornar mais lucrativa. Os estudos indicam que o marketing relacional é uma ferramenta que aprimora as relações com seus clientes de forma permanentes e duradouras.

Com as mudanças rápidas no mercado as empresas precisam ser inovadoras para melhor obter e desenvolver vantagens competitivas face à concorrência, e assim definir, garantir e aumentar a sua quota de mercado. Para implementar estas ações ela terá que seguir a orientação para o mercado.

#### 4.1. Vantagens do *Marketing* Relacional

- Com a adoção do *marketing* relacional a empresa obtém vantagem competitiva em relação à maior possibilidade de retenções e fidelizações de clientes, tendo como consequência a maior probabilidade de lealdade dos clientes ao serviço;
- Com o *marketing* relacional a empresa procura criar valor para o cliente, visto que existe um elo de ligação entre o consumidor e a empresa (Gordon, 2000);
- Os clientes tornam-se mais robustos quanto à questão do preço (Gordon, 2000);

- Maior satisfação dos clientes, uma vez que nesta relação o foco da empresa é que aquilo que os clientes consigam superar as suas expectativas no que obtém;
- Maior qualidade dos serviços oferecidos, devido ao melhor conhecimento do que representa valor para o cliente;
- Maior rentabilidade para a empresa.

#### 4.2. O CRM - *Customer Relationship Management* – Ferramenta Estratégica da Gestão de Clientes

Com a evolução das tecnologias novas ferramentas têm surgido e que visam o apoio às empresas na gestão da informação e na construção de uma base de dados, para que esta se transforme num ativo que possa ser aplicado no sentido de conseguir-se alcançar de um modo mais eficaz e racional os objetivos da mesma.

Segundo Valente (2002, p. 2), Berry foi o primeiro autor a referir-se ao CRM como “a atração, manutenção e, em organizações multisserviços, a ênfase do relacionamento com os clientes”.

Conforme McKenna (1992, p.116), “empresas deveriam tentar vender os seus produtos ou serviços aos clientes certos”, ou seja, identificar o seu público-alvo ou segmentos de mercado apropriados. Os meios tradicionais utilizados para a atração de consumidores, como as publicidades e as promoções ainda que eficazes por vezes, são ineficientes, na medida em que também atraem consumidores que na ótica da empresa não lhe vai trazer qualquer benefício ou rendimento.

O CRM, como estratégia de negócio, pode ser visto sob duas distintas perspetivas: uma relacional e outra tecnológica.

Para a primeira perspetiva cooperaram autores como Lin e Su (2003, citados em Branbilla, 2006, p. 20), ao definirem o CRM como sendo a “chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes e para uma abordagem «*face-to-face*» com o cliente ao longo da organização” e em tempo real.

Zeithaml e Bitner (2000) salientam para se construir e manter uma base de clientes envolvidos com a empresa que sejam mais rentáveis, e para atingir esse objetivo a organização deve focalizar-se na obtenção, satisfação, retenção e melhoria das relações com os clientes.

Grönroos (2001) refere ainda que a empresa deve tomar em consideração os objetivos das partes envolvidas, ou seja, os diversos stakeholders com que estabelece relações, pois segundo o autor influenciam fortemente o sucesso nas relações com que se estabelece com os clientes, uma vez que a empresa tendo consciência do que os seus consumidores desejam, esta consegue mais facilmente acrescentar valor nos serviços ou produtos fornecidos, ganhando assim vantagem competitiva perante a concorrência.

Brito (2000, p. 71-72) refere que para a organização ser capaz de melhorar as relações que estabelece com os atuais clientes, exige que passe a encarar cada cliente “como um caso específico, com características, necessidades e expectativas próprias que, como tal, deverá ser objeto de um tratamento individualizado”.

Swift (2001) explica que um relacionamento individualizado exige não somente um conhecimento do cliente, mas também a capacidade de capturar informações, analisá-las e reagir rapidamente às necessidades dos clientes. Com estas informações, a empresa também é capaz de examinar as melhorias de lucro e tomar decisões sobre quais os clientes que a empresa deve tentar reter.

Para Peppers e Rogers (1999), a empresa a partir das informações que obteve sobre o cliente é mesmo capaz de “customizar” os seus produtos e/ou serviços à medida de cada cliente. Estes autores referem ainda que conhecendo bem os clientes a empresa pode mesmo aumentar o número de vendas cruzadas e reduzir aos custos de transação.

Para Brambilla (2006), a dimensão tecnológica do CRM engloba as seguintes ferramentas: tecnologia de informação, banco de dados, *data warehouse* (armazenamento de dados), *data base marketing*, *data mining* (extração de informação), *call center* e *sales force automation*.

Existem três tipos de segmentos na tecnologia CRM segundo Greenberg (2001):

1. CRM colaborativo – refere-se a todos os pontos de contato do cliente;
2. CRM analítico – engloba programas de armazenamento e processamento;
3. CRM operacional – contempla os aplicativos voltados para o cliente (incluindo *sales force automation*).

De acordo com Moser (2007), quando as empresas investem na aquisição e implementação de um sistema de CRM visam criar conhecimento com qualidade insuperável e confiável, através da visão diferenciada do cliente que a empresa passa a deter; alcançar uma visão mais ampla dos seus clientes em todas as linhas e negócio e obter uma perspectiva de todos os pontos de intersecção que existirem com os mesmos; conduzir campanhas de Marketing mais integradas, realistas e mensuráveis, não descurando do acompanhamento da evolução da relação desde a fase da prospecção até ao momento pós-venda; aumentar a rentabilidade da empresa, assim como maximizar as captações e retenção de clientes, procurando como tal estabelecer relacionamentos mais duradouros e viáveis; conseguir recursos para investimento em tecnologia; criar vantagens competitivas sustentáveis.

Assim, o CRM é uma ferramenta que quando corretamente utilizada e gerida pode fornecer informação importante sobre os clientes, bem como suportar toda a gestão de relacionamento que as empresas devem fazer dos clientes. O CRM permite que os clientes se sintam únicos e especiais para a empresa porque toda a comunicação é formatada para que estes se identifiquem com ela, sendo assim mais fácil os clientes se identificarem e fidelizarem com a empresa.

Desde que as empresas têm a percepção da importância desta ferramenta de relacionamento (CRM), e exploram o seu funcionamento e adotam este método para otimizar relações, esta proporciona a procura pela excelência no atendimento aos clientes, de maneira mais adequada e objetiva. Quanto mais informações as organizações obtiverem, mais ferramentas estarão disponíveis para realização de negócios, o que

viabiliza a conquista de novos parceiros, e o mais importante, a informação necessária para satisfazer aos clientes.



## 5. Fidelização

A fidelização é hoje considerada um fator determinante da sustentabilidade empresarial, dado que dela depende a retenção dos clientes, o que como consequência de uma relação de satisfação levará a médio/longo prazo a aumentos da rentabilidade empresarial. No contexto atual é necessário prezar os clientes por forma a conduzir à sua fidelização (Kotler, 2011).

Nas instituições financeiras é cada vez mais seguida a estratégia com foco na maior fidelização possível de clientes. A fidelização, para além de criar uma relação mais forte e sustentável assim como de longo horizonte temporal com o cliente, estimula a venda cruzada, e conseqüentemente a criação de valor para ambas as partes envolvidas nesta relação. É sob esta perspetiva que este capítulo se vai concentrar, numa análise mais detalhada sobre a fidelização e a sua importância na relação com o cliente e serviço.

Para Las Casas et Al (2001, p. 77), “a fidelização pode ser definida como a disposição de um cliente para um relacionamento comercial com um fornecedor, que se concretiza em ações sequenciais”.

Remontando a algumas décadas, as empresas procuravam sucessivamente novos clientes no mercado (Fornell, 1992). Atualmente, e após ter sido comprovado que a grande maioria dos negócios era realizado a clientes atuais (65% segundo Tschohl, 1991) e que era cinco vezes mais caro captar um novo cliente que manter um já existente (Kotler, 2003), a preocupação em manter relações duradouras aumentou. Na mesma linha de pensamento Caetano e Rasquilha (2010, p. 102) afirmam que “um novo cliente tem custos de aquisição elevados, sendo mais barato ter clientes fiéis”. Seguindo o mesmo raciocínio Dionísio *et al.* (2009) afirmam que num mercado cada vez mais competitivo é menos dispendioso manter um cliente que conquistar um novo.

Segundo Stone (1998, p. 95), “a fidelidade não é uma questão de jogar dinheiro em programas de marketing, produzir revistas, criar clubes ou lançar cartões de crédito na vaga esperança de que a fidelidade seja estabelecida. A fidelidade deverá ser desenvolvida ao

longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planeados e implementados adequada e corretamente”.

Dionísio *et al.* (2009, p.260) realçam a experiência do consumidor com a empresa referindo que “o processo de fidelização consiste em todo um conjunto ou sequência de passos na experiência do consumidor que o levam a ficar mais vinculados positivamente a determinado produto, serviço, marca ou empresa”. Referem ainda que a criação de uma experiência memorável no relacionamento terá um impacto significativo na fidelização.

Embora existam poucos estudos que têm testado a correlação existente entre a qualidade, satisfação e fidelização, autores como Dabholkar et al. (2000) e Caruana (2002), sugerem que a correlação entre a performance de qualidade e a fidelização é mais fraca do que correlação entre a satisfação e a fidelização. A satisfação atua, segundo estes autores, como um mediador de correlações entre a qualidade e a fidelização. Para além disso, referem que os clientes se tornam mais fiéis quando ficam mais satisfeitos. Destes estudos realizados, pode-se concluir de antemão que um dos fatores da fidelização é a satisfação por parte do cliente.

### 5.1. Características da Fidelização

Um estudo empírico realizado por Jain (1987) apresenta diversas características para clientes fiéis e não fiéis. De acordo com este autor, a fidelização dos clientes bancários está dependente de diversos fatores: “a incapacidade de diferenciar as entidades bancárias, poucos conhecimentos dos serviços financeiros disponíveis, dificuldades na gestão do dinheiro, pouca utilização e fraco interesse por produtos financeiros, atitudes avessas a empréstimos e aversão ao risco”. Outra conclusão retirada do estudo constata que os clientes fidelizados tendem a ser mais idosos, com menores habilitações literárias, com menos recursos financeiros e pertencentes à classe trabalhadora, ou seja, por norma são clientes menos informados. O fator risco muitas vezes, no caso da banca, funciona como obstáculo à mudança, uma vez que a manutenção na mesma entidade bancária reduz o risco percecionado.

## 5.2. Determinantes da Fidelização

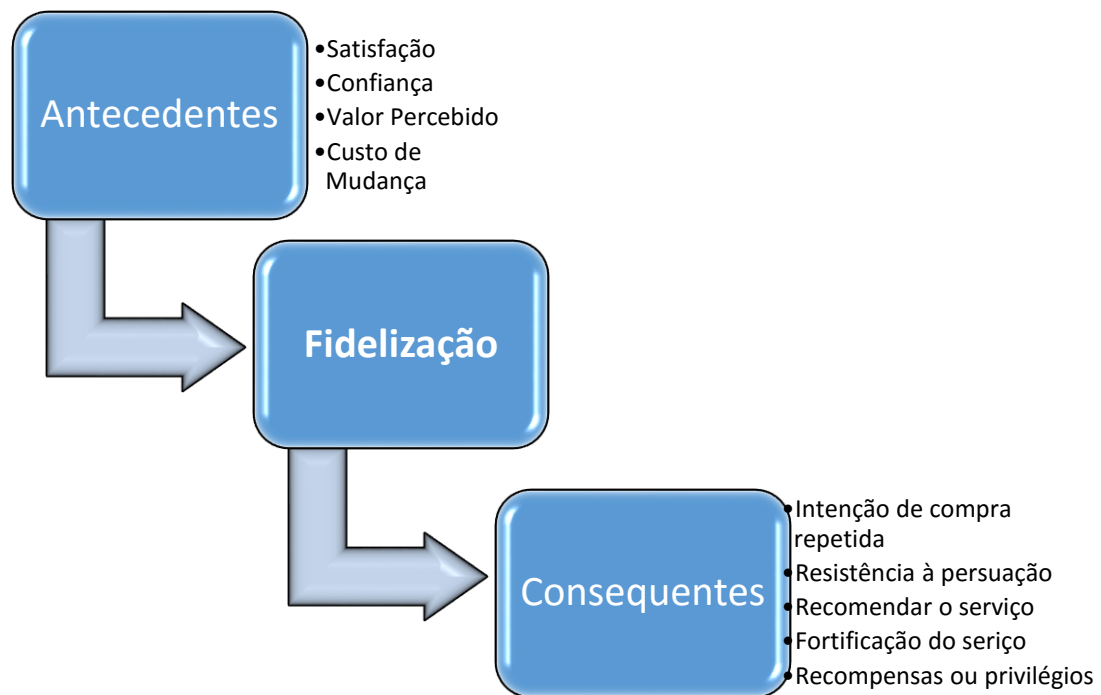


FIGURA 5 - CONSEQUÊNCIAS DO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO

A fidelização dos clientes traz grandes benefícios subjacente à relação cliente-empresa. A fidelização consiste num processo de conquista que tenta superar as expectativas do cliente e criar valor nesta relação como já foi referido anteriormente, contribuindo para a rentabilidade da instituição financeira a médio / longo prazo. Esta vantagem fortalece o relacionamento entre o cliente do banco, estabelecendo-se uma relação de reciprocidade entre as partes. Ou seja, o serviço financeiro passa a comprometer-se em entregar muito mais que um serviço comum ao cliente, criando valor ao serviço, e consequentemente o cliente estabelece elos duradouros com o banco.

### 5.2.1. Antecedentes da Fidelização

#### 5.2.1.1. Satisfação:

A satisfação pode ser definida como a intensidade em que o consumidor se sente realizado ao consumir um produto/serviço (Oliver, 1997), ou ainda como um sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho esperado e expectativas do cliente (Kotler, 1998).

De entre as várias definições sobre este conceito, Kotler (2000) afirma que a satisfação é o sentimento que surge nas pessoas no ato de compra, após uma comparação entre as expectativas e a real percepção do valor de um produto. Os consumidores verificam se este corresponde às suas expectativas, ou não, concebendo assim um sentimento de satisfação ou insatisfação. Assim, a satisfação do consumidor é algo que provém do nível de prazer ou decepção, do cliente, relativamente a um produto, marca ou serviço (Kotler, 2003).

Este conceito pode ser perspectivado sob uma outra dimensão segundo Coelho (2006), que advoga que a satisfação do cliente também pode ser alcançada por meio de uma sequência de critérios: identificar as necessidades do cliente; oferecer produto ou serviço que atenda as necessidades do cliente e a medição do nível de satisfação do cliente.

No setor bancário, Levesque e McDougall (1996) consideram que as maiores determinantes da satisfação tratam-se das dimensões ao nível da qualidade do serviço caracterizando-se aspetos como a confiança, a segurança, a empatia que os consumidores sentem; dimensões como a conveniência e a acessibilidade ao banco e respetivos serviços que permitam que o consumidor seja servido de forma eficaz, e aspetos financeiros tais como a taxa de juro e comissões; por fim destaca-se, a capacidade de resposta do setor bancário na gestão de reclamações.

Segundo a autora Bacalhau (2009), os principais benefícios para a empresa decorrentes da elevada satisfação dos clientes e fidelização dos consumidores são:

- Redução da vulnerabilidade do preço;

- Maior resistência dos clientes em relação aos esforços da concorrência;
- Aquisição de produtos da mesma marca ou novos produtos pelo menor risco amenizado com o anterior conhecimento;
- Redução dos custos decorrentes de falhas;
- Melhor reputação da empresa decorrente das referências favoráveis sobre a empresa a outros clientes potenciais, levando a uma redução dos custos para atrair novos clientes, devido à passa palavra.

#### 5.2.1.2. Confiança:

A confiança entre as partes é apontada como uma condição básica para a manutenção de um relacionamento duradouro, visto reduzir o risco percebido inerente às trocas comerciais (Berry, 1995; Doney e Cannon, 1997, Caetano e Rasquilha, 2010). A confiança é construída tendo em conta as experiências passadas, logo cada momento partilhado entre as partes deve ser aproveitado para conquistar ou reforçar a confiança com o consumidor e deve produzir na mente do cliente uma experiência memorável (Bitner, 1995).

A confiança pode ser definida como as expectativas em que o provedor de serviço é confiável no cumprimento de suas promessas (Dwyer et al., 1987; Morgan e Hunt, 1994; Sirdeshmukh et al., 2002). Para Anderson e Weitz (1989), a confiança representa a crença em que uma das partes acredita, que as suas necessidades serão atendidas no futuro por ações tomadas pela outra parte.

A confiança existe, quando uma parte acredita que a outra parte é íntegra e merecedora de credibilidade. A falta de confiança pode eventualmente representar uma grande ameaça para o bom êxito (Bhattacharjee, 2002).

Deste modo, compreende-se que, quanto for maior a confiança entre os parceiros de negócios, maior é o compromisso relacional e conseqüentemente, maior a probabilidade de realizar futuros negócios e de manter um relacionamento a longo prazo (Rich, 2000).

Na ótica bancária, por exemplo, a confiança constitui um fator essencial para o desenvolvimento de uma relação a longo prazo (Crosby et al., 1990), porque requer um grande esforço sobretudo nos estágios iniciais de troca transacional (Adamson et al, 2003).

#### 5.2.1.3. Valor Percebido:

Qualquer cliente gosta de se sentir único na abordagem de um funcionário quando se dirige a um banco. O cliente para além de gostar de ser reconhecido pelos funcionários do banco, deve-lhe ser percebida a ideia de que aquela instituição tem tudo o que ele necessita, não precisando de recorrer à concorrência para satisfazer as tuas necessidades pontuais ou de tesouraria. É ainda importante reconhecer, que a todo o momento, o cliente está a equacionar se os benefícios que ele tem em ser cliente são maiores que os custos, tal como sugere Churchill (2000).

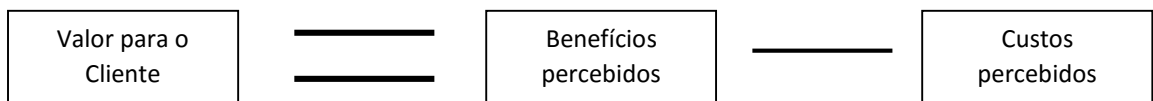


FIGURA 6 - EQUAÇÃO PARA O VALOR SEGUNDO CHURCHILL (2000, P. 14-18)

Segundo esta equação, pode-se afirmar que um cliente escolhe um banco, e nesse banco adquire um produto ou serviço, se lhe forem criadas expectativas de que vai obter mais benefícios do que custos. Caso o cliente sinta que não está a ser valorizado devidamente pela instituição financeira este poderá optar por procurar os benefícios em questão na concorrência.

Já Zeithaml (1988) enuncia que o valor percebido é “a avaliação global feita pelo consumidor sobre a utilidade de um produto, baseado na percepção do que é recebido e do que é dado”, estando incluídas nesta definição as quatro dimensões de valor estudadas pela autora: valor é preço reduzido; valor é tudo aquilo que quero de um produto; valor é a qualidade pelo preço que pago e valor é o que obtenho por aquilo que entrego.

## 5.2.1.4. Custo de Mudança:

As barreiras à mudança de fornecedor são definidas por Jones et al. (2000, p.261) como “qualquer fator que torna mais difícil ou oneroso para os consumidores mudarem de fornecedor”. Pode-se afirmar que muitas empresas utilizam esta estratégia como forma principal de reter clientes, dado existirem barreiras que se comportam como um forte desincentivo à procura de novos fornecedores (Jackson, 1985). Na mesma linha de pensamento, Caetano e Rasquilha (2010) afirmam que várias empresas criam barreiras à saída elevada, podendo estas barreiras ser de ordem económica, estratégica ou emocional.

Vários autores analisaram e afirmaram, ao longo dos anos, inúmeras barreiras à mudança de fornecedor, das quais na vertente bancária importa salientar as seguintes:

- Custos de mudança: como é o caso dos custos associados à perda de descontos, ou no caso bancário à redução de *spread's* (Klemperer, 1987);
- Custos de pesquisa, de transação, de aprendizagem e custos emocionais (Fornell, 1992).

As barreiras têm um importante papel no curto prazo. Caso o consumidor tenha um incidente com o fornecedor e lhe cause insatisfação, as barreiras à mudança fazem com que o cliente não seja impulsivo quanto à tomada de uma decisão, permitindo-lhe que pondere a relação com o fornecedor, dando assim oportunidade ao fornecedor para que responda e colmate a insatisfação e recompensando-o pelo incómodo gerado.

Julander e Soderlund (2003) aludem que se deve distinguir entre clientes que “querem continuar com o fornecedor”, que serão os verdadeiramente fiéis e os que “têm que estar com o fornecedor”. Esta ideia é reforçada por Yang e Peterson (2004, p.805) que constata que “quando os custos de mudança são substanciais ou o processo de mudança é especialmente doloroso, os clientes insatisfeitos tendem a manter a relação com o atual fornecedor do serviço e resistem à dissolução da relação”. Através destas perspetivas deduz-se que o custo de mudança não é um antecedente de fidelização, uma vez que obriga o cliente a estar fidelizado ao serviço.

Berry (1980) defendeu que um dos principais antecedentes da fidelização nos serviços serão os aspetos sociais, especialmente no sector da banca, onde o relacionamento com o banco reduz risco percebido. Esta ideia foi reforçada em 1987 por Andrew e por Goodwin e Gremler (1996) que referem que os aspetos sociais serão interpretados como sinónimos de qualidade pelos consumidores. Estes autores afirmam que a empatia e a amizade acabam por ter alguma influência no processo de fidelização do cliente ao banco.

### 5.2.2. *Consequentes da Fidelização*

#### 5.2.2.1. Intenção de Compra Repetida:

Oliver (1999, p. 34) defende que fidelização é “um profundo comprometimento para recompensar ou favorecer um determinado produto/serviço consistentemente no futuro, causando, uma compra repetitiva da mesma marca ou conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e esforços de marketing que potencialmente podem causar o comportamento de mudança”.

A fidelidade sustentável ou verdadeira só permanece quando os clientes frequentemente repetem as compras ou os serviços (Demoulin; Zidda, 2008; Keh; Lee, 2006).

#### 5.2.2.2. Resistência à Persuasão:

Segundo Zeithamal e Bitner (2003) o tempo que o cliente se encontra com um relacionamento com a empresa mostra o grau de compromisso para com o serviço que recebe. Quando os clientes estabelecem uma relação duradoura com a empresa, há uma redução dos custos para esse cliente, maior volume de compras e transações efetuadas pelo cliente, menor vulnerabilidade ao preço imposto pela empresa, maior publicidade através do “passa palavra”, maior a rentabilidade para a empresa.



Dick e Basu (2008), Gopinath e Nyer (2009), Fischer e Mainm (2008) afirmam que a fidelização aumenta o compromisso para com a empresa, assim como também aumenta a familiaridade do serviço ou da marca, atenuando os poderes da persuasão da concorrência.

No setor bancário, o compromisso de execução de serviço tal como o cliente o solicitou é a obrigação mínima que deve cumprir. O fecho de um contrato quer de empréstimo, aplicação ou outro, com as condições acordadas com clientes é fundamental para que outras propostas surjam.

Assim, a maioria dos autores que abordaram este tema defendem que a persuasão é uma consequência da fidelização dos clientes. O valor que a empresa oferece aos seus clientes fiéis, o comprometimento que o cliente fiel sente em relação à empresa e a cooperação que ambos geram com o relacionamento contribuem para que o cliente resista às tentativas de persuasão por parte da concorrência.

#### 5.2.2.3. Recomendar o Serviço:

De acordo com Sweeney e Swait (2008) a recomendação através do método “passa palavra” é explicada através de duas perspetivas:

1. Uma experiência passada, que avalia os benefícios que o consumidor recebe a partir da relação;
2. Uma experiência voltada para o futuro, que considera outras fontes para a manutenção do relacionamento.

Tendo em conta o aspeto emocional, quando um cliente passa por experiências memoráveis, e quando estas experiências lhe trazem uma sensação de desempenho de expectativa concretizado, há maior probabilidade deste recomendar um serviço através do “passa palavra”.

Para Carrasco e Foxall (2006) os clientes satisfeitos têm maior probabilidade de fazer publicidade através do “passa palavra”, recomendando o serviço a outras pessoas.

Portanto, segundo os autores as componentes que influenciam a recomendação do serviço são as experiências emocionais vividas e a qualidade do relacionamento.

#### 5.2.2.4. Fortalecimento do Relacionamento:

A empresa consegue fortalecer o relacionamento com o cliente quando os funcionários constroem uma interação personalizada com o mesmo.

Tal como já mencionado nem todos os clientes são rentáveis, logo os esforços de fidelização das empresas deverão ser direcionados para os clientes mais rentáveis (Reichheld, 1996). Os bancos, por exemplo, criaram através dos gestores de conta/cliente formas de direcionar especial atenção para os clientes mais proveitosos.

Constata-se que o objetivo não é fidelizar todos os clientes mas sim os de maior valor acrescentado, os que permitem a maximização da rentabilidade. Desta forma, torna-se preponderante realizar uma análise cliente a cliente, através do CRM.

Os clientes também adquirem vantagens de uma relação de fidelização com a empresa, das quais se pode destacar, como menciona Martins (2006, p.104), “a amizade com os prestadores de serviços, poupança de tempo, tratamento especial, confiança, saber o que esperam, aumento de satisfação”. Numa entidade bancária os clientes fidelizados, detentores de um gestor de conta/cliente, poderão usufruir de vantagens únicas como: marcação de reunião com o gestor de forma a não aguardar em filas de espera, atendimento fora dos horários vulgares de funcionamento da entidade bancária, isenção de algumas comissões, subscrição de depósitos com taxas mais atrativas, etc.

#### 5.2.2.5. Recompensas ou Privilégios:

O cliente ao tornar-se fidelizado ao serviço necessita de se sentir valorizado pela empresa. Esta é uma forma de se sentir compensado pela sua fidelização. Portanto, é importante que o cliente receba benefícios e privilégios para se manter uma relação duradoura com a empresa.

Segundo Oliver (1999), os clientes apreciam as recompensas oferecidas pela empresa como resultado da sua fidelização a esta, visto que através deste método os clientes se sentem especiais e importantes para empresa.

Os clientes não se importam de pagar mais às empresas que proporcionam benefícios através do sistema de recompensas (Palmatier; et al., 2008).

A relação entre fidelização e lealdade surge como algo bastante complicado, e a evidência desse facto é o termo “fidelização de plástico”. Quando a fidelização está associada a um esquema de recompensa não é lealdade. O sinal da lealdade não é o interesse pela compensação da marca, mas o desprezo ou menosprezo pela recompensa dos concorrentes.

### 5.3. Tendências atuais da Fidelização da Banca

Nos últimos tempos tem-se assistido a reduções dos níveis de fidelização dos clientes. O relatório Datamonitor (1998) antecipa que esta tendência permanecerá para as próximas décadas.

As novas tecnologias, segundo vários autores, aparecem como uma das razões fulcrais para esta redução da fidelização no setor bancário (Kotler, 2011; Dionisio *et al.* 2009). Defendem que reduzem os custos de mudança de banco, tornam o mercado mais transparente e dificultam a diferenciação na prestação dos serviços, reduzindo a interação entre clientes e entidade bancária. Desta forma, torna-se preponderante fomentar o relacionamento baseado na confiança de longo prazo. Para Martins (2006, p.118): “...são as empresas que têm que estar fidelizadas com os seus clientes - verdade, dedicação, firmeza ao encontro das legítimas necessidades dos seus clientes.”

Num mundo onde a tecnologia se disseminou e a distância dos clientes com a entidade bancária física diminui, a confiança parece ser um dos fatores que mais contribui para manter clientes fiéis (Reichheld e Schefter, 2000), portanto está no marketing relacional a solução chave.

Nas últimas décadas tem-se assistido a reduções dos níveis de fidelização dos clientes. O relatório Datamonitor (1998) antecipa que esta tendência permanecerá para as próximas décadas.

As novas tecnologias, segundo vários autores, aparecem como uma das razões fulcrais para esta redução da fidelização no setor bancário (Kotler, 2011; Dionisio *et al.* 2009). Defendem que reduzem os custos de mudança de banco, tornam o mercado mais transparente e dificultam a diferenciação na prestação dos serviços, reduzindo a interação entre clientes e entidade bancária. Desta forma, torna-se preponderante fomentar o relacionamento baseado na confiança de longo prazo. Para Martins (2006, p.118): “(...) são as empresas que têm que estar fidelizadas com os seus clientes - verdade, dedicação, firmeza ao encontro das legítimas necessidades dos seus clientes.”

Zyman *et al.* (2001, p. 55) afirmam que para um banco entrar em sintonia com as atitudes dos clientes deve adotar o contexto e as perceções deles, não as do banco e as do seu mero interesse. Deve ser-se capaz de explicar aos clientes que o banco tem tudo que estes necessitam. As pessoas procuram orientação no marketing, dando ênfase ao que os clientes gostam de ouvir, rumo à fidelidade.

## 6. Apresentação da Entidade de Acolhimento - *Millennium BCP*

O Banco define-se como “o maior Banco privado português” com uma posição fulcral no mercado financeiro em Portugal uma vez que “é o segundo maior Banco e a primeira instituição bancária privada em termos de quota de mercado - quer em crédito a clientes, quer em recursos totais de clientes, com uma expressiva rede de distribuição bancária no país.”

Caracteriza-se por uma grande diversidade de serviços financeiros, desde contas bancárias à ordem, aplicações financeiras, crédito, *leasing*, seguros, até serviços de *private banking*, gestão de ativos e banca de investimento.

O Banco Comercial Português, S.A. (BCP) foi fundado, originalmente, em Junho de 1985, a par e passo com a liberalização e desenvolvimento do sistema financeiro português.

Em 1989, com o intuito de expansão no mercado nacional, o BCP cria o banco de retalho Nova Rede. A criação do Nova Rede possibilitou ao grupo BCP um grande crescimento da quota de mercado no mercado nacional.

Assim, a estratégia passou pela fusão, aumentando a quota de mercado e a expressão no setor. Foi em 1995 que o Banco Português do Atlântico foi comprado pelo BCP, através de uma OPA, mas só em 2000 foi incorporado no BCP.

Com esta fusão, deram-se outras, nomeadamente com o Grupo José Mello, através da seguradora Império e do Banco Mello que, a partir do ano 2000, passaria a ser incorporado no BCP.

O Millennium BCP foi mais longe e começou as negociações coma Caixa Geral de Depósitos para adquirir o Banco Pinto & SottoMayor, situação que ocorreu em dezembro de 2000, sendo incorporado no banco.

Em 2003, como culminar de todo o processo, é criada a marca Millennium BCP.

Atualmente, o Millennium BCP exerce atividade em Portugal e no estrangeiro.

Em Portugal, o Millennium BCP faz-se representar pelo Banco de Investimento Imobiliário (banco destinado ao crédito hipotecário), Millennium Ageas (está relacionado com os seguros), Interfundos (Gestão de Fundos de Investimento Imobiliário S.A.), para além do próprio banco universal, o Millennium BCP.

Num contexto internacional, o “nosso” *Millennium BCP* é representado pelo *Bank Millennium* na Polónia, pelo *Millennium Bi* em Moçambique, pelo *Millennium Angola* em Angola e, por fim, pelo *Millennium Banque Privée BCP* na Suíça,

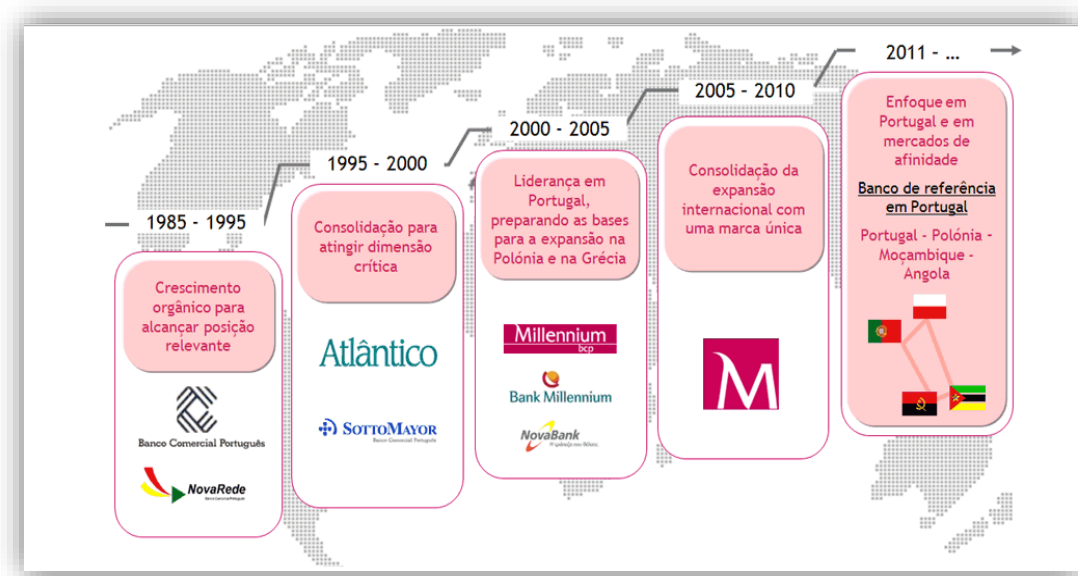


FIGURA 7 - O CRESCIMENTO DO BCP. ADAPTADO DE [HTTP://IND.MILLENNIUMBKP.PT/PT/INSTITUCIONAL/QUEMSOMOS/PAGES/HISTORIA.ASPX](http://ind.millenniumbcp.pt/pt/institucional/quemsomos/pages/historia.aspx)

A sua visão passa por “ser o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras, em que parte relevante dos recursos está alocada ao Retalho e às Empresas, em mercados de elevado potencial com um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital, liquidez e de custos.”

A sua missão é a de “criar valor para o Cliente através de produtos e serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa e crescendo com rentabilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa.

### 6.1. Valores

Os valores seguidos pelo Millennium BCP passam pelo respeito pelas pessoas e pelas instituições enfoque no cliente, vocação de excelência, confiança e por último, ética e responsabilidade. Todos os valores mencionados encontram-se na figura 9 em anexo.

### 6.2. Estratégia do BCP

Segundo o site do Millennium BCP, em Setembro de 2012 o banco apresentou um novo plano estratégico a implementar até 2017. O Plano Estratégico foi ainda atualizado em setembro de 2013, após a aprovação do Plano de Reestruturação do BCP pela CE e em junho de 2014, na sequência da recentemente concluída operação de aumento de capital, tendo sido atualizados os seus targets.

A atividade desenvolvida pelo Millennium BCP em 2015 proporcionou o regresso aos resultados líquidos positivos, consolidados pelas evoluções favoráveis do produto bancário, dos custos operacionais e do custo do risco, simultaneamente ao reforço dos rácios de capital e de liquidez que foram reforçados.

Todas as estratégias utilizadas para obter os objetivos propostos e o regresso aos resultados positivos encontram-se na figura 10 em anexo.

O resultado líquido evoluiu favoravelmente no exercício de 2015, ao passar de um prejuízo de 227 milhões de euros de 2014, para um resultado líquido positivo de 235 milhões de euros em 2015, suportado no desempenho do produto bancário, no menor nível de dotações para perdas de imparidades e provisões e, também através da redução da diminuição dos custos operacionais.

No final do primeiro trimestre deste ano, o resultado líquido do Millennium BCP totalizou 46.7 milhões de euros comparando com 70.4 milhões de euros relevados no período homólogo de 2015. O resultado de 2015 sucedeu-se devido à realização de 116 milhões de euros ganhos com a alienação de títulos da dívida pública portuguesa no primeiro trimestre de 2015, após imposto, em resultado de oportunidades de mercado na

atividade em Portugal que não se repetiram no mesmo período de 2016, não obstante este efeito ter sido atenuado pelo menor nível de dotações para perdas de imparidades e provisões e pelo rigoroso controlo dos custos operacionais.

O crédito concedido pelo BCP tem vindo a reduzir-se, num contexto de desalavancagem dos setores não financeiros da economia, que resulta na diminuição da procura de crédito.

### 6.3. Segmento de Negócios

A área comercial de retalho corresponde à área onde estão inseridos o grupo de particulares e empresas (empresas estas com património ou aplicações financeiras mais reduzidas).

O caso analisado foca-se no segmento de retalho de negócios, visto que foi aí que estagiei.

O segmento de negócios corresponde à área de retalho que se diferencia do *mass market* pela sua gestão personalizada e pelos clientes que cada gestor detém em carteira.

É importante frisar, que o segmento de negócios se destina a ENI's e empresas que detenham uma faturação anual entre os 500 000 euros a 2.5 milhões de euros, podendo no entanto existir exceções. As empresas com volume acima não pertencem à área de retalho do banco. No caso deste segmento, além dos serviços oferecidos aos particulares (meios de pagamento, depósitos a prazo e equivalentes, seguros e crédito), o banco oferece serviços como o *leasing*, o *confirming* ou o *factoring*.

Os clientes negócios dispõem de uma gestão personalizada, ou seja, possuem um gestor que acompanha e realiza manutenção às suas contas e lhes fornece todas as informações acerca de novos produtos, assim como esclarecem as suas dúvidas. Cada gestor neste segmento possui uma carteira com clientes que acompanha regularmente cada caso e intervém quando necessário.



## 7. Estágio Curricular

### 7.1. Tarefas Desempenhadas:

Ao longo do estágio curricular, várias foram as tarefas que desempenhei. Estas trouxeram benefícios pessoais e profissionais para a minha vida. As mais importantes foram as seguintes que passo a destacar:

- **Interpretar a relação Banco /cliente Negócios, nas suas diversas vertentes, começando por tomar conhecimento com a oferta global para o segmento e prioridades comerciais.**

O Banco oferece um vasto leque de produtos e serviços financeiros tais como contas à ordem, meios de pagamento, produtos de poupança e de investimento, *private banking*, gestão de ativos e banca de investimento, passando ainda pelo crédito imobiliário, pelo crédito ao consumo, pela banca comercial, pelo *leasing*, pelo factoring e pelos seguros, entre outros.

- *A captação de clientes é um dos tópicos mais importantes de ser referidos nesta análise do estágio. Este é um dos temas fulcrais na atualidade do banco. Captação significa crescimento para o banco, expansão e possível aumento da rentabilidade.*

Num mundo onde a competitividade impera, angariar novos clientes e diversificar a carteira dos mesmos torna-se uma vantagem competitiva para o Millennium BCP.

O que faz um banco ter maiores lucros é o crédito concedido, é daí que surge a rentabilidade do banco e é a este nível que o banco desempenha um papel de intermediário financeiro como já foi referido anteriormente. Ora os clientes de cada

carteira dos gestores de negócio já possuem crédito e os que não possuem foi por decisão dos mesmos, logo os gestores terão que captar novos clientes com o objetivo de lhes tentarem conceder crédito, tendo este objetivo a finalidade de que o banco possa ter lucros com os financiamentos acordados.

A captação de clientes permite uma maior diversificação da carteira de clientes do gestor e permite que o banco continue a ser o maior banco português privado. Neste objetivo do banco, a captação de clientes, está subjacente o conceito de marketing relacional.

A captação de clientes de Coimbra Negócios segue uma delimitação da área geográfica, sendo que em Coimbra, Lousã, Vila Nova de Poiares, Penacova, Arganil, Miranda do Corvo e Cantanhede, é onde há um maior enfoque na captação dos clientes. No entanto, podem existir exceções à regra, visto que pode haver explorações de clientes do segmento de negócios noutras zonas não constadas na lista que referi anteriormente.

Foi com base nesta delimitação geográfica que baseei o meu trabalho. Todos os dias durante o estágio, fazia uma pesquisa pelo portal do ministério da justiça que me indicava todas as empresas que tinham sido constituídas inseridas em cada zona de captação de Coimbra Negócios. Após uma breve análise ao histórico dos sócios (caso sejam ex clientes ou ainda clientes do Millennium BCP) da empresa em estudo, ao capital social da empresa e a área em que a mesma atua, se for uma empresa que preencha os pré-requisitos para se tornar um cliente negócios, então pesquiso o contato dela e tento entrar em contato com um dos sócios da mesma com o objetivo de agendar uma reunião entre um sócio e um dos nossos gestores com a finalidade destes abrirem conta connosco.

Também todos os gestores possuem um motor de captação, que detém uma lista de empresas a captar na área geográfica que lhes respeita, dividida por categorias consoante o seu grau de faturação por ano. Assim, empresas que tenham maior faturação são as primeiras a serem contactadas. Assim, também pesquisei os contatos e tentei agendar reuniões com estes potenciais clientes.

➤ *Crédito a Negócios – apostar nas condições de financiamento com PME’s líder, crédito protocolado, Portugal 2020*

O principal negócio de qualquer instituição financeira é a concessão de crédito, é através desta que o banco sobrevive e pode liderar o mercado através das altas rentabilidades produzidas por este.

Muitos dos produtos comercializados pelo BCP eram-me totalmente desconhecidos, e uma das tarefas iniciais foi a recolha de informação dos produtos que o banco oferece e o seu posterior estudo para que conseguisse decifrá-los e ter conhecimentos destes em contextos práticos.

Após o estudo da informação recolhida, comecei a utilizar os conhecimentos obtidos em casos práticos, e o produto de crédito que rapidamente interiorizei por ser o mais usual no banco foi o PME crescimento 2015 – crédito protocolado, uma vez que este tipo de crédito permite taxas de juro mais atrativas e tem a garantia de SGM, tais como a Garval, Norgarante e Agrogarante – consoante a região em que o banco se situa). O crédito protocolado visa financiar as empresas nas suas necessidades pontuais de tesouraria ou em casos de investimento e que a empresa necessite de se expandir.

O Banco de Portugal reporta na Instrução nº 14/2013 que o “Crédito protocolado é o crédito concedido ao abrigo de um protocolo entre a instituição de crédito e uma entidade terceira, que pode ser uma entidade pública ou uma sociedade não financeira”.

Este tipo de crédito como visa o contrato entre três entidades, o banco, o cliente e a SGM, é um processo bastante burocrático, que exige um elevado conhecimento do gestor, uma vez que o seu parecer é de extrema importância acerca da empresa que necessita de crédito. Desta forma, o crédito protocolado torna-se num processo que carece da agilidade entre todas as equipas intervenientes e as diversas áreas que integram o mesmo.

Uma das tarefas que realizei neste âmbito consistiu no auxílio ao gestor da parte burocrática, como o preenchimento de toda a documentação e realização de minutas para

que se pudesse concretizar o contrato entre o banco, a empresa e a GARVAL (é a Sociedade de Garantia Mútua da zona centro).

➤ *Reduzir o Crédito Vencido*

“Com o negócio francamente em desaceleração, com a fidúcia dos clientes em níveis muito baixos e com os montantes de crédito vencido que continuarão a aumentar, não restará outra alternativa aos bancos e demais instituições financeiras que não seja a de focar os seus próximos orçamentos na recuperação de *“write-offs”* e todo o tipo de crédito vencido. Para esta viragem estratégica, três fatores foram determinantes: primeiro e desde logo, o crescente aumento do crédito vencido e que irá continuar inequivocamente a aumentar; em segundo lugar, a desaceleração do negócio e das margens de intermediação que não são suficientes para acomodar a estrutura de custos, a remuneração ao acionista e a criação de valor para o cliente; e em terceiro lugar, a necessidade reorganizativa interna. Podemos dizer com toda a confiança que nasceu um novo paradigma na banca focado no crédito vencido e na necessidade de equilibrar contas e balanço, recorrendo em força à recuperação”, Gaspar A., Crédito Vencido – Novo Paradigma. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/opiniaoblogues/correio/cartas/credito-vencido-novo-paradigma=f491648>, acesso em 16 de Junho de 2016.

Verifica-se que numa economia mais débil, torna-se imprescindível o controlo do crédito vencido.

Segundo o Banco de Portugal, o crédito vencido trata-se do “crédito em situação de incumprimento de pagamento ou seja cujos prazos de amortização não foram respeitados pelo devedor”.

“A acumulação massiva de crédito vencido é potencialmente responsável por situações de insolvência bancária, particularmente no decurso de episódios de crises sistémicas. A consequência imediata do aumento da proporção de crédito vencido é o aumento do risco de crédito que, de acordo com Masood e Aktan (2009), pode resultar da

liberalização do sistema bancário, sendo tal mais evidente nos países emergentes. Elevado volume de incumprimento verificado por parte dos clientes bancários deteriora a qualidade do capital dos bancos e conduz, com frequência, à bancarrota (Collins e Wanjau, 2011), sendo o exemplo mais recente e evidente disso a crise do subprime, com origem no registo de grandes montantes de crédito vencido” (Pereira & Ramalho, 2011).

Como tal, para que o banco continue a desempenhar um papel eficiente para os clientes que depositam a confiança nele e continue líder ainda numa fase menos boa da nossa economia, o BCP considera prioritário o controlo sistemático do crédito vencido aos seus clientes.

Todos os dias realizava um mapa de crédito vencido de todas as empresas que eram devedoras há mais de 5 dias, assim como constavam as que detinham grandes quantias devedoras em prazos inferiores a 5 dias em GCV. Se passados esses 5 dias as empresas não regularizassem a situação, então passavam para o mapa de crédito vencido. Após a realização dos mapas referidos, iria questionar cada gestor do cliente que constava na lista o ponto de situação, e após toda a informação recolhida reencaminhava para o diretor da sucursal de negócios para que este pudesse ter um controlo sob a situação. Este acompanhamento do crédito vencido e GCV diariamente permitia que o gestor pressionasse ou relembrasse o cliente devedor a regularizar o valor em dívida, possibilitando deste modo a redução do crédito vencido como consequente de uma forte solvibilidade do BCP.

- *Campanha Cliente Frequente Negócios e Programa Empresa Aplauso* – auxiliam no processo de fidelização dos clientes existentes e atração de potenciais clientes.

O BCP tem feito uma grande aposta no marketing relacional, e como grande estratégia de fidelização implementou o Programa Empresa Aplauso, que consiste na entrega de um diploma à empresa por se ter destacado ao longo do ano (ora por ter saldos médios elevados, ora porque tem grande quota de crédito no banco), assim como uma

série de descontos com empresas que fizeram parceria com o Millennium BCP (exemplo, a Vodafone), e também isenções de comissões de gestão e de cartões e acesso a um determinado número limitado de relatório de contas de outras empresas. Assim, o BCP demonstra que valoriza os seus clientes que contribuem para a rentabilidade do banco e que tenta recompensá-los através desta forma de reconhecimento.

A Campanha Cliente Frequente Negócios trata-se de uma estratégia de captação de novos clientes, visto que ao aderirem recebem uma série de benefícios, tais como a isenção da comissão de gestão personalizada nos primeiros meses, entre outros.

Assim, neste item debruçei-me em ajudar os gestores na entrega dos seus diplomas aplauso, através da construção de mapas para cada gestor onde se integravam todas as empresas merecedoras dessa campanha e organizava a chegada dos diplomas de modo a facilitar a entrega por parte do gestor à empresa aplauso. Na Campanha Frequente de Negócios, tal como já referi anteriormente, o meu auxílio incidiu na captação de novos clientes.

- **Perceber a forma de relacionamento com os clientes, nas suas diversas formas e identificar as oportunidades na sua maximização**

Neste âmbito, debruçei-me a analisar o modo como os gestores abordavam os seus clientes e lhes falavam na hipótese da empresa recorrer ao crédito. Apercebi-me que os gestores têm que ter um conhecimento muito sólido da empresa em questão antes de sugerir ao sócio a concessão de crédito, uma vez que cada cliente é abordado de uma maneira diferente consoante o típico comportamento dos sócios. Antes de esta hipótese ser colocada em prática, o gestor sabe atempadamente a reação mais previsível do cliente e como tal prepara o diálogo de forma a conseguir fazer negócio. Nenhum cliente tem os mesmos comportamentos, porque as personalidades diferem, portanto tem que existir um bom relacionamento entre o gestor de carteira e o respetivo cliente.

- **Acompanhamento da ação diária de um gestor a um cliente**

Nesta ação diária de procedimentos de um gestor, realizei diversas tarefas que contribuíram para um maior controlo por parte do diretor do desempenho dos gestores, assim como auxiliei os mesmos no desempenho das suas tarefas diárias.

Assim, neste contexto realizava todos os dias o mapa *debriefing*, mapa este que contribui para uma avaliação conduzida que incide sobre os créditos concedidos diariamente a clientes, lista de clientes potenciais de captação visitados no dia anterior e a sua realização (se existe ou não possibilidade de eles abrirem conta no Millennium BCP) e o MIS (variação de crédito diária subtraída pelo crédito à habitação) que permite aos funcionários e gestores estarem conscientes do que aconteceu e o porquê. O mapa *debriefing* possibilita os gestores e o diretor da sucursal compreender por que as coisas ocorreram durante a evolução do processo e fazer uma previsão atempada da performance da sucursal.

O atendimento telefónico dos clientes de cada gestor também foi uma das tarefas que desempenhei, “aliviando” de certo modo a imensidão do trabalho de cada gestor e respondendo a e-mails dos mesmos em questões pontuais que conseguisse resolver.

- **Percecionar o inter-relacionamento entre a sucursal e os vários órgãos centrais do banco**

Este ponto foi atingido através de dúvidas que me foram surgindo ao longo de todo o percurso do estágio, e muitas das vezes contatei outros departamentos inseridos no BCP para que me pudessem ajudar a esclarecer as mesmas e assim conseguisse tratar de todos os assuntos pendentes.

Temas que tentei resolver foram a questão do tratamento dos BEF's e ENI's e propostas de adesão de cartões, uma vez que o tratamento destes diminui o risco operacional da sucursal.

Os BEF's são beneficiários de uma empresa que possuam mais de 25% do capital social da mesma. Muitas das vezes é necessário o tratamento destes porque a certidão permanente da empresa não está atualizada, ou os dados do cliente encontram-se caducados ou os órgãos sociais sofreram alteração na sua estrutura e requerem a recolha de toda a documentação devidamente atualizada para que o assunto fique tratado, dependendo do tipo de sociedade em questão.

Os ENI's para ficarem resolvidos muitas vezes tornava-se necessário pedir ao cliente a declaração de início de atividade. Verificaram-se também se verificaram casos mais complexos em que dois nomes constavam como proponentes quando apenas só um podia estar. O outro nome poderia, por exemplo, assumir a posição de procurador ou então sair da conta.

Quanto às propostas de adesão de crédito, tive que proceder ao preenchimento de cada uma, procedendo-se à assinatura por parte do cliente e de seguida direcionava-se para outro departamento para que a situação ficasse regularizada.

Estas tarefas operacionais que realizei, para além do contato com outras áreas do banco em busca de ajuda para o tratamento das questões em mãos, permitiram-me não só obter bastantes conhecimentos como também interagir com outras equipas.

- **Contextualizar a gestão da sucursal de “Negócios” no âmbito da gestão global da atividade bancária na atual realidade**

Este objetivo foi cumprido através da realização do mapa EAS.

O EAS é o instrumento de gestão principal que suporta o processo de decisão e controlo da atividade do Banco, a avaliação mensal da performance de todos os níveis da organização, o enfoque privilegiado ao nível do cumprimento dos objetivos comerciais e o controlo orçamental dos resultados gerados, assim como o conhecimento da rendibilidade do cliente/produto e que também permite a reconciliação contabilística.



<b>Informação por Sucursal</b>	<b>Diária</b>	MIS Diário
		Informação de Campanhas
	<b>Semanal</b>	Mapa Resumo de Campanhas
		Índice de Campanhas
	<b>Mensal</b>	EAS
		Índice de Performance

FIGURA 8 - A IMPORTÂNCIA DO MAPA EAS PARA A SUCURSAL

### Dificuldades e obstáculos sentidos

Termina-se uma licenciatura e um mestrado e julga-se que se sabe muito, esse tipo de pensamento é uma ilusão. Sabe-se a teórica, contudo falta o desenvolvimento da capacidade de raciocínio e de ser capaz de pensar por nós próprios sem estar sempre a recorrer à ajuda dos outros.

Entrar no mundo profissional é uma realidade completamente diferente, é necessário saber usar-se o conhecimento que se tem e adaptar-nos à nova realidade, nunca dependendo da vontade de continuar a aprender mais e mais.

A dificuldade inicial prendeu-se com a quantidade de informação necessária a assimilar. Eram uma quantidade infinita de códigos a processar, chamadas de clientes a precisarem de ajuda e de esclarecimentos quando ainda me encontrava a aprender a manusear os programas que o banco detém.

Muitas são as empresas clientes da Sucursal de Coimbra de Negócios, e cada gestor comercial detém uma carteira com centena de clientes, e processar a informação de modo a distinguir os clientes de cada gestor não foi tarefa fácil no início.

Também o fato de não ter tido acesso a algumas aplicações acabou por me dificultar o auxílio ao gestor, e aconteceu clientes ligarem e o gestor não se encontrar e como tal não lhes conseguir dar a informação que estes pretendiam.

## 7.2. Contributo da Formação Curricular para o Estágio

As unidades curriculares que maior ênfase tiveram no desenvolvimento de competências neste estágio realizado foram as finanças empresariais, análise e gestão financeira, investimentos financeiros, análise de decisão, marketing estratégico, marketing de serviços e metodologia de informação.

Finanças empresariais teve um papel deveras importante, uma vez que permitiu que conseguisse perceber a situação financeira de cada empresa através de uma análise de todos os seus documentos contabilísticos.

Análise e gestão financeira também teve um papel crucial, uma vez que adquiri competências de como calcular os rácios de solvabilidade, liquidez, financeiros e económicos e realizar a respetiva análise consoante a situação atual da empresa.

Análise de decisão permitiu que compreendesse e soubesse fazer uma análise SWOT dos clientes antes do encontro para a reunião com cada cliente.

Num mundo cada vez mais competitivo as estratégias de marketing constituem uma ferramenta essencial para o desenvolvimento contínuo de todas as empresas e instituições financeiras, assim como a sua aproximação ao consumidor. Daqui nasce a importância do uso do marketing estratégico e de serviços para o BCP ganhar vantagem competitiva perante outros bancos. O marketing estratégico permitiu que junto aos gestores elaborássemos estratégias de curto, médio e longo prazo que permitissem atingir os objetivos que são incumbidos trimestralmente, assim como o desenvolvimento de vantagens competitivas sobre a concorrência. O marketing de serviços possibilitou a criação de valor para o cliente, estudando as necessidades dos clientes e realizando uma análise à empresa, oferecendo assim diferentes tipos de serviços para as necessidades dos clientes e respetiva aplicação de um preço mais atrativo.

Através da unidade curricular de metodologia de investigação captei competências que me permitiram realizar a análise quantitativa através do programa SPSS e a análise qualitativa através da realização de entrevistas.

### 7.3. Contributo do estágio para o desenvolvimento de competências pessoais

O estágio manifestou-se por uma contínua aprendizagem e por uma grande capacidade de adaptação exigida sistematicamente, permitindo o desenvolvimento da minha capacidade de raciocínio de forma a conseguir lidar todos os dias com diferentes esclarecimentos e diferentes assuntos abordados pelos clientes, entre outros.

Tive a sorte de ser acompanhada e orientada por pessoas com grandes conhecimentos na área e que se encontravam dispostas a ajudar qualquer que fosse a dificuldade.

Considero que este estágio foi o grande “pulo” para a verdadeira vida de adulto. Permitiu que conhecesse a realidade e o mercado onde irei trabalhar, desenvolveu-me o sentido crítico, tornou-me uma pessoa bem mais responsável, dinâmica, autónoma e, sem qualquer tipo de dúvida, desenvolveu-me a minha capacidade de comunicação, de interação com as pessoas, de argumentação com os clientes, assim como melhorou o meu espírito de trabalho em equipa.

Se tivesse que descrever este estágio com apenas três palavras seriam: crescimento, dedicação e aprendizagem.

O estágio permitiu-me crescer enquanto pessoa, desenvolver os meus pontos fracos, tornar-me uma pessoa mais confiante nas capacidades que tem. A dedicação e empenho com que realizei este estágio foram notáveis, todos os dias dava o melhor de mim a tentava ultrapassar todos os desafios propostos. A aprendizagem foi contínua, como referi anteriormente, não houve um único dia em que eu não tivesse que fazer pesquisas de modo a procurar responder a todas as dúvidas que iam surgindo com a realização do trabalho.

Outro contributo que o estágio proporcionou foi o conhecimento de PME's através das visitas presenciais às empresas clientes, que eram realizadas com o gestor de cliente e me permitiu conhecer pessoas importantes e com bastante influência no mercado.

A experiência deste estágio foi muito gratificante devido ao enriquecimento pessoal e de conhecimentos que me proporcionou, foi sem dúvida uma mais valia para a minha formação profissional.

#### 7.4. Contributos pessoais para a Sucursal de Coimbra Negócios

Com a realização do estágio acabei por reduzir um pouco a carga do trabalho dos gestores. A execução diária dos mapas de crédito vencido, debriefing e EAS mensal conduziram a um maior controlo do Diretor da Sucursal acerca da performance que a sua Sucursal estava a ter, assim como os resultados atingidos em contrapartida dos objetivos propostos.

## 8. Metodologia

A presente secção contempla os procedimentos metodológicos que foram utilizados para embasar este estudo. De acordo com Cervo e Bervian (1983), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou um resultado que é desejado. Sobre método, Marconi e Lakatos (2007, p. 83) definem que *“método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista”*.

De forma a chegar a uma resposta credível baseada em fatos reais possibilitando a resposta às questões acerca da maneira como recusa de concessão de crédito influencia a fidelização do cliente, perceber se existe desalinhamento entre a Direção de Crédito e a área comercial, e se sim procurar soluções a resolver este acontecimento, realizou-se uma análise quantitativa e uma análise qualitativa, tendo esta última a finalidade de complementar a análise quantitativa.

A análise quantitativa realizada teve como objetivo a recolha de SWOC's (propostas de crédito realizadas pelos gestores que seguem para a Direção de Crédito para que estes possam tomar a última decisão), desde Setembro de 2015 a Junho de 2016, enquadráveis em empréstimos de curto, médio e longo prazo, assim como créditos protocolados (créditos que têm a garantia de uma Sociedade de Garantia Mútua). Através dessas propostas procedeu-se à identificação de critérios chave que estavam presentes em todas as propostas realizadas. No total foram analisadas 30 propostas, e de seguida realizaram-se testes estatísticos através do SPSS com os critérios chave de forma a perceber a relação entre cada um deles, e os que influenciam objetivamente a decisão de crédito.

Porque se pretende dar resposta à problemática descrita introdução, julga-se que uma perspetiva qualitativa, de carácter intensivo, irá complementar a análise quantitativa e permitirá chegar dar resposta às questões referidas anteriormente e chegar a conclusões que serão importantes de modo a desvendar esta problemática. A técnica privilegiada de recolha de informação foi a entrevista. Como sabemos, as entrevistas são formas de interação muito próximas entre as pessoas, permitindo retirar dos discursos informações e elementos de reflexão muito ricos porque, ao contrário de outras técnicas mais

estruturadas, esta caracteriza-se por uma baixa diretividade (Denscombe, 2007). Assim, foram entrevistados o Diretor e dois gestores comerciais da Sucursal de Coimbra Negócios, e para se ter a perceção de qual era a perspetiva da Direção de Crédito entrevistou-se uma analista de crédito.

### 8.1. Análise Quantitativa

#### ***Análise das Variáveis Pricing e Grau de Risco***

A análise das variáveis descritas é muito importante, uma vez que normalmente quanto maior é o *Pricing* maior será o grau de risco associado à operação. Ao longo do meu percurso pelo Millennium BCP detetei que estas variáveis estavam sempre de algum modo inter-relacionadas através das análises realizadas pelos gestores. Na opinião destes, muitas operações seguiam recusadas devido ao grande Grau de Risco subjacente à operação, ou então as operações eram aprovadas mas com a conseqüente elevada taxa de juro praticada no crédito concedido.

Esta análise surge com o objetivo de detetar se existe ou não realmente relação entre o *Pricing* e o Grau de Risco.

TABELA 1 - RELAÇÃO ENTRE *PRICING* E GRAU DE RISCO

Correlações			
		PRICING	GRAU_RISCO
PRICING	Correlação de Pearson	1	,189
	Sig. (bilateral)		,355
	N	28	26
GRAU_RISCO	Correlação de Pearson	,189	1
	Sig. (bilateral)	,355	
	N	26	28

Para medir o grau de correlação entre duas variáveis quantitativas pode usar-se o Coeficiente de Correlação de Pearson. O coeficiente de Correlação Linear de Pearson é uma medida que varia de  $-1$  a  $+1$ .

Existe uma correlação positiva entre as variáveis *Pricing* e Grau de Risco. Quando cresce o Grau de Risco, aumenta o *Pricing*.

A variação em Grau de Risco não implica uma variação proporcional no *Pricing* segundo o teste realizado, uma vez que os valores apresentados são reduzidos não se trata de uma correlação perfeita, seria perfeita se apresentassem um  $+1$ .

O teste de Pearson permite-nos concluir que não existe uma correlação perfeita, ou seja uma relação direta entre estas duas variáveis. Assim, a realização deste teste estatístico indica-nos que o Grau de Risco não é o único fator a influenciar a categoria de *Pricing*.

### ***Análise das Variáveis Montante e Grau de Risco***

A análise às variáveis expostas irá permitir perceber o impacto do Montante a ser concedido no Grau de Risco da operação. A noção geral é que quanto maior for o valor a ser solicitado pelo cliente, maior então será o Grau de Risco subjacente à operação.

TABELA 2 - RELAÇÃO ENTRE MONTANTE E GRAU DE RISCO

Correlações			
		MONTANTE	GRAU_RISCO
MONTANTE	Correlação de Pearson	1	-,279
	Sig. (bilateral)		,151
	N	30	28
GRAU_RISCO	Correlação de Pearson	-,279	1
	Sig. (bilateral)	,151	
	N	28	28

Existe uma correlação negativa entre as variáveis Montante e Grau de Risco. Segundo o teste de Pearson, quanto maior o Grau de Risco, menor será o montante a ser financiado.

### ***Análise das Variáveis Montante e Decisão Tomada***

Com a experiência vivida no banco fiquei com a noção que quanto maior fosse o Montante de crédito solicitado, maiores seriam os riscos, e portanto um maior valor solicitado iria acarretar uma maior probabilidade de se obter uma decisão desfavorável para o cliente. Esta análise visa comprovar esta presunção.

TABELA 3 - RELAÇÃO ENTRE MONTANTE E DECISÃO TOMADA

<b>Estatísticas de grupo</b>					
	DECISAO	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
MONTANTE	RECUSADO	9	91284,33	100142,229	33380,743
	ACEITE	21	87054,33	74596,719	16278,339

<b>Teste de amostras independentes</b>						
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
MONTANTE	Variâncias iguais assumidas	2,637	,116	,128	28	,899
	Variâncias iguais não assumidas			,114	11,986	,911



O teste de Levene permite-nos averiguar da homogeneidade das variâncias. Neste caso, conclui-se que as variâncias são iguais nos dois grupos, visto que a H0 é confirmada. Através do teste-t é possível concluir que a média do montante entre decisões recusadas e aceites é igual, ou seja, não há diferença entre a média do Montante e a Decisão, visto que o teste não mostrou diferenças estatisticamente significativas.

### ***Análise das Variáveis Grau de Risco e Decisão***

Percecionar o tipo de relação existente entre Grau de Risco e Decisão é muito importante. A realidade do Banco fez-me percecionar que o Grau de Risco da operação tem subjacente o conceito de Pricing, ou seja quanto maior for o risco atribuído há operação, maior é a probabilidade de existirem propostas recusadas. Os seguintes testes irão permitir descortinar a veracidade do que apreendi no Banco.

TABELA 4 - RELAÇÃO ENTRE GRAU DE RISCO E DECISÃO

<b>Tabulação cruzada GRAU_RISCO * DECISÃO</b>				
Contagem				
		DECISÃO		Total
		ACEITE	RECUSADO	
GRAU_RISCO	5	5	1	6
	6	5	1	6
	7	1	0	1
	8	3	1	4
	9	2	0	2
	10	2	4	6
	12	2	1	3
Total		20	8	28

Testes qui-quadrado			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	6,358 <sup>a</sup>	6	,384
Razão de verossimilhança	6,734	6	,346
Nº de Casos Válidos	28		

a. 14 células (100,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,29.

A análise de tabulação cruzada é uma ferramenta de pesquisa de mercado que tem como objetivo mostrar a relação - ou falta dela - entre algumas variáveis pré-definidas.

Através da realização da tabela de referência cruzada é possível concluir que as variáveis Grau de Risco e de Decisão são independentes. Ou seja, o Grau de Risco de determinada empresa ou de determinada operação não influencia a decisão por parte da Direção de Crédito segundo este teste.

O teste qui-quadrado é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis nominais, avaliando a associação existente entre variáveis qualitativas. É um teste não paramétrico, ou seja, não depende dos parâmetros populacionais, como média e variância. O princípio básico deste método é comparar proporções, isto é, as possíveis divergências entre as frequências observadas e esperadas para um certo evento. Este teste vem comprovar o resultado tabela de referência cruzada. As variáveis Grau de Risco e Decisão são independentes, visto que as duas variáveis analisadas se comportam de forma semelhante porque as diferenças entre as frequências observadas e as esperadas em cada categoria são muito pequenas, próximas a zero.

Segundo este teste o Grau de Risco não interfere na Decisão tomada.

### **Análise das Variáveis Finalidade e Decisão**

Considera-se que esta análise é uma boa ferramenta que visa descobrir se os diferentes tipos de créditos pedidos influenciam de algum modo a Decisão final por parte da Direção de Crédito. Por exemplo, acredita-se que as empresas que recorrem a crédito porque necessitam de apoio à tesouraria apresentam uma situação económica mais débil que as demais. Portanto estudar as diferentes finalidades que surgiram em todos os SWOC's analisados e as Decisões finais de cada uma delas constitui uma mais-valia para perceber os critérios mais relevantes que influenciam a Decisão da Direção de Crédito.

TABELA 5 - RELAÇÃO ENTRE FINALIDADE E DECISÃO

<b>Tabulação Cruzada FINALIDADE * DECISÃO</b>				
Contagem				
		DECISAO		Total
		RECUSADO	ACEITE	
FINALIDADE	APOIO AO INVESTIMENTO	0	6	6
	APOIO AO INVESTIMENTO E LIQUIDAÇÃO	0	1	1
	FUNDO MANEIO	1	4	5
	GARANTIA BANCÁRIA	1	3	4
	LEASING EQUIPAMENTO	1	0	1
	LIQUIDAÇÃO CLS	1	0	1
	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	5	7	12
Total		9	21	30

<b>Testes qui-quadrado</b>			
	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,730 <sup>a</sup>	6	,189
Razão de verossimilhança	10,849	6	,093
Nº de Casos Válidos	30		

a. 13 células (92,9%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 30.

Realizou-se outra tabela de referência cruzada para estudar a relação entre as variáveis Finalidade e Decisão. Os resultados apurados através desta tabela permitem-nos concluir que as variáveis são independentes. Ou seja, não é o tipo de crédito solicitado que vai influenciar a decisão do analista de crédito. Efetuou-se um teste qui-quadrado com as mesmas variáveis, sendo que este teste veio reforçar a credibilidade da tabela de referência quadrada, uma vez que permite chegar a iguais conclusões.

### **Análise das Variáveis usadas na Base de Dados**

Perceber as relações presentes entre todas as variáveis que constam na base de dados é importante para se detetar quais as variáveis que apresentam uma relação mais significativa, ou se há ou não alguma ligação entre as variáveis estudadas. Percecionar a relação entre as diferentes variáveis irá permitir chegar à conclusão acerca da relação entre variáveis que mais influencia, positivamente ou negativamente, a decisão da Direção de Crédito.

TABELA 6 - CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS

Correlações						
		PRICING	PRAZO	MONTANTE	GRAU_RISCO	DECISÃO
PRICING	Correlação de Pearson	1	-,040	-,230	,189	-,476*
	Sig. (bilateral)		,848	,240	,355	,010
	N	28	26	28	26	28
PRAZO	Correlação de Pearson	-,040	1	,578**	-,303	,259
	Sig. (bilateral)	,848		,001	,125	,184
	N	26	28	28	27	28
MONTANTE	Correlação de Pearson	-,230	,578**	1	-,279	-,024
	Sig. (bilateral)	,240	,001		,151	,899
	N	28	28	30	28	30
GRAU_RISCO	Correlação de Pearson	,189	-,303	-,279	1	-,286
	Sig. (bilateral)	,355	,125	,151		,140
	N	26	27	28	28	28
DECISÃO	Correlação de Pearson	-,476*	,259	-,024	-,286	1
	Sig. (bilateral)	,010	,184	,899	,140	
	N	28	28	30	28	30

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Através da análise desta tabela de correlações é possível aferirmos que as variáveis Prazo e Montante têm uma correlação positiva, como tal, quanto maior for o prazo maiores serão os montantes a serem financiados.

Ao analisarmos esta tabela, concluímos que as variáveis referidas anteriormente são as que apresentam correlação mais significativa, sendo que as restantes variáveis não são estatisticamente significativas.

### ***Análise das Variáveis Pricing e Decisão***

Esta análise constitui, sem dúvida, uma importante ferramenta neste estudo, dado que permite perceber de que modo a afirmação lida em tantas teorias financeiras estudadas assim como a percepção que trago do banco tem veracidade. Está incutida na nossa mente que quanto mais arriscada for a operação, maior será a probabilidade de a proposta seguir reprovada, até porque o Banco procura a redução da exposição a riscos desnecessários, um princípio que se verifica logo com o Acordo de Basileia II já estudado.

TABELA 7 - RELAÇÃO ENTRE *PRICING* E *DECISÃO*

<b>Tabulação Cruzada <i>PRICING2</i> * <i>DECISÃO</i></b>				
Contagem				
		DECISAO		Total
		RECUSADO	ACEITE	
PRICING2	0 a 2	1	7	8
	2,01 a 3,50	1	7	8
	3,51 a 5	3	6	9
	5,01 a 6,50	2	0	2
	Maior ou igual a 6,51	2	1	3
Total		9	21	30

Postos				
	DECISAO	N	Posto Médio	Soma de Postos
PRICING	RECUSADO	8	19,44	155,50
	ACEITE	20	12,53	250,50
	Total	28		

Estatísticas de teste	
	PRICING
U de Mann-Whitney	40,500
Wilcoxon W	250,500
Z	-2,022
Significância Assint. (Bilateral)	,043
Sig exata [2*(Sig. de unilateral)]	,043 <sup>b</sup>

a. Variável de Agrupamento: DECISÃO

b. Não corrigido para empates.

Através da análise dos testes estatísticos efetuados distingue-se que a variável *Pricing* é não independente da variável decisão.

A média de *Pricing* é diferente nas duas decisões possíveis, visto que se rejeita a H0 de igualdade das médias.

Após a análise dos resultados aos testes realizados, conclui-se que existem mais propostas recusadas em maiores taxas de *Pricing*. Então, quanto maior o risco maior a possibilidade de recusa.

Para uma análise mais realista dos dados, dividiram-se as taxas de *Pricing* em cinco segmentos, tal como nos indica a tabela de contagem. Portanto, é possível concluir que a partir dos 3,51% de *Pricing* a taxa de recusa é de 50%.

O teste de Mann-Whitney U Wilcoxon W é um teste não paramétrico usado para comparar duas amostras independentes. O presente teste concluir que as médias da variável *Pricing* (% entre recusadas e aceites) são mais altas nos recusados.

### Informações reiteradas:

Com a análise de todas as variáveis contidas na base de dados, conclui-se que a concessão de crédito não está assente em uma análise estritamente objetiva, contrariamente ao que é o senso comum. Existem fatores não identificados que influenciam a decisão final de crédito, os quais podem ser objetivos ou subjetivos.

Com os testes realizados, apercebemo-nos que o Prazo e o Montante são as variáveis que apresentam maior significância em termos estatísticos e que quanto maior o Prazo maior será o Montante a conceder.

O *Pricing* e o Grau de Risco também apresentam uma correlação positiva, ou seja quanto maior o Grau de Risco maior será o *Pricing* atribuído.

Confirma-se a seguinte teoria financeira do banco: quanto maior o Grau de Risco menor será o Montante a conceder ao credor.

O *Pricing* e a Decisão também apresentam uma relação direta, uma vez que quanto maior o Risco da empresa que solicitou o crédito, maior é a possibilidade de reprovação por parte da Direção de Crédito. Este teste confirmou todas as teorias financeiras estudadas e o que apreendi no banco, ou seja, quanto maior for o risco subjacente a uma determinada operação maior será a probabilidade de recusa do banco a tal proposta, visto que com o Acordo de Basileia II o banco quer reduzir a sua exposição e como tal a diminuição dos riscos a que está sujeito.

Segue-se para uma análise qualitativa das entrevistas com a finalidade de obter outros fatores que ainda não foram identificados que interferem de forma direta ou indireta na concessão de crédito.

## 8.2. Análise Qualitativa

### Questão 1

*Quais são os principais fatores de preponderância quando se procede à análise de crédito solicitado por um cliente?*

TABELA 8 - RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 1 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	<i>Gestor Clientes Sênior</i>	<i>Gestor Clientes</i>	<i>Diretor de Negócios</i>	<i>Analista da Direção de Crédito</i>	
<i>Elementos Contabilísticos</i>	1	1			2
<i>Histórico na Banca</i>	1		1	1	3
<i>Evolução da relação do cliente com o BCP</i>	1	1	1	1	4
<i>Outros créditos que o cliente tenha no BCP</i>	1				1
<i>Sócios da empresa clientes do Banco</i>	1			1	2
<i>Finalidade do crédito solicitado</i>			1		1
<i>Capacidade de reembolso da empresa</i>			1	1	2
<i>Garantias</i>	1	1	1	1	4

Retira-se após a análise da presente tabela que os fatores que possuem maior peso segundo a opinião dos gestores são o histórico na banca do cliente em questão, assim como a evolução da sua relação com o BCP. Estes foram, sem dúvida, os critérios identificados com maior peso na análise de crédito solicitado por um cliente.



Questão 2

*Para além dos fatores descritos em cima, o fato do cliente manter uma relação com o banco há bastante tempo acaba por influenciar positivamente o seu parecer quanto à possibilidade de concessão de crédito?*

TABELA 9 - RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 2 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	Gestor Clientes Sênior	Gestor Clientes	Diretor de Negócios	Analista da Direção de Crédito	
<i>Sim</i>	1	1		1	3
<i>Não</i>			1		1
<i>A situação económica – financeira da empresa tem maior peso</i>	1		1	1	3

Sem dúvida que o fato do cliente manter uma relação com o banco há muito tempo acaba por influenciar positivamente, ou pode até ser de forma negativa consoante o comportamento do cliente desde então, o parecer do gestor à Direção de Crédito. Contudo, obviamente, que a situação atual da empresa que solicitou crédito tem um peso muito relevante nesta análise.

O banco encara esta parceria como um negócio, portanto mesmo a empresa no passado tenha sido uma ótima cliente, se no presente apresentar uma situação frágil e débil, então ser-lhe-á negado o crédito

Portanto, estes dois fatores identificados acabam por estar interligados, visto que a duração da relação com o cliente é importante para a análise do gestor, mas é imprescindível fazer também uma análise da situação atual económica- financeira da empresa. Analisar só a situação da relação do cliente com o Banco de forma isolada não basta.

### Questão 3

*Após a realização do SWOC, este segue para a Direção de Crédito e aguarda aprovação, contudo nem sempre a última decisão destes vai de acordo com a sua. Porque acha que existe este desalinhamento de decisões?*

TABELA 10 - RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 3 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	Gestor Clientes Sénior	Gestor Clientes	Diretor de Negócios	Analista da Direção de Crédito	
<i>Direção de Crédito é uma área autónoma da Banco</i>	1				1
<i>Direção de Crédito imparcial</i>	1				1
<i>Direção de Crédito apenas se baseia nos elementos contabilísticos</i>	1			1	2
<i>Direção de Crédito é mais racional que a área comercial, mais objetiva</i>	1	1	1	1	4
<i>Não existe desalinhamento</i>				1	1

Há que salientar que a opinião da Direção de Crédito diverge da opinião da área comercial. Para a Direção de Crédito não existe qualquer tipo de desalinhamento, contudo a área comercial não partilha da mesma opinião.

Contudo ambas as partes concorda com o fato de a Direção de Crédito possuir uma componente mais racional que não se observa área comercial, daí existir diferentes decisões de ambas as partes.

Questão 4

*Existe muita discrepância entre os vossos SWOC's e a decisão final da Direção de Crédito?*

TABELA 11 - RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 4 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	<i>Gestor Clientes Sénior</i>	<i>Gestor Clientes</i>	<i>Diretor de Negócios</i>	<i>Analista da Direção de Crédito</i>	
<i>Sim</i>	1	1	1		3
<i>Não</i>				1	1

São evidentes as opiniões divergentes entre a Direção de Crédito e a área comercial. Segundo a analista entrevistada, não é significativa a discrepância existente entre as decisões destas partes, contudo a opinião dos gestores da área comercial não é assim tão linear. A Sucursal de Negócios considera que existe grande discrepância em termos de decisões.

Questão 5

*Quais são os fatores que considera que para a Direção de Crédito tem mais peso que neste segmento não influenciam tanto?*

TABELA 12 - RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 5 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	Gestor Clientes Sênior	Gestor Clientes	Diretor de Negócios	Analista da Direção de Crédito	
<i>Montantes e prazos das operações</i>		1			1
<i>Garantias da operação</i>		1			1
<i>Viabilidade de projetos de investimento suportados por adequados capitais próprios</i>	1			1	2
<i>Documentos contabilísticos</i>			1	1	2
<i>Movimentação da conta adequadamente e bons saldos médios</i>	1				1

Os critérios identificados com maior peso para a Direção de Crédito são a viabilidade de projetos de investimento suportados por adequados capitais próprios e os documentos contabilísticos. É notório o lado mais objetivo e racional da Direção de Crédito, que apenas se baseia em dados puramente financeiros.

A área comercial tem uma componente de proximidade com o cliente que pode influenciar a sua opinião, porque entra o lado emotivo do gestor.

A Direção de Crédito como é uma estrutura dentro do banco autónoma e imparcial, baseia a sua opinião em meios puramente quantitativos, levando-os a tomarem uma decisão racional meramente apoiada nos números da situação atual.

As garantias da operação, os montantes e os prazos que lhe estão subjacentes e a correta movimentação da conta são fatores que podem interferir na análise desta entidade, mas não influenciam diretamente as suas decisões.

Questão 6

*Considera que a maioria da rejeição dos SWOC's por parte da Direção de Crédito é uma medida de otimização de recursos?*

TABELA 13 - RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 6 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	<i>Gestor Clientes Sénior</i>	<i>Gestor Clientes</i>	<i>Diretor de Negócios</i>	<i>Analista da Direção de Crédito</i>	
<i>Sim</i>					
<i>Não</i>	1	1	1	1	4

A decisão de rejeição do crédito a conceder por parte da Direção de Crédito não prima por uma medida de otimização de recursos, sendo esta afirmação defendida por todos os elementos entrevistados.

Questão 7

*Após a rejeição de concessão de crédito por instância superior, aquando à comunicação do cliente sobre tal decisão, qual é a reação do cliente após depositar confiança nos serviços do banco e recorrer a nós quando mais necessita de ajuda?*

TABELA 14 - RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 7 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	<i>Gestor Clientes Sénior</i>	<i>Gestor Clientes</i>	<i>Diretor de Negócios</i>	<i>Analista da Direção de Crédito</i>	
<i>O cliente fica desapontado com o BCP</i>	1	1			2
<i>Tem que existir uma boa comunicação por parte do gestor para que o cliente possa entender os motivos da recusa</i>	1	1	1	1	4

Segundo a informação fornecida pelos gestores de cliente, o que acontece normalmente quando existe uma recusa de crédito é o surgimento de um sentimento de desapontamento por parte do cliente em relação ao banco. Contudo, para que não exista uma quebra de confiança por parte do cliente com o banco, tem que existir uma boa comunicação através do gestor para que o cliente possa entender os motivos de tal recusa.

### Questão 8

*Considera que esta rejeição pode influenciar a fidelidade do cliente ao banco e fazê-lo procurar junto da concorrência a ajuda que necessita?*

TABELA 15 – RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 8 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	Gestor Clientes Sénior	Gestor Clientes	Diretor de Negócios	Analista da Direção de Crédito	
<i>Sim, e como consequência o cliente irá recorrer a outros bancos</i>	1	1			2
<i>Nem o banco quer ser credor exclusivo de uma empresa, nem a empresa deve ter apenas um banco de apoio. Os bancos são parceiros de negócios das empresas.</i>		1	1	1	3

A consequência da recusa da concessão de crédito faz com que o cliente se tenha que dirigir a outras instituições bancárias de modo a obter a ajuda que pretende.

Dado que estamos a falar de empresas que por norma faturam mais que 500 000€, então os clientes têm as suas contas associadas a mais que um banco, permitindo-lhes assim ganhar uma maior capacidade de negociação quanto às operações efetuadas em cada uma das instituições financeiras.

Como tal, o cliente normalmente mantém-se fiel na relação com o BCP, visto que encara esta relação como um negócio e possui relações com outros bancos, e como tal o Millennium BCP não é parceiro exclusivo deste cliente.

Questão 9

*Uma das consequências da rejeição da concessão de crédito ao cliente quando este necessita dele, pode levar a que o mesmo termine relação com o banco e encerre as suas contas?*

TABELA 16 – RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 9 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	Gestor Clientes Sênior	Gestor Clientes	Diretor de Negócios	Analista da Direção de Crédito	
<i>Sim, essa é uma das consequências.</i>	1	1			2
<i>Não, dado que mantém relações com outros bancos também.</i>			1	1	2

Em última instância o cliente fica tão desapontado que uma das consequências que surge é o término desta relação. Mas como disse anteriormente, uma vez que o cliente possui contas abertas com outras instituições bancárias, tal acontecimento acaba por não ocorrer.

### Questão 10

*De que modo é que acha que este desalinhamento pode ser solucionado entre o segmento de negócios e a Direção de Crédito, de modo a que os clientes mantenham uma relação satisfatória e de lealdade para com o banco?*

TABELA 17 – RESPOSTAS CHAVE QUESTÃO 10 ENTREVISTAS

Elementos Chave	Gestores				Número total de relevância
	Gestor Clientes Sénior	Gestor Clientes	Diretor de Negócios	Analista da Direção de Crédito	
<i>Aposta na comunicação.</i>	1	1	1		3
<i>Direção de Crédito pode apontam alternativas à concessão de crédito de modo a que se consiga ajudar o cliente.</i>			1		1
<i>Não há desalinhamento. A interação entre as duas áreas é total e prossegue o mesmo objetivo.</i>				1	1

A opinião é mútua, o desalinhamento existente pode ser colmatado através de uma maior aposta entre a Direção de Crédito e a Sucursal de Negócios de Coimbra.



## 9. Conclusão

Através da análise quantitativa da base de dados, retira-se a ideia que a concessão de crédito não está assente numa análise estritamente objetiva. Desta presunção, conclui-se que existem fatores não identificados na análise quantitativa realizada que poderão ser de natureza objetiva ou subjetiva que influenciam a decisão de concessão de crédito.

De modo a se ter perceção de quais poderão ser os critérios que não foram possíveis identificar através de uma análise meramente quantitativa, procedeu-se à realização de uma análise qualitativa sob a forma de execução de entrevistas a alguns gestores comerciais pertencentes à Sucursal de Negócios e também ao seu Diretor, assim como também houve a possibilidade de entrevistar uma analista de crédito pertencente à Direção de Crédito. Era crucial ter-se a perspetiva do departamento a quem cabe a última decisão acerca da proposta de crédito.

A conjugação da análise qualitativa e da análise quantitativa permitiu reiterar um critério identificado pela analista de crédito e que não foi abordado através da análise quantitativa. De fato, um critério que tem muito peso para a Direção de Crédito trata-se da viabilidade dos projetos, assim como os mesmos projetos de investimento serem suportados por adequados Capitais Próprios. Esta importância atribuída a este fator é explicada em uma das entrevistas concedida, “ (...) *dado que trabalhamos com muitas micro empresas, os fatores de natureza quantitativa que resultam da análise dos elementos contabilísticos da empresa, algumas vezes estão enviesados*”, analista de crédito, Junho de 2016.

Após analisado o critério com maior relevância para a Direção de Crédito, observou-se quais eram os critérios que os gestores comerciais consideravam com maior peso, e das informações retiradas das entrevistas reiterou-se que o que mais influencia a opinião destes na sua elaboração de pareceres para avaliação da instância superior é a evolução da relação do cliente com o BCP e o seu histórico na banca. Ou seja, é importante para o BCP ter uma relação com o cliente antiga de modo a observar comportamentos antigos em relação a outros créditos concedidos, evolução do património, a rentabilidade que trouxe para o banco, de forma a possibilitar a uma previsão ajustada de comportamentos que o

cliente terá no futuro. O histórico na banca é possível ter acesso através do BCE, que emite todos os créditos que os clientes detenham com outras instituições financeiras, assim como créditos vencidos ou saldos em dívida. A combinação destes dois critérios permite aos gestores avançar ou não com a proposta de crédito, uma vez que detêm um maior conhecimento das empresas em causa.

Comparando os critérios analisados pela Direção de Crédito e pela área comercial, retira-se que o número de fatores de preponderância difere nas diferentes funções. O gestor de cliente tem uma menor carga de preocupações em relação ao analista de crédito, visto que a responsabilidade que tem em tomar a última decisão é maior e o gestor de clientes como não se prende tanto ao lado racional e objetivo dado que está em contato direto com o cliente, então acaba por lhe ser facilitada esta tarefa de decidir se vale a pena ou não enviar a proposta de crédito à Direção de Crédito. Existem aqui graus diferentes de responsabilidade nestes dois departamentos.

Através da análise quantitativa apreendeu-se que quanto maior fosse o grau de risco subjacente à operação, maior seria a recusa. Destacou-se, inclusive, que a taxa de recusa aumenta para o dobro quando o *pricing* atinge valores de 3.51%. Através da análise qualitativa recolheram-se informações importantes acerca do impacto que a recusa de crédito à empresa trará um contexto de fidelização da mesma ao BCP. Segundo o relato dos gestores, como a empresa tem mais parceiros de negócio, ou seja, tem mais contas associadas a outros bancos, acaba por ter maior capacidade de negociação e normalmente consegue a ajuda que necessita junto de outras entidades financeiras, mantendo assim a relação com o BCP apesar de o cliente sentir um certo desapontamento com este.

Nem sempre a opinião da Direção de crédito vai de acordo com a área comercial, daí resulta que existem muitos SWOC's rejeitados segundo os gestores comerciais. Pareceres divergentes indicam que existe um desalinhamento entre estes dois departamentos. De fato, os gestores têm noção que existe um desalinhamento entre estas duas entidades, que resulta dos critérios apontados anteriormente, assim como do carácter mais objetivo e racional da Direção de Crédito, ao contrário da área comercial, que se encontra mais próxima da empresa e acabam por jogar fatores emocionais, embora de forma indireta.

Conclui-se com os relatos dos gestores que a melhor forma de diminuir este desalinhamento é de existir uma maior aposta na comunicação entre o gestor de cliente e o analista de crédito, assim evitam-se más interpretações, e os gestores comerciais demonstraram-se recetivos a esta solução, outra solução para evitar o desalinhamento existente é interação da Direção de Crédito com a Sucursal de Negócios, de modo a que unidos consigam apontarem alternativas que possibilitem o auxílio do cliente num momento mais frágil ou de expansão pelo qual este se encontra a passar.

Esta corporação entre a Sucursal de Negócios e Direção de Crédito irá permitir uma maior satisfação do cliente, visto que este sente que apesar de o BCP lhe ter rejeitado a proposta o ajuda a alcançar os objetivos a que se propôs, e que para além do parceiro de negócios, também mantém uma relação emocional com o banco.



## 10. Referências Bibliográficas

Adamson, I.; Chan, K.; Handford, D., (2003). “*Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector.*” ***International Journal of Bank Marketing***, v. 21, n. 6/7, pp. 347-358.

Alcarva, Paulo. (2011).” *A Banca e as PME*”. **Vida Económica**.

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). “*Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads.*” ***Journal of the Academy of Marketing Science***, V. 8, p. 310–323.

Andrew, K. (1987). “*The Bank Marketing Handbook.*” Cambridge: Woodhead-Faulkner.

António N. S (2006). “*Estratégia Organizacional – Do posicionamento ao movimento.*” Edição Sílabo; 2ª Edição. Lisboa.

Antunes, J. (1994). “*Marketing Financeiro.*” Texto Editora, Lda

Antunes, J., & Rita, P. (2008). “*O marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual.*” ***Revista portuguesa e brasileira de gestão.***

Bacalhau, L. (2009). “*Antecedentes da Fidelização de Clientes: Um Estudo no Sector das Telecomunicações Móveis.*” **Dissertação de Mestrado**. Universidade do Porto.

Berry, L. (1980). “*Services Marketing is Different, Business.*”

Berry, L. B. (1983). *“Relationship marketing in emerging perspectives in services marketing.”* Chicago: AMA.

Berry, L. (1995). *“Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives.”* **Journal of Relationship Marketing**, V. 23, p. 236–245.

Berry, L. (2002). *“Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000”*. **Journal of Relationship Marketing**.

Bessis, Joel. (1998). *“Risk management in banking.”* Chichester: John Wiley & Sons.

Bhattacharjee, A. (2002). *“Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test.”* **Journal of Management Accounting Research**, V. 19 (1), p. 211-241.

Bitner, M.J. (1995). *“Building service relationships: it’s all about promises.”* **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 23, n. 4, p. 246-251.

Brambilla, F. R. (2009, Agosto). *“Sales force automation (SFA) como ferramenta de vendas em aplicação do customer relationship management (CRM).”* **XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. São Paulo: Brasil.

Brito, C. (2000), *“O Marketing Relacional”*, in Brito, C. e Lencastre P. (eds.), **Os Horizontes do Marketing**, Lisboa: Editorial Verbo.

Brown, S. (2001). *“CRM – Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo do E-Business.”* São Paulo: Makron Books.

Caetano, J. e Rasquilha, L. (2010). *“Gestão de Marketing”*. Editora-STONE, Merlin. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

Caiado, Aníbal; Caiado, Jorge (2008). *“Gestão de Instituições Financeiras”*, 2ª edição, Edições Silabo, Lisboa.

Caruana, A. (2002). *“The Effects of Service Quality and Mediating Role of Customer Satisfaction”*, **European Journal of Marketing**, V. 36, p.811-828.

Carvalho P. V. (2009). *“Fundamentos da Gestão de Crédito.”* Lisboa: Edições Sílabos; Lisboa: Portugal.

Colquitt, Joett (2007). *“Credit Risk Management - How to Avoid Lending Disasters and Maximize Earnings.”* McGraw-Hill, Third Edition, p. 4-5.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). *“Relationship Quality in Services Selling: Na Interpersonal Influence Perspective.”* **Journal of Marketing**, V. 54, p. 68–81.

Dabholkar, P., Shepard, D. e Thorpe, D. (2000), *“Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Service Environments”*. **Journal of Retailing**, V. 76, p. 193-218.

Datamonitor (1998). *“Customer Loyalty in Financial Services.”* United Kingdom.

Demoulin, Nathalie T. and Pietro Zidda (2008). “*On the Impact of Loyalty Cards on Store Loyalty: Does the Customers’ Satisfaction with the Reward Scheme Matter?*”. **Journal of Retailing and Consumer Services**, V.15, p. 386-398.

Dias, Sergio Roberto et al. (2003). “*Gestão de marketing.*” São Paulo: Saraiva.

Dick, A. e K. Basu (1994). “*Customer Loyalty: Toward an Integrated conceptual Framework,*” **Journal of the Academy of Marketing Science**, V. 22, Nº 2, p. 99-113.

Dionísio, P., Faria, H., Rodrigues, J., Canhoto, R. e Nunes, R. (2009). “*B-Mercator Blended Marketing*”. **Publicações Dom Quixote**.

Dwyer, F., & Oh, S. (1987). “*Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels.*” **Journal of Marketing Research**, V. 24, p. 347–358.

Fornell, C. A. (1992). “*National customer satisfaction barometer: the Swedish experience.*” **Journal of Marketing**, V. 56, January, p. 6-21.

Gitman, Lawrence J. (1997). “*Princípios de Administração Financeira.*” Harbra.

Goodwin, C. e Gremler, D. (1996). “*Friendship over the Counter: How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty, Advances in Services Marketing and Management*”, V. 5, p. 247-282.



Greenberg, P. (2001). *“CRM - Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet.”* Rio de Janeiro: Editora Campos.

Grönroos, C. (2001). *“Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach”, 2nd Edition*, New York: John Wiley and Sons.

Grönroos, C. (2004). *“Marketing: gerenciamento e serviços”* - Tradução de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus.

Harker, M. (1999). *“Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions”*. **Marketing Intelligence & Planning**, V. 17, p. 13-20.

Huntley, Julie K. (2006). *“Conceptualization and measurement of relationship quality: linking, relationship quality to actual sales and recommendation intention.”* **Industrial Marketing Management**, V. 35, p. 703-714,.

Instituto de Formação Bancária (2009). *Crédito*. 5.ª Edição. Nunes.

Instituto Superior de Gestão Bancária (1997). *“Financiamento e crédito bancário.”* 2.ª Edição. Amaral A., Casanova C., Cruz J., Simões L., Antunes P.

Jackson, B.B. (1985). *“Build customer relationships that last.”* **Harvard Business Review**, V. 63, p. 120-128.

Jain, A., Pinson, C. e Malhotra, N. (1987) *“Customer Loyalty as a Construct in the Marketing of Banking Services.”* **International Journal of Bank Marketing**, V. 5, p. 49-72.

Jones, M.; Mothersbaugh, D.; Beatty, S. (2000). "Switching barriers and repurchase intentions in services." **Journal of Retailing**, V. 76, n. 2, p. 259-274.

Julander, C. e Soderlung, R. (2003). "Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty." **Working Paper Series in Business Administration**, p. 1-22.

Keh, Hean Tat; Lee, Yih Hwai (2006). "Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards." **Journal of Retailing**, V. 82, p. 127-136.

Klemperer, P. (1987). "Markets with Consumer Switching Costs." **The Quarterly Journal of Economics**, p. 375-394.

Kotler, P. (2003). "Marketing Management." **New Jersey, 11ª Edition**, Prentice Hall.

Kotler, P. (2011). "Marketing 3.0." **Atual Editora**.

Kotler, Philip. (1998). "Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controlo" - Tradução Ailton Bomfim Brandão (5th ed.). São Paulo: Atlas.

Las Casas, A. L. (2001). "Novos Rumos do Marketing." São Paulo: Atlas.

Levesque, T.; McDougall, G. (1996). "Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking." **Internacional Journal of Bank Marketing**, V. 14, p. 12-20.

Marques, Alzira (2012). "Marketing Relacional". (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, E. (2006). *“Marketing Relacional na Banca-A Fidelização e a Venda Cruzada.”* **Vida Económica.**

McKENNA, Regis (1992). *“Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente”* Rio de Janeiro: Campus.

Mishkin, F. (1995). "Comment on SystemicRisk", p. 31-45 in *Research in Financial Services: Banking, Financial Markets, and Systemic Risk* (V. 7), ed. George Kaufman. Greenwich, CT: JAI Press.

Millennium BCP: *“Relatório de Contas 2015”*

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2015/RCBCP2015PT.pdf> / [18 de Julho de 2016]

Millennium BCP: *“Estrutura do Grupo”*

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx> / [18 de Julho de 2016]

Millennium BCP: *“A História do Millennium BCP”*

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx> / [18 de Julho 2016]

Millennium BCP: *“Missão, Visão e Estratégia”*

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx> / [18 de Julho 2016]

Millennium BCP: “Quem somos”

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx> / [18 Julho 2016]

Millennium BCP: “Relatório de Contas 1º trimestre de 2016”

[http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2016/1\\_trimestre\\_pt\\_2016.pdf](http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2016/1_trimestre_pt_2016.pdf) / [18 Julho 2016]

MÖLLER, K. e Halinen, A. (2000). “*Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction*”. ***Journal of Marketing Management***, V. 16, p. 29-54.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). “*The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*”. ***Journal of Marketing***, V. 58, p. 20–38.

Moser, P. C. (2007). “*Gestão do relacionamento com o cliente*”. *Cadernos FSM* 1, p. 51-56.

Oliver, R. (1999). “*Whence Customer Loyalty?*”. ***Journal of Marketing***, V. 63, p. 33-44.

Palmatier, R. W. (2008). “*Relationship Marketing*.” Cambridge: MA.

Peppers, D. e Rogers, M. (1999). “*Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?*” ***Harvard Business Review***, January/February, p. 151-160.

Pinto, J. & Santos, L. (2006). *“Modelos de avaliação das aprendizagens.”* Lisboa: Universidade Aberta.

Reichheld, F e Schefter, P. (2000). *“E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web.”* **Harvard Business Review**, July-Aught, p. 105-113. Reichheld, F. F. (1996). *Learning from Customer Defections*, *Harvard Business Review*, V. March-April, p. 56-69.

Rich, M. (2000). *“The Direction of Marketing Relationships”*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, V. 15, p. 170-179.

Saunders, A. e M. M. Cornett (2008). *“Financial Institutions Management: A Risk Management Approach.”* New York, NY: McGraw-Hill Companies Inc.

SHETH, J. e A. Parvatiyar (2000). *“Handbook of Relationship Marketing. Inc”*. Thousand Oaks: CA Sage Publications.

Sheth, J.; Sisodia, R., (1995). *“Improving marketing productivity”*. **Encyclopedia of marketing for the year 2000**. Chicago: American Marketing Association/NTC.

Sirdesmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). *“Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges.”* **Journal of Marketing**, V. 66, p. 15–37.

Stiglitz, J. e Weiss, A. (1982). *“Credit Rationing in Markets with Imperfect Information.”* **The American Economic Review**, p. 393-410.

Sweeney, J, & Swait, J. (2008). *“The effects of brand credibility on customer loyalty.”* **Journal of Retailing and Consumer Services**, V. 15, p. 179-193.

Swift, R. (2001). *“Customer Relationship Management - O Revolucionário Marketing de Relacionamentos com Clientes.”* 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus Editora.

Tischeler, A. M., Albarello, C. B., Brandt, G. T., Ferronato, J. C., Goettems, L., & Alcântara, M. (2012). *“Marketing de Relacionamento: Gestão da Experiência do cliente.”* **Revista de Administração.**

Tschohl, J. (1991). *“Achieving Excellence Through Customer Service.”* Prentice-Hall.

Vavra, Terry G. (1993). *“Marketing de relacionamento; after marketing.”* São Paulo, ed. Atlas.

Vázquez-Carrasco, R. e G. R. Foxall. (2006). *“Positive Vs Negative Switching Barriers: The Influence of Service Consumers’ Need for Variety.”* **Journal of Consumer Behavior**, V. 5, p. 367-379.

Yang, Z. e Peterson, T. (2004). *“Customer Satisfaction, Perceived Value and Loyalty: The Role of Switching Costs.”* **Journal Psychology & Marketing**, V. 21, p. 799- 822.

Zeithaml, Valarie A. (July 1988). *“Consumer perceptions of price, quality and value: a means - end model and synthesis of evidence.”* **Journal of Marketing**, V.52, p.2-22.

Zeithaml,V.A.,Berry,L.L., Parasuraman, A.(1996). *“The behavioral consequences of service quality.”* **Journal of Marketing**, V. 60, April, p. 31-46.

Zeithaml, V. and Bitner, M. J. (2000). "Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm." 2nd Edition, USA: Irwin Mcgraw-Hill.

Zeithaml, V. A.; BITNER, M. J. (2003). "*Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente.*" 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.





## Anexos

### Anexo I - Guião da Entrevista

1. Quais são os principais fatores de preponderância quando se procede à análise de crédito solicitado por um cliente?
2. Para além dos fatores descritos em cima, o fato do cliente manter uma relação com o banco há bastante tempo acaba por influenciar positivamente o seu parecer quanto à possibilidade de concessão de crédito?
3. Após a realização do SWOC, este segue para a Direção de Crédito e aguarda aprovação, contudo nem sempre a última decisão destes vai de acordo com a sua. Porque acha que existe este desalinhamento de decisões?
4. Existe muita discrepância entre os vossos SWOC's e a decisão final da Direção de Crédito?
5. Quais são os fatores que considera que para a Direção de Crédito tem mais peso que neste segmento não influenciam tanto?
6. Considera que a maioria da rejeição dos SWOC's por parte da Direção de Crédito é uma medida de otimização de recursos?
7. Após a rejeição de concessão de crédito por instância superior, aquando à comunicação do cliente sobre tal decisão, qual é a reação do cliente após depositar confiança nos serviços do banco e recorrer a nós quando mais necessita de ajuda?
8. Considera que esta rejeição pode influenciar a fidelidade do cliente ao banco e fazê-lo procurar junto da concorrência a ajuda que necessita?
9. Uma das consequências da rejeição da concessão de crédito ao cliente quando este necessita dele, pode levar a que o mesmo termine relação com o banco e encerre as suas contas?
10. De que modo é que acha que este desalinhamento pode ser solucionado entre o segmento de negócios e a Direção de Crédito, de modo a que os clientes mantenham uma relação satisfatória e de lealdade para com o banco?

## Anexo II - Base de Dados realizada através das propostas de crédito

TABELA 18 - PROPOSTAS DE CRÉDITO REALIZADAS ENTRE 14 DE SETEMBRO DE 2015 E 15 DE FEVEREIRO DE 2016

Empresa	Finalidade	Pricing	Prazo	Montante	Risco	Garantias	Data	Produto	Proposta	Informações Adicionais
X	FUNDO MANEIO	2%	48 MESES	200 000,00 €	GR 6	LIVRANÇA SUBSCRITA PELA EMPRESA COM AVAL DOS SÓCIOS; GARVAL 50%	28/01/2016	PME CRESC. 2015 - F. MANEIO & INV - DOTAÇÃO MÉDIO & LONGO PRAZO	ACEITE	
Y	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	13,50%	12 meses	50 000,00 €	GR 12	COMISSÃO	11/02/2016	Conta empréstimo curto prazo	ACEITE	(CLIENTE DESDE 1988)
S	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA		12 MESES	2 000,00 €	GR 10	LIVRANÇA SUBSCRITA PELA EMPRESA COM AVAL DOS SÓCIOS	14/09/2016	GARANTIA BANCÁRIA	ACEITE	
P	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	9,00%	48 MESES	25 000,00 €	GR 8	LIVRANÇA SUBSCRITA PELO PROPONENTE COM AVAL DO DETENTOR DA MAIORIA DO CAPITAL	29/01/2016	EMPRÉSTIMO MÉDIO / LONGO PRAZO	RECUSADO - EXCESSIVO ENDIVIDAMENTO, ASSIM COMO REDUZIDAS CONTRAPARTIDAS DA CONTA À ORDEM	(PROJETO PORTUGAL 2020)
F	APOIO AO INVESTIMENTO	1,75%	72 meses	185 000,00 €	GR 8	AVALES; GARANTIA BANCÁRIA; GARVAL 70 %	04/01/2016	Crédito Protocolado	ACEITE	(PROJETO PT2020; PME LÍDER 2015 E EXCELÊNCIA EM 2014
A	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	4,25%	30 dias	30 000,00 €	GR 10	AVALES; COMISSÃO	06/01/2016	LIVRANÇA	RECUSADO	MA CONDIÇÃO DA EMPRESA - PREJUÍZO NOS ÚLTIMOS ANOS; ENDIVIDAMENTO ELEVADO; BAIÇOS SALDOS EM DO, E O NÍVEL DE EXPOSIÇÃO EXISTENTE
J	APOIO AO INVESTIMENTO LEASING	3,41%	126 meses	148 715,00 €	GR 5	AVALES; COMISSÃO; PENHORA FARMÁCIA	14/01/2016	EMPRÉSTIMO MÉDIO / LONGO PRAZO	ACEITE	(EMPRESA APLAUSO 2014)
C	EQUIPAMENTO	5,02%		21 995,00 €		COMISSÃO	12/11/2015		RECUSADO	
R	FUNDO MANEIO	1,75%	72 meses	140 000,00 €	GR 7	GARVAL 70%	31/12/2015	PME CRESC. 2015 - F. MANEIO & INV - DOTAÇÃO & LONGO PRAZO	ACEITE	
F	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	4,25%	60 MESES	50 000,00 €	GR 5	LIVRANÇA SUBSCRITA COM AVAL DAS SÓCIAS + GARVAL 70%	11/02/2016	PME CRESC. 2015 - F. MANEIO & INV - DOTAÇÃO & LONGO PRAZO	ACEITE	CLIENTE DESDE 1982 E PME CRESCIMENTO
G	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	3,88%	72 meses	25 000,00 €	GR 10	Hipoteca casa	14/01/2016	Crédito Protocolado	RECUSADA	
U	APOIO AO INVESTIMENTO E LIQUIDAÇÃO DE FINANCIAMENTO DE 25 000€	3,875	72 meses	50 000,00 €	GR 10	GARVAL 70%; Hipoteca casa	03/02/2016	Crédito Protocolado	ACEITE	
L	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	4,25%	180 meses	311 000,00 €	GR 9	LIVRANÇA; GARANTIA DA SGB 75%; HIPOTECA DO IMÓVEL A ADQUIRIR	03/02/2016	EMPRÉSTIMO MÉDIO / LONGO PRAZO	ACEITE	
O	GARANTIA BANCÁRIA	COMISSÃO DE 1,38 %		11 500,00 €	GR 6	AVALES; COMISSÃO	11/03/2016	CRÉDITO POR ASSINATURA	ACEITE	

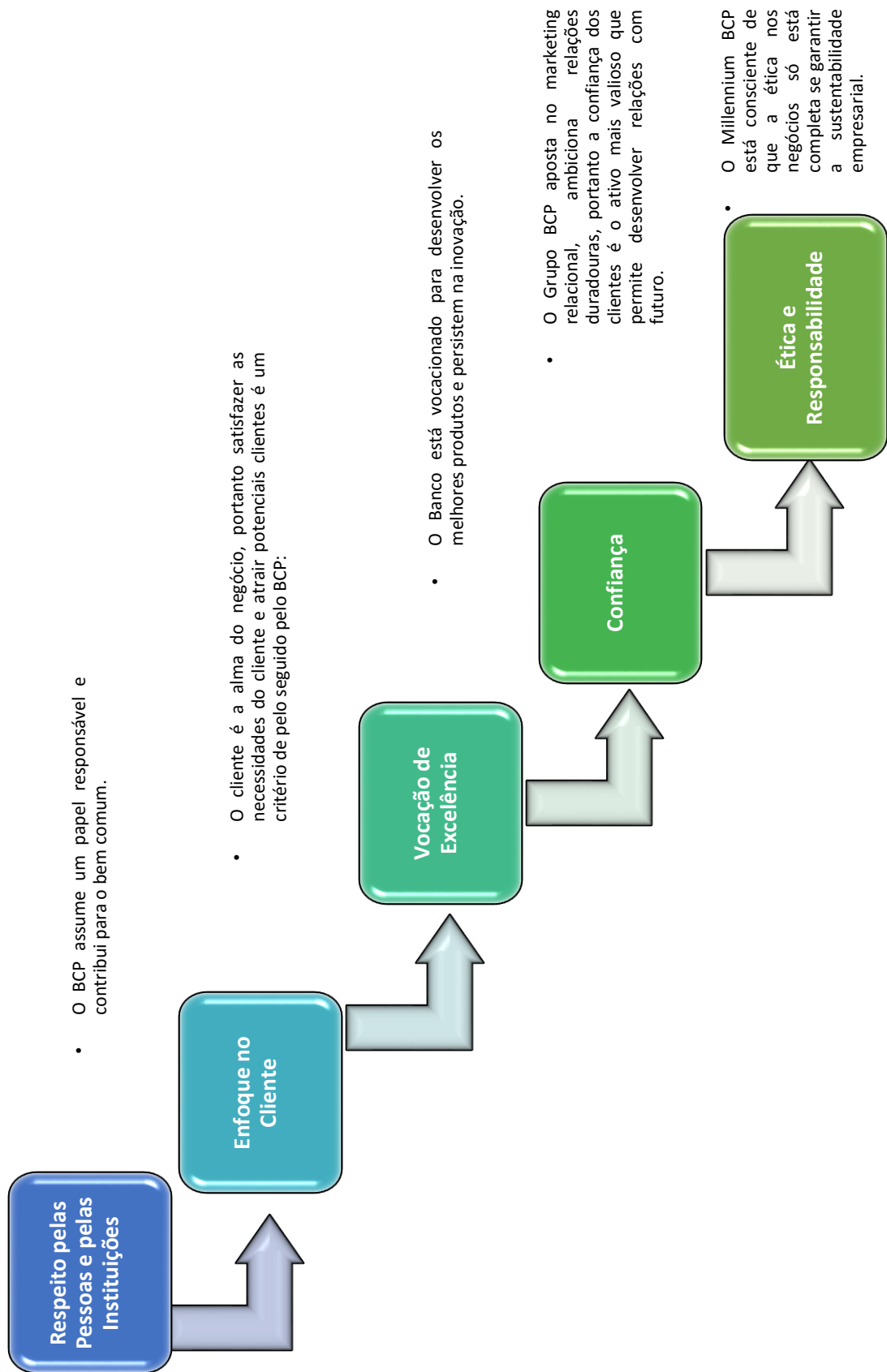
## Anexo III - Base de Dados realizada através das propostas de crédito

TABELA 19 - PROPOSTAS DE CRÉDITO REALIZADAS ENTRE 15 DE FEVEREIRO E 14 DE JUNHO DE 2016

Empresa	Finalidade	Pricing	Prazo	Montante	Risco	Garantias	Data	Produto	Proposta	Informações Adicionais
I	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	2,25%	1 MÊS	80 000,00 €	GR 5	LIVRANCA SUBSCRITA PELA EMPRESA AVALIZADA PELOS SÓCIOS	15/04/2016	CONTA EMPRÉSTIMO CURTO PRAZO	ACEITE	GARVAL APOIOU A CONCESSÃO DE PME CRES 2015 NO VALOR DE 100 000€ E A EMPRESA NECESSITA DE 180 000€ PARA FAZER FACE ÀS SUAS NECESSIDADES DE TESOURARIA.
T	APOIO AO INVESTIMENTO	2,25%	84 meses	100 000,00 €	GR 6	GARVAL 70%	15/04/2016	PME CRES. 2015 - F. MANEIO & INV. - DOTACAO LONGO PRAZO	ACEITE	
K	APOIO AO INVESTIMENTO	2,50%	84 meses	49 926,28 €	GR 8	PENHOR DEPOSITO ESPECIAL (12000€)	05/04/2016	CRÉDITO PROTOCOLADO	ACEITE	
D	FUNDO MANEIO	1,75%	60 meses	100 000,00 €	GR 5	LIVRANCA SUBSCRITA PELA EMPRESA AVALIZADA PELOS SÓCIOS + GARVAL 70%	15/03/2016	PME CRES. 2015 - F. MANEIO & INV. - DOTACAO & LONGO PRAZO	ACEITE	
E	GARANTIA BANCÁRIA	1,75%	12 MESES	50 000,00 €	GR 8	LIVRANCA SUBSCRITA E AVALIZADA PELOS SÓCIOS; 0,4% COM PENHOR DO DEPOSITO A PRAZO	29/02/2016	CRÉDITO POR ASSINATURA	ACEITE	
H	APOIO AO INVESTIMENTO	2,25%	84 MESES	100 000,00 €	GR 6	LIVRANCA SUBSCRITA PELO PROPONENTE COM AVALES DOS SÓCIOS + GARVAL 70%	11/04/2016	PME CRES. 2015 - F. MANEIO & INV. - DOTACAO & LONGO PRAZO	ACEITE	(ESTATUTO EMPRESA APLAUSO)
N	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	6,25%	34 dias	180 000,00 €	GR 5	COMISSAO; LIVRANCA SUBSCRITA PELA EMPRESA	30/03/2016	EMPRÉSTIMO CURTO PRAZO	RECLUSADO - JÁ TINHA SIDO PEDIDO UM CRÉDITO PROTOCOLADO PME CRES 2015, E ESTE SERIA UM FINANCIAMENTO INTERCALAR	
Q	LIQUIDAÇÃO CLS	3,75%	30 DIAS	27 000,00 €	GR 10	AVAL SÓCIO	25/02/2016	LIVRANÇAS	RECLUSADO - SITUAÇÃO FINANCEIRA FORMAL, ELEVADO COAU DE ENVIDUAMENTO, SENDO ESTE SUPERIOR AO VOLUME DE NEGÓCIOS	
V	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	4,25%	60 MESES	25 000,00 €	GR 6	LIVRANCA SUBSCRITA PELO PROPONENTE COM AVALES SÓCIOS + GARVAL 70%	14/03/2016	CRÉDITO PROTOCOLADO	APROVADO	(EMPRESA APLAUSO)
Z	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	2,75%	4 MESES	200 000,00 €	GR 10	AVAL DOS 3 SÓCIOS MAIORITARIOS	24/02/2016	CONTA EMPRÉSTIMO CURTO PRAZO	RECLUSADO - MÁ GESTÃO; MANUTENÇÃO DE ESCASSA CAPITALIZAÇÃO; ELEVADO PASSIVO BANCÁRIO; MORA EM FACTORING; PRÉ-FINANCIAMENTO (OPERAÇÃO EM ANÁLISE)	
M	NECESSIDADES PONTUAIS DE TESOURARIA	3,88%	48 MESES	50 000,00 €	GR 5	LIVRANCA SUBSCRITA PELA EMPRESA COM AVAL DOS SÓCIOS; GARVAL 70%	15/02/2016	PME CRES. 2015 - PEQUENA EMP	ACEITE	
W	FUNDO MANEIO	1,50%	120 meses	280 000,00 €	GR 6	LIVRANCA SUBSCRITA PELA EMPRESA AVALIZADA PELOS SÓCIOS + GARVAL 70%	15/03/2016	PME CRES. 2015 - F. MANEIO & INV. - DOTACAO & LONGO PRAZO	RECLUSADO - MONTANTE DE FINANCIAMENTO PROPOSTO DEMASIADO ELEVADO FACE À DIMENSÃO E MEIOS LIBERTOS PELA EMPRESA.	
O	GARANTIA BANCÁRIA		12 meses	32 564,64 €	GR 12	COMISSAO	23/03/2016	CRÉDITO POR ASSINATURA	Recusada no risco, logo não foi estabelecido preço	
P	FUNDO MANEIO	4,25%	54 MESES	25 000,00 €	GR 12	LIVRANCA SUBSCRITA PELO PROPONENTE COM AVALES DE SÓCIOS + GARVAL 70%	22/03/2016	PME CRES. 2015 - F. MANEIO & INV. - DOTACAO & LONGO PRAZO	ACEITE	
S	APOIO AO INVESTIMENTO	3,50%	60 MESES	50 000,00 €	GR 9	LIVRANCA SUBSCRITA PELA EMPRESA COM AVAL DOS SÓCIOS; GARVAL 70%	15/03/2016	PME CRES. 2015 - F. MANEIO & INV. - DOTACAO LONGO PRAZO	ACEITE	
C	GARANTIA BANCÁRIA	1,75%	12 MESES	50 000,00 €		LIVRANCA SUBSCRITA E AVALIZADA PELOS SÓCIOS; 0,4% COM PENHOR DO DEPOSITO A PRAZO	22/02/2016	CRÉDITO POR ASSINATURA	ACEITE	

Anexo IV - Valores Seguidos pelo BCP

96 FIGURA 9 - VALORES SEGUIDOS PELO BCP



Anexo V - Estratégias do Quinquénio para o BCP

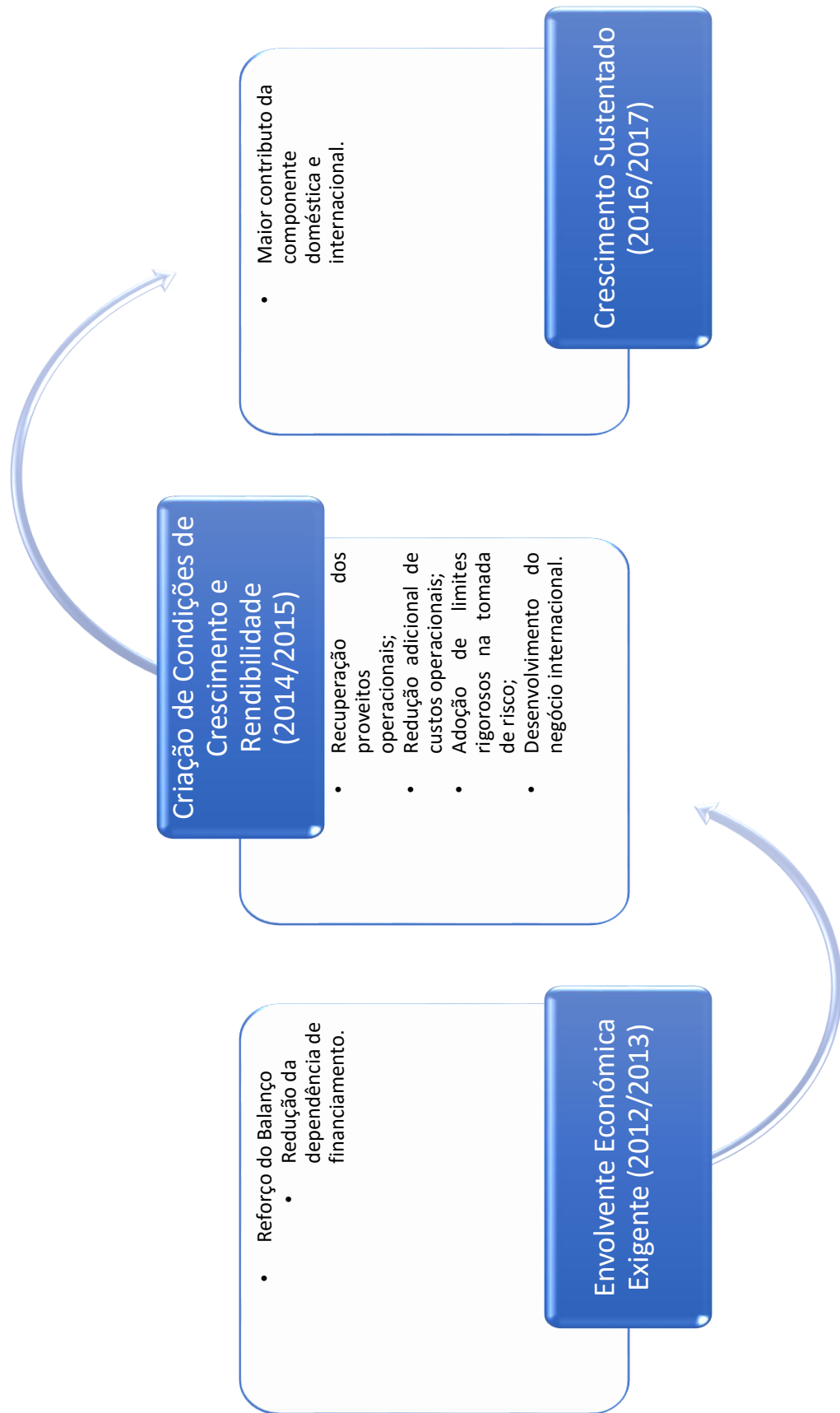


FIGURA 10 - ESTRATÉGIAS DO BCP PARA O QUINQUÉNIO SEGUINTE