

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**AVALIAÇÃO DE UMA NOVA ABORDAGEM
COMERCIAL NA BANCA DE RETALHO COM
RECURSO À METODOLOGIA DEA**

LUÍS MIGUEL SANTOS VIEGAS

Relatório de Atividade Profissional

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação de: Mestre Sandra Rebelo

2013

AVALIAÇÃO DE UMA NOVA ABORDAGEM COMERCIAL NA BANCA DE RETALHO COM RECURSO À METODOLOGIA DEA

Declaração de autoria de trabalho:

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Luís Miguel Santos Viegas)

Copyright Luís Miguel Santos Viegas

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos:

Agradeço à minha orientadora a Mestre Sandra Rebelo, pela orientação prestada e todo o seu tempo despendido.

À minha esposa, meus filhos e família, pelo tempo que não estive com eles para poder elaborar este trabalho.

Ao meu amigo e colega Bruno Rodrigues, pela ajuda, horas dadas para elaboração deste trabalho e conselhos.

RESUMO

O presente trabalho, além de dar a conhecer o grupo BCP e de caracterizar as minhas atuais funções no seio de uma agência do Millennium bcp, tem como objetivo analisar se a nova abordagem comercial aos clientes, que este banco se encontra a implementar, permite melhorar a eficiência das suas agências.

A eficiência é analisada através do estudo da produtividade técnica, com recurso à técnica de programação linear: *Data Envelopment Analysis* – DEA, na abordagem do modelo BCC, com orientação *output*. Considerou-se como variáveis *input*: o número de empregados, os gastos com pessoal e o total dos gastos operacionais, e como variáveis *output*: o número de contactos telefónicos, o número de transações e o número de vendas. Foram analisadas 109 agências, 9 que já implementaram a nova abordagem comercial e 100 que ainda utilizam a abordagem comercial tradicional.

Verificou-se que até ao ano 2011, as agências que implementaram a nova abordagem comercial detinham um nível de eficiência significativamente inferior ao das agências que utilizam a abordagem comercial tradicional. Em 2012, ano em que foi implementada a nova abordagem comercial nas 9 agências, verificou-se que estas conseguiram melhorar significativamente o seu nível de eficiência, enquanto as agências que continuaram a usar a abordagem comercial tradicional diminuíram-no ligeiramente.

Palavras-chave: BCP, banca de retalho, *data envelopment analysis*, eficiência

ABSTRACT

In addition to divulge the BCP group and to characterize my current tasks within an agency of Millennium bcp, this work aims to analyze whether the new commercial approach to customers, which this bank is now implementing, allows to improve the efficiency of their agencies.

The efficiency is analyzed through the study of the technical productivity, using the technique of linear programming: Data Envelopment Analysis - DEA, in the approach of the BCC pattern, with output orientation. As input variables were considered: the number of employees, the spending on personnel and the total of the operating expenses, and as output variables: the number of contacts by phone, the number of transactions and the number of sales. 109 agencies were analyzed, 9 that have already implemented the new commercial approach and 100 that still use the traditional commercial approach.

It was verified that, up to 2011, the agencies that have implemented a new commercial approach had a level of efficiency significantly lower than the agencies that use the traditional commercial approach. In 2012, the year when the new commercial approach was implemented in the nine agencies, it was observed that they were able to significantly improve their level of efficiency, while the agencies that continued to use the traditional commercial approach decreased it slightly.

Keywords: BCP, retail banking, data envelopment analysis, efficiency.

ÍNDICE GERAL

	Página
Agradecimentos.....	3
Resumo.....	4
<i>Abstract</i>	5
Índice de figuras.....	8
Índice de tabelas.....	9
Abreviaturas e siglas.....	10
Menção a marcas e empresas.....	11
PARTE I – AVALIAÇÃO DE UMA ABORDAGEM COMERCIAL NA BANCA DE RETALHO COM RECURSO À METODOLOGIA DEA.....	13
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS.....	15
2.1 – História do Millennium bcp.....	15
2.2 – Visão, missão e valores.....	17
2.3 – Mercados.....	18
2.4 – Estrutura organizacional.....	20
CAPÍTULO III – O PAPEL DO COORDENADOR ADJUNTO.....	22
CAPÍTULO IV – ABORDAGEM COMERCIAL TRADICIONAL <i>VERSUS</i> NOVA ABORDAGEM COMERCIAL.....	23
4.1 – Abordagem comercial tradicional.....	23
4.2 – Nova abordagem comercial.....	24
CAPÍTULO V – <i>DATA ENVELOPMENT ANALYSIS</i>.....	30
5.1 – A metodologia DEA.....	30
5.2 – Aplicação da metodologia DEA ao sector bancário.....	32

CAPÍTULO VI – METODOLOGIA.....	34
CAPÍTULO VII – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS....	36
7.1 Caracterização da amostra.....	36
7.2 Aplicação da metodologia DEA.....	38
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	43
APÊNDICES.....	47
Apêndice 1 – Matrizes de correlação das variáveis.....	48
Apêndice 2 - Estudo da normalidade.....	50
Apêndice 3 - Comparação de amostras independentes – teste de Kruskal-Wallis...	51
Apêndice 4 - Comparação de amostras emparelhadas – teste de Wilcoxon.....	52
PARTE II – CURRICULUM VITAE DESENVOLVIDO.....	53
DESENVOLVIMENTO DETALHADO DO CURRICULUM VITAE.....	53
a. Percurso acadêmico.....	53
b. Atividade profissional.....	54
c. Publicações.....	59
d. Prêmios e distinções recebidas.....	59
e. Participações ou representações.....	60
f. Outras competências.....	60
g. Discussão crítica da evolução da experiência profissional e da respetiva relevância como atividade da especialidade do mestrado.....	61
ANEXOS	
Anexo 1 – Certificado de habilitações 10º, 11º e 12º anos	
Anexo 2 – Certificado de habilitações do Bacharelato em Contabilidade e Administração	
Anexo 3 – Certificado de habilitações da Licenciatura em Gestão Financeira	
Anexo 4 – Certificado de habilitações da parte curricular do Mestrado em Gestão Empresarial	
Anexo 5 – Currículo profissional	
Anexo 6 – Outras formações	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 2.1 – Evolução cronológica do Millennium bcp.....	16
Figura 2.2 – Os valores do Millennium bcp.....	18
Figura 2.3 – Mapa de distribuição das sucursais do Millennium bcp no mundo....	18
Figura 2.4 – Escritórios de representação, sucursais, protocolos comerciais, promotor comercial e acordo de transferência do Millennium bcp distribuídos pelo mundo.....	19
Figura 2.5 - Organigrama da estrutura do Millennium bcp.....	20
Figura 2.6 – Organigrama das sucursais Mass Market.....	21

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 5.1 – Formulações matemáticas dos modelos DEA.....	31
Tabela 7.1 - Estatística descritiva.....	37
Tabela 7.2 - Índice de eficiência técnica.....	38

ABREVIATURAS E SIGLAS

BBG - Baltic Banking Group

BCP - Banco Comercial Português SA

BII - Banco de Investimento Imobiliário

BIM - Banco Investimento de Moçambique

BMA - Banco Millennium Angola

BMO - Finacial Group of Canada, Bank of Montreal

BPA - Banco Português do Atlântico

BPI - Banco Português Investimento

CGD - Caixa Geral de Depósitos

CISF - Banco Investimento de negócio

DEA - *Data Envelopment Analysis*

EDP – Energias de Portugal, SA

ONI - Empresa de telecomunicações

PAD - Plano de Ação Diário

RSV - Reunião Semanal de Vendas

MENÇÃO A MARCAS E EMPRESAS

Autogere

Banca Comerciala Romana

Banca Intesa

Banco 7

Banco Expresso Atlântico

Banco Francês Groupe Caisses d'Epargne

Banco Mello

Banco Nova Rede

Banco Pinto & Sotto Mayor

Banque BCP France

Banque BCP Luxembourg

BBG, Baltic Banking Group

Bcp, Banco Comercial Português SA

BII, Banco de Investimento Imobiliário

BIM, Banco Investimento de Moçambique

BMA, Banco Millennium Angola

BMO, Finacial Group of Canada, Bank of Montreal

BPA, Banco Português do Atlântico

BPI, Banco Português Investimento

CGD, Caixa Geral de Depósitos

CISF, Banco Investimento de negócio

Crédilar

Credit Europe Bank, N.V

Dah Sing Bank Limited

EDP – Energias de Portugal, SA
Eureko B.V
Fiba Holding A.S
Fortis
Friends Provident
Impergesto, Servicomercial
Império
Império Bonança
Interamerican Hellenic Life Insurance Company S.A
Interbanco
Millennium Bank
NovaBank
Occidental Seguros
ONI, empresa de telecomunicações
Pensões Gere SGPS S.A
Seguro Directo Gere
Servibanca
Sonangol

PARTE I – AVALIAÇÃO DE UMA ABORDAGEM COMERCIAL NA BANCA DE RETALHO COM RECURSO À METODOLOGIA DEA

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A crise iniciada nos Estados Unidos da América no ano de 2007 através do “subprime”, que concediam empréstimos de alto risco, quer através de créditos hipotecários, quer em cartões de crédito, provocou uma desvalorização dos imóveis e a diminuição de garantias para os credores, arrastando vários bancos para a insolvência e repercutindo fortemente sobre as bolsas de valores do mundo inteiro através de fortes desvalorizações.

O “*subprime*” provocou uma crise de confiança geral no sistema financeiro, bem como a falta de liquidez interbancária, ou seja, falta de dinheiro disponível para saque imediato pelos bancos.

Como os mercados estão interligados, e há bancos e fundos europeus com investimentos em produtos das instituições norte americanas ditos “tóxicos” que operam no segmento “*subprime*”, a crise de liquidez também atingiu a Europa, em 2008.

Em Portugal, a crise foi iniciada em 2008, acentuando-se em 2011. Assistiu-se à gradual desvalorização dos imóveis, falta de liquidez na banca, diminuição das suas margens, elevadas imparidades resultantes do incumprimento creditício, elevadas desvalorizações bolsistas, obrigando os bancos a procederem a elevados aumentos de capital, de modo a fazer face aos elevados prejuízos acumulados. O elevado endividamento das famílias e dos sectores público e privado levaram ao agravamento da crise de dívida atual.

Neste cenário, o sector financeiro, nomeadamente a banca, tende a adaptar-se às mutuações sofridas, com o objetivo de manter-se competitivo e rentável, na sua globalização e dinâmica em processo de concorrência.

Neste sentido, o Millennium bcp esta a testar uma nova abordagem comercial, com enfoque nos clientes e nos resultados, de forma a reinventar o seu negócio e a inverter o decréscimo das margens na sua atividade.

Esta nova abordagem comercial representa uma grande revolução quer no banco em questão, quer na banca em Portugal, e tem como objetivo o enfoque no cliente, proporcionando uma experiência diferenciadora, simples e rápida, de forma a aumentar

as vendas e a rentabilidade. Pretende fazer crescer as vendas efetivas para mais de três vendas por dia por colaborador, com enfoque em vendas de elevada rentabilidade, para fazer face às perdas sucessivas que a banca de retalho tem vindo a ter nos últimos tempos. Todos os colaboradores da área comercial, incluindo a gerência, terão de mudar a sua forma de atuar e de abordar os clientes.

Como coordenador adjunto de uma agência Millennium bcp, é minha função, em conjunto com o coordenador comercial, implementar na agência a nova abordagem comercial, assim como proceder ao controlo quer da sua execução quer dos resultados obtidos.

Neste sentido, é objetivo geral deste trabalho avaliar o impacto da nova abordagem comercial na eficiência das agências bancárias. Traçando-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as atuais funções de coordenador adjunto que o mestrando detém no seio de uma agência do Banco Millennium bcp, procedendo ao seu respetivo enquadramento;
- Apresentação e caracterização da nova abordagem comercial, que se encontra a ser implementada nas agências bancárias Millennium bcp;
- Avaliar se a nova abordagem comercial permite ou não melhorar o nível de eficiência das agências bancárias.

O trabalho está dividido em 8 capítulos distintos. O capítulo 2 faz a caracterização do Banco Comercial Português, referenciando os acontecimentos importantes ao longo dos anos, através de uma cronologia. Descreve ainda, a sua missão, visão e valores, os mercados e a sua estrutura organizacional. No capítulo 3 é descrito o papel do coordenador adjunto, nomeadamente, as suas tarefas no seio da agência bancária. O capítulo 4 caracteriza a abordagem comercial tradicional *versus* a nova abordagem comercial da banca de retalho. O capítulo 5 apresenta uma descrição teórica da metodologia DEA, por um lado, e por outro efetua uma revisão de estudos empíricos que aplicaram esta metodologia no estudo da eficiência das agências bancárias. No capítulo 6 efetua-se a apresentação dos dados e da metodologia a seguir. O capítulo 7 apresenta e analisa os resultados obtidos e o capítulo 8 conclui.

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS

No presente capítulo apresenta-se uma breve síntese cronológica da história do Millennium bcp, desde a sua fundação até ao ano 2010, realçando os acontecimentos mais relevantes.

2.1 História do Millennium bcp

1985 – Fundação do Banco Comercial Português (BCP).

1986 – Lançamento da seguradora Ocidental Seguros.

1989 – Lançamento do Banco Nova Rede e aquisição da CISF.

1993 – Lançamento do Banco de Investimento Imobiliário.

1994 – Lançamento do Banco 7 (atualmente Activo Bank).

1995 – Aquisição do Banco Português do Atlântico.

1996 – Lançamento do In Store Banking através do Banco Expresso Atlântico.

1997 – Fundação da Servibanca.

1998 – Acordo de parceria com o grupo financeiro Polaco BBG, tendo o BCP iniciado as operações de retalho no mercado Polaco sob o nome “Millennium”. Lançamento da Autogere.

1999 – O BCP e a Interamerican Hellenic Life Insurance Company S.A, seguradora Grega, lançaram uma rede de retalho bancária na Grécia – a NovaBank.

2000 – Aquisição e posterior incorporação por fusão do Banco Pinto & Sotto Mayor, Banco Mello e Império. O BCP integrou uma operação seguradora centralizada na Pensões Gere SGPS S.A, no capital da aliança seguradora pan-europeia Eureko B.V, passando a deter 23% do capital social e direito de voto.

2002 – Aquisição de 50% do BBG e incorporação da parceria existente entre o BCP e o BBG neste último. Reaquisição da Pensões Gere SGPS, tendo reduzido a sua participação na Eureko B.V para cerca de 5%.

2003 – O BBG muda de nome e passa a denominar-se Millennium Bank.

2004 – Criação de uma marca única Millennium BCP.

2005 – O BCP adquire 50% do capital social e direito de voto do Banco NovaBank, na Grécia, e fica detentor do seu integral controlo. Início de um processo de reestruturação com redução de ativos não estratégicos, como a venda da Crédilar e do Interbanco. Venda das seguradoras Império Bonança, Seguro Directo Gere, Impergesto e Servicomercial, à CGD. Celebração de acordo com a seguradora Ageas para a atividade de bancassurance através da seguradora Millennium Fortis (atualmente Millennium bcp Ageas Grupo Segurador SGPS, S.A. - Millennium bcp Ageas). O Grupo detém 49% do capital social do Millennium bcp Ageas.

2006 – Venda ou redução da exposição de ativos não estratégicos, em operações detidas em França, Luxemburgo e Canadá. Aquisição do Bank Millennium, na Polónia.

2007 – Lançamento do Banco Millennium Angola (BMA), por parceria com a Sonagol – Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola e do Banco BIM, em Moçambique. Abertura de filiais na Roménia. Alienação da participação na seguradora Agea.

2008 – Celebração de acordos de parcerias estratégicas com a Sonangol e o BPA.

2010 – Venda total da operação bancária nos Estados Unidos da América e venda de 95% do capital social do Millennium Bank SA., na Turquia.

Figura 2.1 – Evolução cronológica do Millennium bcp



Fonte: Millennium bcp (a) (2012)

A Figura 2.1 retrata a história do Grupo BCP, evidenciando as suas principais transformações em termos de marca imagem e objetivos.

2.2 Visão, Missão e Valores

2.2.1 Visão

O Millennium bcp tem como visão “ser um banco de referência nos serviços prestados aos clientes, com base em plataformas de distribuição inovadoras, em que mais de dois terços do capital estarão alocados ao retalho e às empresas, em mercados de elevado potencial, que apresentem um crescimento anual esperado de volumes de negócio superior a 10%, e ainda atingir um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o sector e com uma reforçada disciplina na gestão de capital, liquidez e de custos.” (Banco Comercial Português, 2012:14).

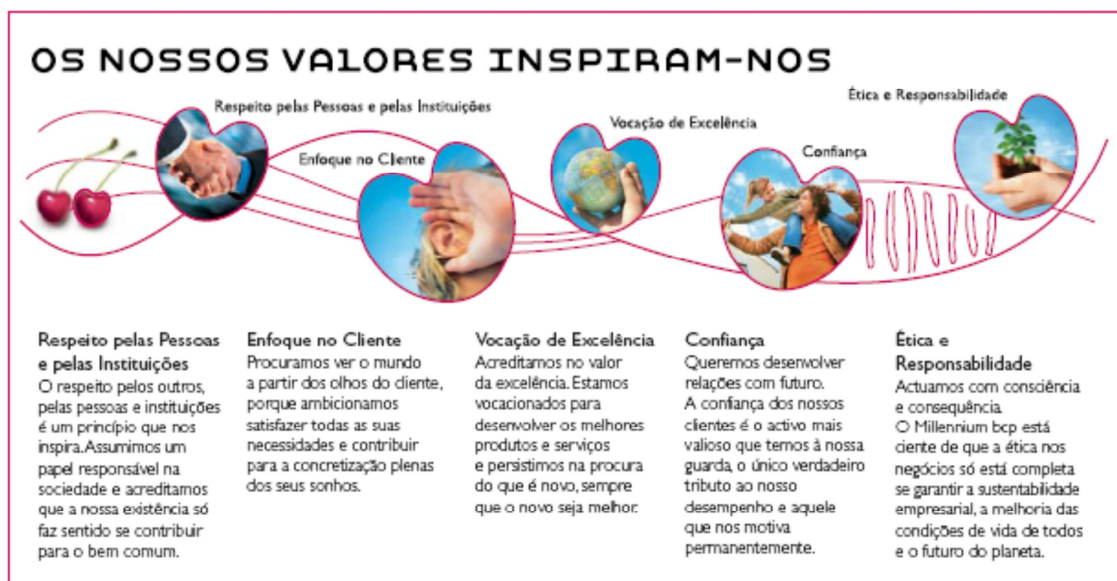
2.2.2 Missão

A missão do Millennium bcp é “criar valor para o cliente através de produtos e de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rentibilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa.” (Banco Comercial Português, 2012:14).

2.2.3 Valores

Os valores do Millennium bcp traduzem a forma como o Banco rege a sua atuação na relação com os *Stakeholders*. Os valores do Millennium bcp são: respeito pelas pessoas e instituições, enfoque no cliente, vocação de excelência, confiança e ética e responsabilidade, conforme desenvolvido na Figura 2.2, que se segue.

Figura 2.2 – Os valores do Millennium bcp

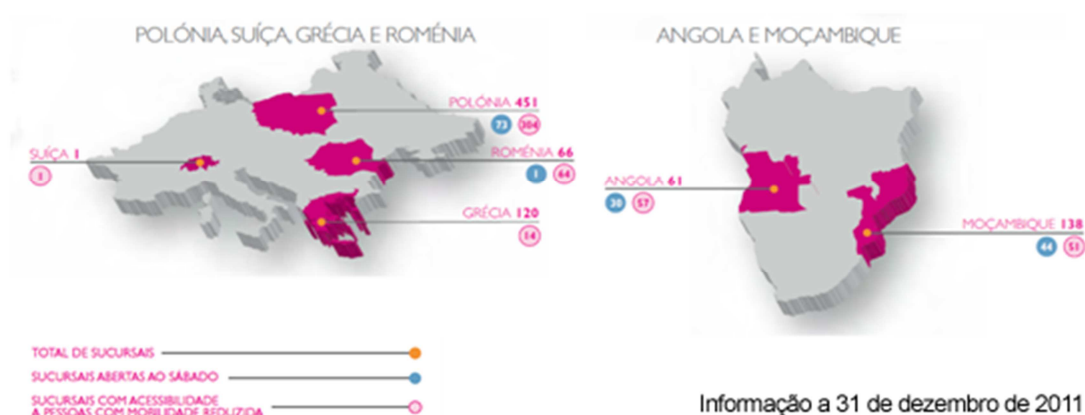


Fonte: Millennium bcp (c) (2012).

2.3 Mercados

O Millennium bcp está representado nos cinco continentes, sob a marca “Millennium”, e conta com 1.772 sucursais espalhadas pelo mundo inteiro, conforme Figura 2.3. Atualmente é a maior rede bancária privada em Portugal, contando com 872 sucursais e 2,4 milhões de clientes.

Figura 2.3 – Mapa de distribuição das sucursais do Millennium bcp no mundo



Fonte: Millennium bcp (b) (2012).

Tem uma quota de mercado no crédito detido a clientes de 19,6% e nos depósitos de clientes de 17,6%. A atividade em Portugal representa 76,1% dos ativos totais, sendo 76,3% do crédito a clientes brutos e 68,4% dos depósitos de clientes.

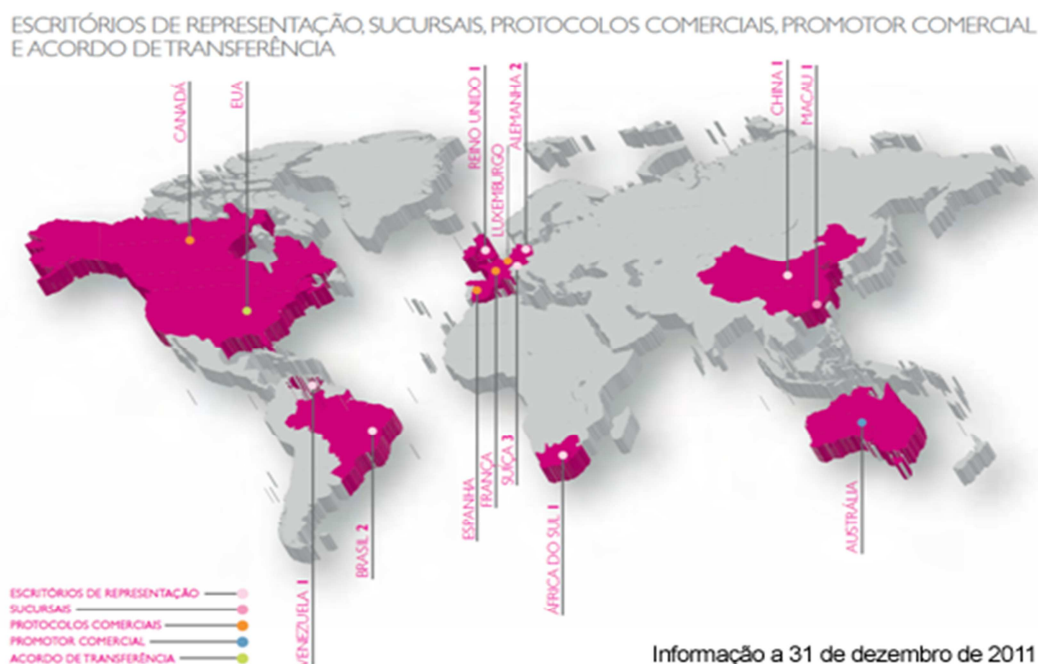
Na Europa está na Polónia, com 451 sucursais e uma quota de mercado de 5% em crédito a clientes e de 4,9% em depósitos; na Grécia, com 489 sucursais e uma quota de mercado de 2% em crédito a clientes e de 1,4% em depósitos; e na Roménia, com 289 sucursais e uma quota de mercado de crédito a clientes e de depósitos de 0,8% e de 0,6%, respetivamente.

Em África, o Millennium está em Angola, através do Banco Millennium Angola (BMA), com 61 balcões, que representam uma quota de 3,4% em crédito a clientes e de 2,6% em depósitos, e em Moçambique, com 126 balcões, com uma quota de mercado de 35,9% em crédito a clientes e de 33,7% em depósitos.

O Grupo também tem escritórios de representação em vários países como a Venezuela, Brasil, Reino Unido, Alemanha, Suíça, China, Macau e África do Sul.

Além disso, também mantém protocolos comerciais em países como a França, Bélgica, Luxemburgo, Austrália, Brasil e Canadá, conforme Figura 2.4.

Figura 2.4 – Escritórios de representação, sucursais, protocolos comerciais, promotor comercial e acordo de transferência do Millennium bcp distribuídos pelo mundo



Fonte: Millennium bcp (b) (2012).

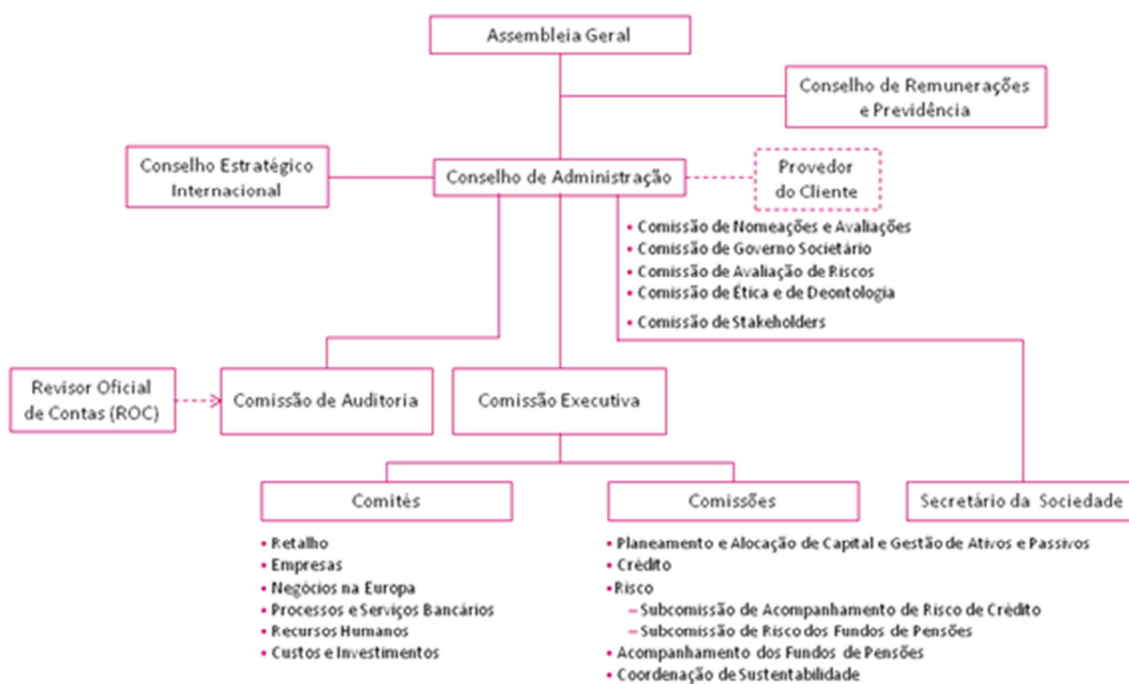
2.4 Estrutura organizacional

O Millennium Bcp conta com 21.345 colaboradores nos 5 continentes. Em Portugal são 9.959 colaboradores. Nos países da Europa, na Polónia trabalham 2.378 colaboradores, na Roménia 1.643 colaboradores e na Grécia 3.277 colaboradores.

No continente Africano, em Angola encontram-se 731 colaboradores e em Moçambique 1.112 colaboradores.

O grupo Millennium Bcp apresenta a seguinte estrutura organizacional, conforme Figura 2.5:

Figura 2.5 - Organigrama da estrutura do Millennium bcp

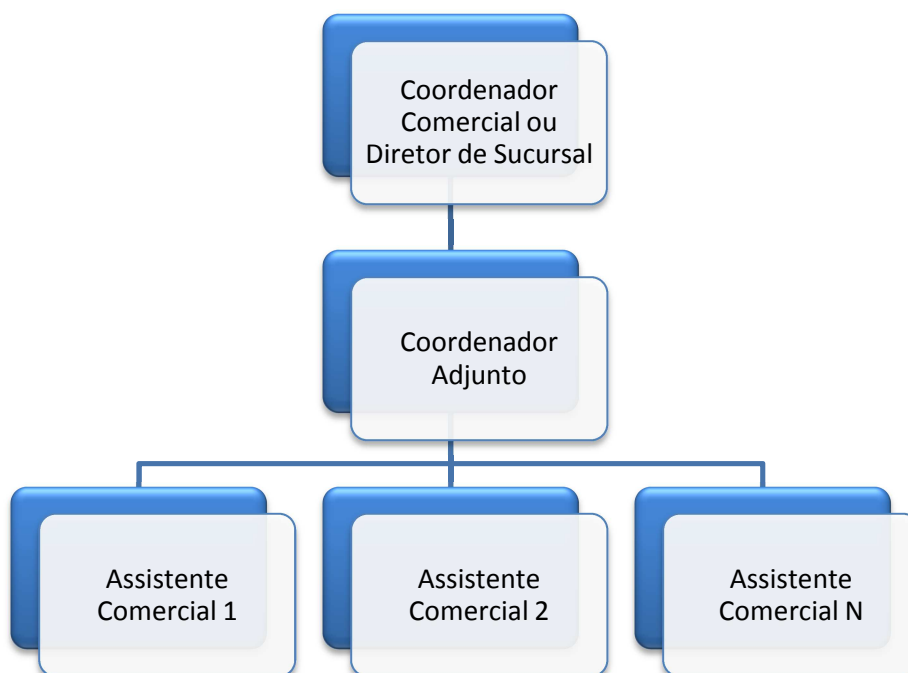


Fonte: Millennium bcp (d) (2012).

A sucursal do Millennium bcp onde desenvolvo a minha atividade pertence ao segmento *Mass Market*¹, e tem como colaboradores 1 Coordenador Comercial, 1 Coordenador Adjunto e 3 Assistentes Comerciais.

As sucursais *Mass Market* apresentam uma estrutura organizacional conforme a Figura 2.6:

Figura 2.6 – Organigrama das sucursais *Mass Market*



Fonte: O autor

¹ No Millennium bcp além da segmentação *Mass Market* (Banca de retalho) existem outros tipos de segmentação de clientes como o *Prestige* (património superior a 35.000 eur), o *Private* (património superior a 250.000 eur) e o *Corporate* (grandes empresas).

CAPITULO III - O PAPEL DO COORDENADOR ADJUNTO

O Coordenador Adjunto desempenha tarefas relacionadas com a coordenação das atividades da sucursal pela qual é responsável, estabelecendo e assegurando o cumprimento dos objetivos específicos individuais e da equipa, definidos para essa mesma sucursal.

O Coordenador Adjunto tem a responsabilidade pela gestão, dinamização, motivação, acompanhamento e monitorização da sucursal, e é responsável ainda pela apresentação de medidas de controlo interno, ajustamento de planos de ação e otimização da gestão dos recursos da sucursal.

Neste âmbito deve questionar os processos e procedimentos habituais da sucursal, propondo novas abordagens, apoiar a gestão, controlar o orçamento da sucursal, controlar e acompanhar a prestação de um serviço de excelência ao cliente interno e externo, de acordo com a expectativa e métricas de performance da sucursal, e conhecer bem o negócio e o mercado, utilizando estes conhecimentos para antecipar e responder às necessidades dos seus clientes.

As competências genéricas do Coordenador Adjunto são:

- Orientação para os resultados
- Orientação para a qualidade
- Planeamento e organização
- Orientação para o cliente
- Desenvolvimento de pessoas

Sendo as competências específicas do Coordenador Adjunto:

- Gestão de operações comerciais
- Dinamização gestão das redes
- Gestão de contas/clientes
- Planeamento e controlo de atividades comerciais
- Domínio na aplicação dos vários produtos e serviços
- Domínio das técnicas de vendas

CAPÍTULO IV - ABORDAGEM COMERCIAL TRADICIONAL AO CLIENTE VERSUS NOVA ABORDAGEM COMERCIAL AO CLIENTE NA BANCA

4.1 Abordagem comercial tradicional ao cliente

As sucursais na abordagem comercial tradicional ao cliente caracterizam-se por ter três postos de caixa tradicionais, três postos de atendimento geral e dois postos de atendimento pelos Coordenadores.

Na abordagem comercial tradicional ao cliente, o atendimento é efetuado pelos colaboradores que estão nos postos de caixa, nos postos de atendimento geral e nos postos do Coordenador Comercial e Coordenador Adjunto.

Os colaboradores que estão à caixa fazem pagamento e recebimentos e podem abordar os clientes comercialmente. Os colaboradores que estão no atendimento e os Coordenadores fazem atendimento comercial.

O processo de atendimento ao cliente passa inicialmente pela solicitação da sua identificação. Caso o cliente não a tenha em seu poder, o colaborador tem de efetuar perguntas chave como a morada, a data de nascimento ou o número de contribuinte, para o poder identificar.

Após a identificação, o colaborador verifica qual o tipo de cliente (cliente particular, cliente empresa ou estafeta), de modo a adequar a sua abordagem. Tratando-se de um potencial consumidor de produtos ou serviços, o colaborador inicia um pequeno diálogo para tentar identificar as necessidades do cliente e lhe propor a venda de um produto ou serviço, de modo a conseguir cumprir os objetivos da sucursal, os do orçamento da sucursal e os seus próprios objetivos individuais.

Na abordagem comercial tradicional não há um modelo pré definido para o atendimento, este é feito conforme o fluxo de clientes, permitindo uma melhor gestão das tarefas administrativas e gestão do tempo ao longo do dia.

Não existe assim, uma coreografia definida, ou seja, horas para contatos comerciais, horas para tarefas administrativas.

Existem porém, dificuldades em gerir grande afluência de clientes, nomeadamente, quando estes se encaminham para o setor da caixa ou setor de atendimento em grande afluência.

Este tipo de atendimento tem uma menor sistemática comercial, pois não exige um número de vendas mínimo por dia por colaborador.

O Coordenador Comercial e o Coordenador Adjunto recebem os clientes que solicitam o seu atendimento e também atendem, muitas vezes, os clientes que estão em espera na área do atendimento, com o objetivo de obter um atendimento mais rápido e de excelência. Existe assim, uma oportunidade ao falar com esses clientes, de satisfazer as suas necessidades ou pedidos, e de os Coordenadores abordarem esses clientes para a efetivação de uma venda de um produto ou serviço, contribuindo para os objetivos comerciais e de orçamento da sucursal.

4.2 Nova abordagem comercial ao Cliente na banca

O conceito da nova abordagem comercial traduz-se num atendimento inovador e otimizado, que vai trazer alterações nas tarefas dos colaboradores, no atendimento ao cliente e disposição de equipamentos.

Nesta nova abordagem comercial, o Coordenador Adjunto vai ter uma maior sistemática comercial, envolvendo e mobilizando toda a equipa, gerindo todos os colaboradores da unidade orgânica, fazendo uma supervisão diária. O Coordenador Adjunto terá de fazer reuniões semanais de vendas (RSV), *briefings*, *reportings*, planos de contatos, de receber mais clientes, e passa a poder fazer depósitos e levantamentos. Tem um papel determinante nesta nova abordagem ao cliente, pois tem de levar toda a equipa a “bom bordo”, não permitindo desvios. Tem de guiar toda a equipa na condução dos objetivos, ter e dar confiança, assumir os erros, e ter a atitude de reconhecer os mesmos para não voltar a acontecer.

Nesta nova abordagem comercial e de otimização comercial, as sucursais têm dois postos de caixa tradicionais, três postos de caixas *light*, dois postos de atendimento geral, um dos quais terá a função de acolhimento de cada cliente, identificando o assunto e fazendo a distribuição para o respetivo posto. Qualquer colaborador pode assim, além de fazer o atendimento, receber e pagar dinheiro e abordar o cliente para a venda.

O objetivo desta nova abordagem comercial está no enfoque no cliente, proporcionando ao cliente uma experiência diferenciadora, simples e rápida, e nos seus resultados,

visando o aumento de vendas e de rentabilidade. Pretende-se crescer nas vendas efetivas para mais de três vendas por dia e por colaborador, com enfoque nas vendas de elevada rentabilidade.

Para o cliente, trata-se de um serviço diferenciador designado por acolhimento “*end-to-end*”, onde se trata imediatamente o cliente pelo nome e se efetua um atendimento sentado. Trata-se de um serviço rápido, onde o cliente terá um cartão, que ao ser passado por um leitor de cartões fornece todos os dados do cliente. O cliente pode tratar de todos os seus assuntos num único posto de atendimento.

Para a equipa da sucursal, irá traduzir-se em mais vendas, mais oportunidades para todos os colaboradores da equipa, polivalência, em que todos fazem acolhimento, venda e caixa, desenvolvimento pessoal com *coaching* diário e *feedback* individual, mais proximidade aos clientes, mais performance individual e da equipa, e por fim uma nova dinâmica com o trabalho em equipa.

O mapa transaccional da sucursal e o plano de ação diário (PAD) são elementos chave para a gestão de cada sucursal. Estes mapas foram introduzidos nesta nova dinâmica. O mapa transaccional da sucursal tem toda a informação geral sobre:

- o número de colaboradores existentes na sucursal,
- atendimento *light*, atendimento tradicional em minutos,
- número de transações feitas por hora e por semana.

O PAD permite organizar a equipa e dá o detalhe da missão a desempenhar por cada colaborador, cada elemento da equipa sabe o que deve fazer a cada momento, e este mapa descreve o nome de cada colaborador por cada dia da semana, e descreve a hora, que o colaborador irá desempenhar tarefas administrativas, tratamento de crédito vencido, atendimento ao cliente, ação externa, almoço e planos de contactos obrigatórios (PCO). O PAD é entregue no *briefing* a todos os colaboradores.

Os objetivos destes mapas são:

- organizar a equipa, todos sabem o que fazer a cada momento;
- facilitar o alinhamento com as prioridades estratégicas do *Mass Market*;
- implementar uma gestão dinâmica com possibilidade de ajustamento em *real time* em função do fluxo de clientes.

O PAD está em linha com as cinco prioridades estratégicas do *Mass Market*, durante o horário de atendimento os colaboradores atendem ou contactam clientes, sendo necessário gerir muito bem os desafios diários impostos pelas cinco prioridades, que se seguem:

- Servir os clientes de forma distintiva, implementando de forma correta a coreografia;
- Crédito vencido, com a prioridade estratégica do Banco com um modelo de atuação claramente definido;
- Fazer e contactar em PCO (clientes Plus);
- Ação comercial externa, duas vezes por semana pelo Coordenador Comercial e Coordenador Adjunto;
- Tarefas administrativas, que são geridas pelo responsável de sucursal.

Estas cinco prioridades têm quatro regras fundamentais:

- As tarefas de cada colaborador estão definidas no PAD, com base no mapa transaccional da sucursal;
- Sempre que o colaborador fique disponível, deve dirigir-se ao próximo cliente em espera ou assumir o posto de acolhimento;
- Os colaboradores que estejam em PAD não alocados a atendimento serão chamados logo que surja o primeiro cliente em espera;
- Realizar abordagem comercial a todos os clientes que nos visitam, com base nas oportunidades identificadas e orientada para os benefícios e para o cliente;

Em termos de processo de atendimento, o colaborador deve registar a visita de cada cliente no atendimento presencial. Durante o período de atendimento, a abordagem comercial ao cliente pode obrigar a tarefas administrativas de execução imediata, ou seja, o colaborador tem de realizar as tarefas imediatamente após o atendimento, ou de execução diferida, onde o colaborador coloca os documentos na caixa dos pendentes, para serem tratados mais tarde. Após o período de atendimento, o Coordenador Comercial e/ou o Coordenador Adjunto distribui estas tarefas pelos colaboradores, para que estas sejam executadas até ao final do dia. Se o colaborador não conseguir executar, tem de devolver a tarefa ao Coordenador Adjunto.

A identificação do cliente é feita através de um leitor de cartões, que lê os cartões de débito e de crédito que estão na posse dos clientes. De imediato o colaborador trata de

imediate o cliente pelo nome, faz uma consulta rápida dos dados e património do cliente e uma consulta rápida das oportunidades de venda. Em alternativa, se o cliente não tiver nenhum cartão, coloca o nome, ou o número de bilhete de identidade, ou o número de contribuinte, ou o número da conta.

O atendimento ao cliente é uma oportunidade de negócio, pois o sistema identifica o perfil do cliente, dá informação de destaque sobre o mesmo, identifica os produtos que são adequados ao seu perfil, para o colaborador propor ao cliente e efetuar uma proposta de venda. O colaborador tem a possibilidade de adicionar e tratar outros assuntos abordados com o cliente. O registo das abordagens comerciais é feito com venda ou recusa, e podem ser agendadas vendas.

O Coordenador Adjunto no final de cada dia tem informação disponível em mapas dos contatos telefónicos realizados, os contatos presenciais em número e percentagem. E informação de toda a dinâmica comercial, com o nome de cada colaborador sobre quantas vendas realizou no dia do tipo I, tipo II, ou tipo III², qual a média de número de vendas por cada colaborador, o total de vendas da sucursal e a sua média.

Os equipamentos utilizados na nova abordagem ao cliente são:

- Leitor de cartões;
- Leitor de cheques;
- Contador de notas;
- Impressora;
- Mini cofre;
- Moedeiro portátil;

Este equipamento é utilizado na abordagem tradicional só pelos caixas.

Como foi referido anteriormente, todos os colaboradores, incluindo os coordenadores comerciais e adjuntos poderão fazer depósitos e levantamentos.

Existirá um posto rotativo – chamado caixa *light*, aos colaboradores para estes fazerem o atendimento e/ou depósitos de numerário. Os depósitos são introduzidos dentro de um

² Tipo I – Cartões de crédito, fundos, *unit linked*, estruturados, crédito consumo, medis, pacotes, produtos transacionados em bolsa, seguros multiriscos, seguros de vida e de automóvel.

Tipo II – Cartões de débito, depósitos a prazo, poupanças, crédito imobiliário, outros seguros.

Tipo III – Leasing equipamentos, solução automóvel, reforma/PPR, seguros de capitalização, outros produtos.

saco de depósito garantindo a segregação e identificação dos colaboradores que efetuaram o depósito. Já nos levantamentos, o colaborador anota o pedido do cliente e desloca-se ao posto tradicional para fazer o levantamento e entregar o dinheiro ao cliente.

A estruturação desta nova abordagem comercial ao cliente garante maior sucesso nas vendas e satisfação do cliente através do acolhimento/serviço, verificando-se uma transição na satisfação do pedido do cliente, ou seja, verifica-se as oportunidades de negócio identificadas, e são colocadas algumas questões ao cliente para manter a sua informação sempre atualizada. Nesta abordagem comercial é feito um diagnóstico enquanto o colaborador conversa com o cliente efetuando questões de modo a diagnosticar as necessidades do cliente, e lhe propor um produto ou serviço.

Nesta abordagem comercial ao cliente, deve o colaborador ter em conta alguns fatores chave, como abordar o cliente olhos nos olhos, sorrir, cumprimentar, apresentar-se, colocar uma pergunta para manifestar disponibilidade, convidar o cliente a acompanhá-lo à caixa *light*, pedir ao cliente para passar o cartão no leitor, passar a tratar o cliente pelo nome e criar empatia com o cliente.

Propor soluções de *cross selling*³ ajustadas às necessidades do cliente.

No fecho da venda, propor fechar negócio com o cliente, e caso o cliente não tenha subscrito de imediato, agendar um dia para contato posterior.

Esta nova abordagem comercial e de otimização comercial sendo nova e inovadora poderá desmotivar os colaboradores que não consigam obter bons resultados de imediato, como no mínimo fazer três vendas por dia por colaborador.

Todos os colaboradores podem fazer tudo, terá que haver uma grande disciplina e rigor em cada sucursal, havendo em alguns momentos do dia, dificuldade nesta coreografia. Como as oportunidades são iguais para todos os colaboradores, existe polivalência, há colaboradores que se identificam mais com o serviço de caixa e vão ter mais dificuldade neste novo tipo de atendimento. Esta nova abordagem comercial poderá levar algum tempo a impor-se e à conseqüente desmotivação prematura da equipa.

No entanto, verifica-se como principais vantagens desta nova abordagem comercial:

- Controlar e garantir níveis de serviço de excelência;

³ Venda cruzada de produtos comerciais

- Monitorizar a cada instante o volume de tarefas administrativas;
- Identificar diferenças de performance entre os colaboradores no tratamento deste tipo de tarefas;
- Controlar e reduzir o risco operacional;
- Garantir eficiência e minimizar tempo alocado a tarefas administrativas;

Figura 4.1 – Quadro comparativo abordagem comercial tradicional vs nova abordagem comercial

	Abordagem Comercial Tradicional	Nova Abordagem Comercial
Características	- 3 Postos Caixa - 3 Postos atendimento geral - 2 Postos atendimento dos Coordenadores	- 2 Postos Caixa - 3 Postos Caixa Light - 2 Postos atendimento geral
Atendimento	- Postos Caixa - Postos atendimento geral - Gabinetes Coordenadores	- 2 Postos caixa - 3 Postos caixa light - 2 Postos atendimento geral
Vantagens	- Não há modelos definidos - Melhor gestão tarefas administrativas - Não existe coreografias	- Maior sistemática comercial - Serviço diferenciador - Fluxo pessoas controlável - Maior satisfação clientes - Maior número vendas por colaborador - Maior dinâmica - Polivalência dos colaboradores
Desvantagens	- Dificuldade em gerir grande afluência clientes - Menor sistemática comercial	- Excesso mapas transacionais - Dificuldade em gerir tarefas administrativas - Polivalência dos Coordenadores - Dificuldade em cumprir a coreografia - Desmotivação dos colaboradores que não atinjam 3 vendas diárias

Fonte: autor

CAPÍTULO V - DATA ENVELOPMENT ANALYSIS

5.1 A METODOLOGIA DEA

A metodologia proposta na análise do desempenho das agências do Millennium bcp face à abordagem comercial que utilizam junto dos seus clientes baseia-se num método não-paramétrico: a DEA. Esta recorre a modelos de programação matemática multifatorial para analisar as combinações ótimas entre *inputs* (recursos) e *outputs* (resultados), com base no desempenho observado de unidades independentes, como por exemplo empresas ou departamentos, denominadas DMU (*Decision Making Units*). Essas combinações constituem uma fronteira e permitem determinar os níveis de eficiência relativa, indicando quais as unidades consideradas eficientes e quais as consideradas ineficientes, além disso, permite descobrir o que estas últimas necessitam de alterar em termos de *inputs* ou *outputs* para atingirem a eficiência, pela comparação com as unidades eficientes (*benchmarking*).

Segundo Thanassoulis (2001), a redução da ineficiência pode ser efetuada na perspetiva dos *inputs*, avaliando-se a quantidade de *inputs* que é possível reduzir mantendo o nível de *outputs* (orientação *input*), ou na perspetiva dos *outputs*, em que mantendo o nível de *inputs*, se avalia a quantidade de *outputs* a aumentar (orientação *output*).

A DEA apresenta essencialmente duas abordagens *standard* (Charnes et al., 1997): (1) o modelo CCR – criado por Charnes, Cooper e Rhodes (1978), que permite uma avaliação objetiva da eficiência global, identificando as fontes de ineficiência e estimando os montantes dessas ineficiências. Este desenvolve uma medida de produtividade global, designada de indicador de eficiência produtiva e baseia-se em rendimentos de escala constante; (2) o modelo BCC – desenvolvido por Banker, Charnes e Cooper (1984), pressupondo que as unidades avaliadas apresentam rendimentos de escala variável, distingue entre eficiência técnica e de escala, estima a eficiência técnica pura, para uma dada escala de operações, e identifica se estão presentes ganhos de escala crescentes, decrescentes e constantes, para futura exploração. Deste resulta uma medida de eficiência técnica.

A especificação matemática de cada um dos modelos DEA apresentados, modelos CCR com orientação *input* ou *output* e modelos BCC com orientação *input* ou *output*, pode ser verificada na Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Formulações matemáticas dos modelos DEA

Modelo CCR – Orientação <i>input</i>	Modelo CCR – Orientação <i>output</i>	Modelo BCC – Orientação <i>input</i>	Modelo BCC – Orientação <i>output</i>
$Max h_k = \sum_{r=1}^m u_r y_{rk}$ <p>Sujeito a:</p> $\sum_{r=1}^m u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ij} \leq 0$ $\sum_{i=1}^n v_i x_{ik} = 1$ $u_r, v_i \geq 0$	$Min h_k = \sum_{i=1}^n v_i x_{ik}$ <p>Sujeito a:</p> $\sum_{r=1}^m u_r y_{rj} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ij} \leq 0$ $\sum_{r=1}^m u_r x_{rk} = 1$ $u_r, v_i \geq 0$	$Max \sum_{r=1}^m u_r y_{rk} - u_k$ <p>Sujeito a:</p> $\sum_{r=1}^m v_i x_{ik} = 1$ $\sum_{r=1}^m u_r y_{jr} - \sum_{i=1}^n v_i x_{ij} - u_k \leq 0$ $u_r, v_i \geq 0$	$Min \sum_{i=1}^n v_i x_{ki} + v_k$ <p>Sujeito a:</p> $\sum_{r=1}^m u_r x_{rk} = 1$ $\sum_{r=1}^m u_r y_{jr} - \sum_{i=1}^n v_i x_{jr} - v_k \leq 0$ $u_r, v_i \geq 0$

Considerando:

y_{rj} = output *r* da DMU *j*;

x_i = input *i* da DMU *j*;

u, v = pesos;

k = número de DMU;

$r = 1, \dots, m; i = 1, \dots, n; e j = 1, \dots, N$.

Fonte: Périco et al., 2008:424,425.

Desde a sua apresentação em 1978, que a DEA tem sido reconhecida como uma excelente e muito acessível metodologia para analisar o desempenho nos mais diversos domínios desde a banca (e.g. Kumar, 2008; Canhoto e Dermine, 2003), saúde (e.g. Amado e Santos, 2009; Moreira, 2008), ensino (e.g. Tyagi et al, 2009; Johnes, 2006), hotelaria (e.g. Barros e Mascarenhas, 2005; Sigala, et al, 2005), entre outros. Tendo registado uma evolução muito rápida em termos de desenvolvimentos e extensões, que poderão ser aprofundados em Cooper, Seiford e Tone (2000).

A preferência pela utilização da DEA, em detrimento de outros modelos de eficiência, tem sido justificada pelas várias possibilidades de análise de dados que a metodologia apresenta, destacando-se: a facilidade de utilização, a não imposição de uma forma funcional explícita para os dados, ou seja, não requer a pré-definição de nenhuma função de produção, a possibilidade de utilização de múltiplos *inputs* e *outputs*, permitindo que os mesmos tenham diferentes unidades de medida. Em termos de *inputs*, permite também a introdução de variáveis exógenas à unidade, nomeadamente, variáveis relativas ao meio envolvente (Avkiran e Rowlands, 2008).

5.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DEA ÀS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

A aplicação da metodologia DEA na análise da eficiência dos bancos é muito superior à sua aplicação na análise da eficiência das agências bancárias. Tal deve-se ao facto de existir muito mais informação disponível sobre os bancos, como um todo, do que relativamente às suas agências.

Fethi e Pasiouras (2010), numa ampla revisão a 196 estudos que utilizaram técnicas de investigação operacional ou de inteligência artificial no estudo da performance dos bancos, encontraram 136 estudos que utilizaram a metodologia DEA, mas só 28 estudos eram referentes a agências bancárias.

O primeiro artigo a analisar a eficiência de agências bancárias com recurso à metodologia DEA foi o de Sherman e Gold (1985). Este analisou a eficiência de 14 agências bancárias dos EUA, com recurso ao modelo CCR, considerando como variáveis *input*: o número de colaboradores, a dimensão das instalações e *supply costs*, e como variáveis *output*: o número de transações relativas a quatro tipos de transações.

Depois do artigo de Sherman e Gold (1985) foram desenvolvidos inúmeros estudos sobre o desempenho das agências bancárias por todo o mundo, e.g. Porembski et al. (2005), na Alemanha; Howland e Rowse (2006), no Canadá; Sherman e Zhu (2006), nos EUA; Giokas (2008), na Grécia; Das et al. (2009), na Índia; Coughlan et al. (2010), no Reino Unido; Jablonsky et al. (2004), na República Checa; Hartman et al. (2001), na Suécia; Meepadung et al. (2009), na Tailândia; e Eken e Kale (2011), na Turquia.

Sobre esta temática, em Portugal, conhecem-se 9 estudos desenvolvidos, principalmente, por 4 autores: Camanho e Dyson (2008, 2006, 2005a, 2005b, 1999), Portela e Thanassoulis (2010, 2007, 2005) e Portela et al. (2003).

A revisão da literatura efetuada a 20 estudos empíricos mostra que as variáveis *input* e *output* selecionadas são diferentes de estudo para estudo, em função dos objetivos da pesquisa. Na maior parte destes estudos são utilizadas 3 ou 4 variáveis *input* e *output*. As variáveis *input* mais utilizadas são as relacionadas com os trabalhadores, como o número de trabalhadores (e.g. Portela e Thanassoulis, 2010, 2005; Camanho e Dyson, 2006, 1999; Porembski et al., 2005; Jablonsky et al., 2004; Hartman et al., 2001), mas também os gastos operacionais (e.g. Meepadung et al. 2009; Camanho e Dyson, 2008, 2006, 2005a, 2005b, 1999; Giokas, 2008; Jablonsky et al., 2004) e a dimensão das instalações (e.g. Porembski et al., 2005; Jablonsky et al., 2004; Hartman et al., 2001;

Sherman e Gold, 1985). As variáveis *output* mais usadas são as relacionadas com os depósitos e com os empréstimos, como o valor ou o número de depósitos ou de empréstimos (e.g. Das et al., 2009; Meepadung et al. 2009; Camanho e Dyson, 2008, 2006, 2005a, 2005b, 1999; Giokas, 2008; Howland e Rowse, 2006; Hartman et al., 2001), e os rendimentos não provenientes dos juros (e.g. Das et al., 2009; Meepadung et al. 2009; Giokas, 2008).

Em termos de modelo de análise da eficiência, os artigos revistos recorrem mais ao modelo CCR (e.g. Coughlan et al., 2010; Portela e Thanassoulis, 2010; Meepadung et al. 2009; Camanho e Dyson, 2008, 2006, 2005b, 1999; Sherman e Zhu, 2006; Jablonsky et al., 2004) e à orientação *input* (e.g. Camanho e Dyson, 2008, 2006, 2005a, 2005b, 1999; Giokas, 2008; Howland e Rowse, 2006; Sherman e Zhu, 2006; Porembski et al., 2005; Hartman et al., 2001).

Para uma visão mais geral da literatura empírica sobre a eficiência das agências bancárias consulte-se os trabalhos de Paradi e Zhu (2013) e de Eken e Kale (2011). O primeiro apresenta um quadro resumo com 80 estudos e este último, um quadro com 39 estudos publicados após o ano 2000. Embora com um número muito mais elevado de estudos, estes autores retiraram conclusões similares às acima indicadas.

CAPÍTULO VI – METODOLOGIA

Este estudo analisa 109 agências Millennium bcp: 9, que adotaram a nova abordagem comercial, e 100, que ainda utilizam a abordagem comercial tradicional. Estas últimas foram selecionadas aleatoriamente entre as 863 agências que utilizam a abordagem comercial tradicional.

No presente estudo, a eficiência das agências bancárias é analisada através do estudo da eficiência técnica, com recurso à metodologia DEA, na abordagem do modelo BCC, com orientação *output*, à semelhança de Portela e Thanassoulis (2007).

A eficiência pode ser alcançada através da minimização dos *inputs* (orientação *input*) ou através da maximização dos *outputs* (orientação *output*). A opção, por este último tipo de orientação, deve-se ao facto da função de coordenador adjunto não ter poderes para manipular os *inputs* e ser da sua competência ajustar e definir estratégias que aumentem os *outputs*.

Considerando as variáveis sugeridas nos trabalhos revistos na secção 5.2 e os dados disponíveis, utilizaram-se 3 variáveis *input*: número de empregados, total de gastos operacionais e gastos com o pessoal, e 3 variáveis *output*: número de contactos telefónicos aos clientes no intuito de realizarem vendas, número de transações (levantamentos, depósitos e transferências) e número de vendas. Segundo Dyson et al. (2001), deve existir uma relação causal entre os *outputs* e os *inputs*, ou seja, estes devem estar correlacionados. No Apêndice 1 apresenta-se a matriz de correlações bivariadas, onde se pode constatar que existem correlações estatisticamente significativas em todas as variáveis, para um nível de significância inferior a 1%, excepto entre as variáveis gastos operacionais e número de vendas, que não apresentam qualquer correlação no ano de 2010 e apresentam uma correlação estatisticamente significativa a 5%, no ano de 2011. As correlações estatisticamente significativas a 1% variam entre cerca de 26% e 95%, como é o caso da correlação entre o número de trabalhadores e o número de contactos telefónicos.

Os dados analisados foram os disponibilizados pelo Banco BCP e referem-se a dados anuais relativos aos anos de 2010, 2011 e 2012.

A aplicação da metodologia DEA foi efetuada com recurso ao *software SIAD - Sistema Integrado de Apoio à Decisão* (SIAD, disponível em <http://www.uff.br/decisao/>), desenvolvido por Angulo, et al. (2005).

Além da estatística descritiva, para caracterizar as agências alvo de estudo, utilizou-se também testes não paramétricos de comparação de amostras emparelhadas, para aferir sobre a evolução do nível de eficiência técnica das agências bancárias, ao longo do triênio em estudo, e de comparação de amostras independentes, para comparar a eficiência das agências que introduziram a nova abordagem comercial contra as que ainda utilizam a abordagem comercial.

A necessidade de utilização de testes não paramétricos é imposta pelo não cumprimento do pressuposto da normalidade (Maroco, 2003), conforme Apêndice 2.

A análise estatística foi desenvolvida com recurso ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 19.

CAPÍTULO VII - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme a Tabela 7.1, verifica-se que as agências Millennium bcp têm vindo a desenvolver esforços para reduzir a sua dimensão, em termos de número de empregados, e o seu nível de gastos, quer gastos com o pessoal, quer outros gastos operacionais. Nos anos de 2011 e 2012, as agências que utilizam a abordagem comercial tradicional detêm, em média, uma dimensão ligeiramente superior, em termos de número de trabalhadores, e conseqüentemente um maior volume de gastos com pessoal, do que as agências que utilizam a nova abordagem. No ano de 2010, embora os gastos como pessoal das agências que inovaram se tenham situado, em média, em valores inferiores aos das restantes agências, detinham, em média, um maior número de trabalhadores. No ano de 2012, as agências Millennium bcp que adotaram a nova abordagem têm entre 2 e 8 funcionários, enquanto as outras agências alvo de estudo têm entre 3 e 12 funcionários.

A nível dos gastos operacionais é a nível das agências que passaram a utilizar a nova abordagem comercial que se verifica uma maior dispersão e um maior volume, em termos médios, relativamente às restantes agências, segundo a Tabela 7.1.

A análise à evolução da média do número de contactos telefónicos evidencia o enorme esforço que as agências bancárias têm de fazer para conseguirem vender os seus produtos. A Tabela 7.1 mostra que, em média, as agências que utilizam a abordagem comercial tradicional têm vindo a aumentar o seu número de contactos telefónicos aos clientes. Este esforço parece ser recompensado, embora não de forma proporcional, uma vez que, em média, o número de vendas também tem vindo a aumentar. Nas agências alvo de inovação, no ano de 2011, houve uma diminuição, em termos médios, do número de contactos telefónicos, esta diminuição teve reflexo no número de vendas, que também diminuíram nesse ano. Com a introdução da nova abordagem comercial, em 2012, o número de contactos telefónicos aumentou e o número de vendas duplicou, para valores muito próximos das restantes agências, em termos médios. Nos anos de 2010 e 2011, as agências bancárias que adotaram a nova abordagem comercial detinham, em

média, cerca de metade do número de vendas relativamente às agências que mantiveram a abordagem tradicional.

Tabela 7.1 - Estatística descritiva

Abordagem comercial	Variáveis	Média			Desvio Padrão		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
Tradicional (n=100)	Nº Empregados	6,58	6,22	5,57	2,03	1,94	1,79
	G. Operacionais	536116,3	496221,0	423108,8	282995,4	250971,1	204808,9
	G. Pessoal	202024,3	179725,0	158441,8	129799,7	120653,4	108077,2
	Nº Contactos telef.	4058,27	4276,38	4978,76	1710,38	1858,23	1978,24
	Nº de transações	42704,37	41432,94	36191,16	21499,26	21569,23	19545,55
	Nº de vendas	2046,8	2057,51	2366,83	1227,50	1311,4	1153,73
Nova (n=9)	Nº Empregados	7,22	6,22	5,11	2,17	1,79	1,76
	G. Operacionais	677826,2	607592,0	539549,8	378177,8	310350,2	269705,7
	G. Pessoal	164555,1	134131,1	102445,3	111991,9	85709,8	63733,0
	Nº Contactos telef.	3065,89	3009,22	4384,11	877,41	935,51	1564,32
	Nº de transações	29461,78	26957,22	25953,44	9999,68	8433,98	7772,37
	Nº de vendas	1124,22	1118,44	2002,44	342,51	363,37	744,65

Tabela 7.1 (cont.) - Estatística descritiva

Abordagem comercial	Variáveis	Máximo			Mínimo		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
Tradicional (n=100)	Nº Empregados	13,00	13,00	12,00	4,00	3,00	3,00
	G. Operacionais	1568188	1272576	1019148	159452	154808	134616
	G. Pessoal	802700	750188	671420	48020	44880	38164
	Nº Contactos telef.	9900	9940	11456	1456	1404	1758
	Nº de transações	101816	103545	101456	11542	10023	9422
	Nº de vendas	5104	5614	5988	456	270	699
Nova (n=9)	Nº Empregados	11,00	9,00	8,00	4,00	3,00	2,00
	G. Operacionais	1431496	1155148	987508	235108	225948	218964
	G. Pessoal	354628	279496	210292	54632	46228	35136
	Nº Contactos telef.	4576	4212	6656	1664	1404	1664
	Nº de transações	44616	37418	39888	13587	11555	14524
	Nº de vendas	1561	1669	2987	457	433	766

Ao longo do triênio em análise, as agências do Millennium bcp alvo de estudo viram diminuído, em média, o seu número de transações, conforme apresenta a Tabela 7.1. Para as agências que utilizam a abordagem tradicional houve uma diminuição de cerca de 3%, de 2010 para 2011, e de 13 %, de 2011 para 2012, na média do número de transações, enquanto nas agências que adotaram a nova abordagem comercial a diminuição foi de cerca de 9% e de 4%, respectivamente. A introdução da nova abordagem comercial parece ter contribuído para uma menor queda da média do número de transações.

7.2 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DEA

Após aplicação da metodologia DEA, na abordagem do modelo BCC, com orientação *output*, às variáveis anteriormente enumeradas, obtiveram-se índices de eficiência técnica para cada uma das agências em estudo, os quais foram sintetizados na Tabela 7.2, que se segue.

Tabela 7.2 - Índice de eficiência técnica

Abordagem comercial		Tradicional	Nova
Média	2010	0,8509	0,6364
	2011	0,9080	0,7376
	2012	0,9022	0,9122
Desvio Padrão	2010	0,1364	0,0928
	2011	0,0919	0,1532
	2012	0,0918	0,0876
Máximo	2010	1	0,7478
	2011	1	1
	2012	1	1
Mínimo	2010	0,4468	0,4643
	2011	0,5407	0,5109
	2012	0,6605	0,7716

A Tabela 7.2 mostra que as agências Millennium bcp apresentam, em termos gerais, bons níveis de eficiência, denotando-se que as mesmas são bem geridas ou controladas, uma vez que têm de seguir regras e políticas rigorosas, provenientes quer da regulamentação do sector quer dos departamentos centrais. Paradi e Zhu (2013) indicam que geralmente 25 a 50% das agências possuem uma eficiência máxima, ou seja, de 100%. Nos anos de 2010, 2011 e 2012, 25%, 28% e 22% das agências Millennium bcp detinham um nível de eficiência de 100%, respetivamente.

As agências Millennium bcp que implementaram a nova abordagem comercial, em 2012, detinham um nível médio de eficiência técnica de 63,64%, 73,76% e 91,22%, respetivamente para os anos de 2010, 2011 e 2012. As agências que mantiveram a abordagem comercial tradicional apresentaram para os mesmos anos, respetivamente, um nível médio de eficiência de 85,09%, 90,80% e 90,22%, conforme Tabela 7.2. Em média, as primeiras ostentaram nos anos de 2010 e 2011 (anos em que ainda utilizavam a abordagem tradicional) um menor nível de eficiência, estatisticamente significativo, para um nível de significância de 5%. No ano 2012, as agências que passaram a utilizar a nova abordagem comercial apresentaram um nível médio de eficiência técnica superior ao obtido pelas agências que continuaram a praticar a abordagem comercial tradicional, no entanto, essa supremacia não se mostrou significativa estatisticamente, de acordo com o teste não paramétrico⁴ para comparação de amostras independentes Mann-Whitney U Test (Sig. 0,791) (Apêndice 3).

Segundo a Tabela 7.2, para as agências que adotaram a nova abordagem comercial, o nível de eficiência foi sempre aumentado, de forma significativa, considerando um nível de significância de 5%, conforme o teste não paramétrico para comparação de amostras emparelhadas Wilcoxon (Sig. 0,011 e 0,012, para a variação entre 2010 e 2011 e entre 2011 e 2012, respetivamente) (Apêndice 4).

Já para as agências que não inovaram, a Tabela 7.2 mostra que as mesmas aumentaram significativamente o seu nível médio de eficiência técnica, no ano de 2011, segundo o teste Wilcoxon, que apresentou um nível de significância de 0,000 (Apêndice 4), mas no ano de 2012 diminuíram ligeiramente esse mesmo nível, contudo, esta diminuição

⁴ Utilizaram-se testes não paramétricos para a comparação de amostras, uma vez que os dados apresentados não detêm uma distribuição normal, conforme os testes Shapiro-Wilks ($n < 50$) e de Levene, para a amostra das agências que utilizam a abordagem comercial tradicional, conforme Apêndice 2.

não foi estatisticamente significativa, para um nível de significância de 5%, conforme o Apêndice 4.

A nova abordagem comercial foi implementada em agências com um nível médio de eficiência técnica mais baixo, o que lhes permitiu melhorar significativamente o seu desempenho, conforme evidenciado pelo índice de eficiência técnica, que em função da maior diminuição dos *inputs*, nomeadamente, número de empregados e gastos com o pessoal, maior aumento dos *outputs*: número de contactos telefónicos e número de vendas, e menor diminuição do *output* número de transações, aumentou significativamente no ano de 2012.

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO

O papel do Coordenador Adjunto, quer na abordagem comercial tradicional ao cliente, quer na nova abordagem comercial, passa por desempenhar tarefas relacionadas com o cumprimento dos objetivos específicos individuais e da equipa, definidos para a agência. Tem a responsabilidade pela gestão, dinamização, motivação, acompanhamento e monitorização pela equipa da sua sucursal.

Na abordagem comercial tradicional, os clientes dirigem-se aos diversos colaboradores para satisfazerem as suas necessidades, como depósitos, pedido de informações, compra de produtos e serviços, entre outros, enquanto na nova abordagem de otimização comercial ao cliente, os colaboradores e os Coordenadores têm um papel diferente, têm de ir ao encontro do cliente com o objetivo de evitar filas e tratar de qualquer assunto do cliente.

Esta nova abordagem comercial foca-se no cliente, ao pretender que o mesmo detenha uma experiência diferenciadora, simples e rápida, e nos resultados, dado que visa o aumento de vendas e rentabilidade: crescer nas vendas efetivas para mais de três vendas por dia e por colaborador, com enfoque nas vendas de elevada rentabilidade.

Para a equipa da sucursal, irá traduzir-se em mais vendas, mais oportunidades para todos os colaboradores da equipa, polivalência em que todos fazem acolhimento de caixa, atendimento e venda, um maior desenvolvimento pessoal, mais performance individual e da equipa, e por fim uma nova dinâmica com o trabalho em equipa.

A nova abordagem comercial foi introduzida em 9 agências Millennium bcp que detinham um desempenho inferior à média (das agências Millennium bcp), tinham uma maior dimensão e um maior volume de gastos operacionais, e atingiam um menor número de contactos telefónicos, de transações e de vendas.

A partir do estudo da produtividade técnica, com recurso à técnica de programação linear DEA, na abordagem do modelo BCC, com orientação *output* e considerando as variáveis: número de empregados, gastos com pessoal e gastos operacionais, como *inputs*, e as variáveis: número de contactos telefónicos, número de transações e número de vendas, como *outputs*, verificou-se que as 9 agências conseguiram melhorar significativamente a sua eficiência técnica, para um nível médio ligeiramente superior ao das agências que mantêm a abordagem comercial tradicional.

Após a adoção da nova abordagem comercial, as agências reduziram significativamente a sua dimensão, em termos de número de empregados, e conseqüentemente o volume de gastos com o pessoal. Também houve um efeito muito positivo a nível da produtividade, uma vez que conseguiram aumentar o número de contactos telefónicos e de vendas. Estas últimas quase duplicaram. O efeito sobre o número de transações efetuadas também foi positivo, pois embora tenha ocorrido um decréscimo este não foi substancialmente menor do que o ocorrido no ano anterior e do que o ocorrido nas agências que não adotaram a nova abordagem comercial.

O presente estudo fortalece os argumentos do Millennium bcp na implementação da nova abordagem comercial nas restantes 863 agências, que ainda utilizam a abordagem comercial tradicional. Contudo, há que ter alguma precaução no efeito da introdução da nova abordagem comercial, dada a restrição temporal dos dados. Só foi analisado um ano de atividade sob a nova abordagem comercial, pelo que se sugere a replicação do estudo alargando a base temporal. Sugere-se ainda a introdução de variáveis relativas à satisfação do cliente, uma vez que um dos objetivos da nova abordagem é o aumento do nível de satisfação do cliente. Embora se reconheça a pertinência deste tipo de variáveis no estudo, não foi possível ter acesso às mesmas.

BIBLIOGRAFIA

Amado, C.A. e S.P. Santos (2009), "Challenges for performance assessment and improvement in primary health care: the case of the portuguese health centres", *Health Policy*, 91, 43-56.

Angulo, M. L.; L. Biondi Neto; J.C.C.B. Soares de Mello e E.G. Gomes (2005) "Isyds - Integrated System for Decision Support (SIAD - Sistema Integrado de Apoio à Decisão): a software package for data envelopment analysis model", *Pesquisa Operacional*, 25 (3), 493-503.

Avkiran, N. K. e T. Rowlands (2008) "How to better identify the true managerial performance: State of the art using DEA", *Omega*, 36 (2), 317-324.

Banco Comercial Português (2012) Relatório e Contas 2011 – Volume 1, Porto Salvo.

Disponível em:

http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2011_RelContas_Vol1.pdf. Acesso em: 2 de dezembro de 2012.

Banker, R. D., A. Charnes, e W. W. Cooper (1984) "Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis", *Management Science*, 30 (9), 1078-1092.

Barros, C. P. e M. J. Mascarenhas (2005) "The technical and allocative efficiency in a chain of small hotels", *Hospitality Management*, 24, 415-436.

Camanho A. S. e R. G. Dyson (1999) "Efficiency, size, benchmarks and targets for bank branches: an application of data envelopment analysis", *Journal of the Operational Research Society*, 50, 903-915.

Camanho A. S. e R. G. Dyson (2005a) "Cost efficiency, production and value-added models in the analysis of bank branch performance", *Journal of the Operational Research Society*, 56, 483-494.

Camanho A. S. e R. G. Dyson (2005b) "Cost efficiency measurement with price uncertainty: a DEA application to bank branch assessments", *European Journal of Operational Research*, 161, 432-446.

Camanho A. S. e R. G. Dyson (2006) "Data envelopment analysis and Malmquist indices for measuring group performance", *Journal of Productivity Analysis*, 26, 35-49.

Camanho A. S. e R. G. Dyson (2008) "A generalization of the Farrell cost efficiency measure applicable to non-fully competitive settings", *Omega*, 36, 147-162.

Canhoto, A. e J. Dermine (2003) "A note on banking efficiency in Portugal, New vs Old Banques", *Journal of Banking and Finance*, 27, 2087-2098.

Charnes, A., W. W. Cooper e E. Rhodes (1978) "Measuring the efficiency of decision making units", *European Journal of Operational Research*, 2 (6), 429-441.

Charnes, A., W. W. Cooper, A. Y. Lewin e L. M. Seiford (1997) *Data Envelopment Analysis: theory, methodology, and application*, Massachusetts, USA, Kluwer Academic Publishers.

Cooper, W., L. Seiford e K. Tone (2000) *Data Envelopment Analysis: a comprehensive text with models, applications, references and DEA-Solver software*, Massachusetts, USA, Kluwer Academic Publishers.

Coughlan J., E. Shale e R. Dyson (2010) “Including the customer in efficiency analysis”, *International Journal of Bank Marketing*, 28, 136–149.

Das A., S. C. Ray e A. Nag (2009) “Labor-use efficiency in Indian banking: a branch-level analysis”, *Omega*, 37, 411–425.

Dyson, R., R. Allen, A. Camanho, V. Podinovski, C. Sarrico e E. Shale (2001) “Pitfalls and protocols in DEA”, *European Journal of Operational Research*, 132, 245-259.

Eken, M. H. e S. Kale (2011) “Measuring bank branch performance using Data Envelopment Analysis (DEA): The case of Turkish bank branches”, *African Journal of Business Management*, 5 (3), 889-901.

Fethi M. D. e F. Pasiouras (2010) “Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: A survey”, *European Journal of Operational Research*, 204, 189-198.

Giokas D. I. (2008) “Cost efficiency impact of bank branch characteristics and location: an illustrative application to Greek bank branches”, *Managerial Finance*, 34, 172–185.

Hartman T. E., J. E. Storbeck e P. Byrnes (2001) “Allocative efficiency in branch banking”, *European Journal of Operational Research*, 134, 232–242.

Howland M. e J. Rowse (2006) “Measuring bank branch efficiency using data envelopment analysis: managerial and implementation issues”, *INFOR Journal*, 44, 49–63.

Jablonsky J., P. Fiala, Y. Smirlis e D. K. Despotis (2004) “DEA with interval data: an illustration using the evaluation of branches of a Czech bank”, *The Central European Journal of Operations Research*, 12, 323–337.

Johnes, J. (2006) “Measuring teaching efficiency in higher education: an application of data envelopment analysis to economics graduates from UK Universities 1993”, *European Journal of Operational Research*, 174, 443-456.

Kumar, S. (2008) “An Analysis of Efficiency-Profitability Relationship in Indian Public Sector Banks”, *Global Business Review*, 9 (1), 115-129.

Maroco, J. (2003) *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.

Meepadung N., J. C. S. Tang e D. B. Khang (2009) “IT-based banking services: evaluating operating and profit efficiency at bank branches”, *Journal of High Technology Management Research*, 20, 145–152.

Millennium bcp (a), A nossa história. Disponível em: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>. Acesso em: 2 de dezembro de 2012.

Millennium bcp (b), Internacionalização. Disponível em: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/internacionalizacao.aspx>. Acesso em: 2 de dezembro de 2012.

Millennium bcp (c), Missão e Estratégia. Disponível em: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx> Acesso em: 2 de dezembro de 2012.

Millennium bcp (d), Modelo organizacional do Banco. Disponível em: http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Pages/modelo_organizacional.aspx. Acesso em: 8 de dezembro de 2012.

Moreira, S. (2008) “Análise da eficiência dos hospitais-empresa: uma aplicação da data envelopment analysis”. *Boletim Económico – Banco de Portugal*, 14 (1), 127-150.

Paradi, J. C. e H. Zhu (2013) “A survey on bank branch efficiency and performance research with data envelopment analysis”, *Omega*, 41, 61-79.

Périco, A. E., D. Rebelatto e N. Santana (2008) “Eficiência bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise por envoltória de dados”, *Gestão & Produção*, 15 (2), 421-431.

Porembski M., K. Breitenstein e P. Alpar (2005) “Visualizing efficiency and reference relations in data envelopment analysis with an application to the branches of a German bank”, *Journal of Productivity Analysis*, 23, 203–221.

Portela M. C. A. S. e E. Thanassoulis (2005) “Profitability of a sample of Portuguese bank branches and its decomposition into technical and allocative components”, *European Journal of Operational Research*, 162, 850–866.

Portela M. C. A. S. e E. Thanassoulis (2007) “Comparative efficiency analysis of Portuguese bank branches”, *European Journal of Operational Research*, 177, 1275–88.

Portela M. C. A. S. e E. Thanassoulis (2010) “Malmquist-type indices in the presence of negative data: an application to bank branches”, *Journal of Banking and Finance*, 34, 1472–1483.

Portela M. C. A. S., P. C. Borges e E. Thanassoulis (2003) “Finding Closest Targets in Non-Oriented DEA Models: The Case of Convex and Non- Convex Technologies”, *Journal of Productivity Analysis*, 19(2/3), 251-269.

Sherman H. D. e F. Gold (1985) “Bank branch operating efficiency: evaluation with data envelopment analysis”, *Journal of Banking and Finance*, 9 (2), 297–315.

Sherman H. D. e J. Zhu (2006) “Benchmarking with quality-adjusted DEA (Q-DEA) to seek lower-cost high-quality service: evidence from a U.S. bank application”, *Annals of Operations Research*, 145, 301–319.

Sigala, M., P. Jones, A. Lockwood e D. Airey (2005) "Productivity in hotels: a stepwise data envelopment analysis of hotels' rooms division processes", *The Service Industries Journal*, 25 (1), 61-81.

Thanassoulis, E. (2001) *Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis*, Massachusettes, USA, Kluwer Academic Publishers.

Tyagi, P., S. P. Yadav e S. P. Singh (2009) "Relative performance of academic departments using DEA with sensitivity analysis", *Evaluation and Program Planning*, 32, 168-177.

Apêndices

APÊNDICE 1 – MATRIZES DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Correlations

		Ntrab2010	GOp2010	GPess2010
ContTelef2010	Pearson Correlation	,599**	,499**	,796**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	109	109	109
NTrans2010	Pearson Correlation	,807**	,747**	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	109	109	109
NVendas2010	Pearson Correlation	,262**	,102	,538**
	Sig. (2-tailed)	,006	,293	,000
	N	109	109	109

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Ntrab2011	GOp2011	GPess2011
ContTelef2011	Pearson Correlation	,782**	,619**	,862**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	109	109	109
NTrans2011	Pearson Correlation	,860**	,774**	,786**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	109	109	109
NVendas2011	Pearson Correlation	,495**	,243*	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000
	N	109	109	109

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Ntrab2012	GOp2012	GPess2012
ContTelef2012	Pearson Correlation	,946**	,831**	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	109	109	109
NTrans2012	Pearson Correlation	,866**	,714**	,862**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	109	109	109
NVendas2012	Pearson Correlation	,628**	,434**	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	109	109	109

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

APÊNDICE 2 – ESTUDO DA NORMALIDADE

		Tests of Normality					
Abordagem		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Comercial		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Índice de Eficiência 2010	Tradicional	,137	100	,000	,902	100	,000
	Nova	,164	9	,200*	,945	9	,640
Índice de Eficiência 2011	Tradicional	,158	100	,000	,877	100	,000
	Nova	,208	9	,200*	,952	9	,709
Índice de Eficiência 2012	Tradicional	,143	100	,000	,896	100	,000
	Nova	,188	9	,200*	,879	9	,154

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

APÊNDICE 3 – COMPARAÇÃO DE AMOSTRAS INDEPENDENTES – TESTE DE KRUSKAL-WALLIS

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Índice de Eficiência 2010 is the same across categories of Abordagem Comercial.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,896	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Índice de Eficiência 2011 is the same across categories of Abordagem Comercial.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,203	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Índice de Eficiência 2012 is the same across categories of Abordagem Comercial.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.				

APÊNDICE 4 – COMPARAÇÃO DE AMOSTRAS EMPARELHADAS – TESTE DE WILCOXON

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between Índice de Eficiência 2010 Tradicional and Índice de Eficiência 2011 Tradicional equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.				

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between Índice de Eficiência 2011 Tradicional and Índice de Eficiência 2012 Tradicional equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,433	Retain the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.				

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between Índice de Eficiência 2010 Nova and Índice de Eficiência 2011 Nova equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,011	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.				

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of differences between Índice de Eficiência 2011 Nova and Índice de Eficiência 2012 Nova equals 0.	Related-Samples Wilcoxon Signed Rank Test	,012	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.				

PARTE II – CURRICULUM VITAE DESENVOLVIDO

DESENVOLVIMENTO DETALHADO DO CURRICULUM VITAE

a. Percurso académico

2002 / 2004 – Master Business Administration em Gestão Empresarial

Faculdade Economia

Universidade do Algarve

Classificação: 14 valores

1998 / 2001 - CESE em Gestão Financeira

ESGHT – Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve

Classificação: 13 valores

Trabalho final de curso: “*O In Store Banking e a Banca Tradicional Duas Realidades Diferentes*” com orientação da Dra. Sandra Rebelo

1992 / 1995 - Bacharelato em Contabilidade e Administração

ISMAG – Instituto Superior Matemática Aplicada à Gestão

Universidade Lusófona, Pólo de Portimão

Classificação: 13 valores

1990 / 1991 - 12º Ano de Escolaridade (Via Ensino)

2º Curso (Matemática, Geografia e História)

Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes, Portimão

Nota final: 11 valores

1988 / 1990 – 10º / 11º Ano de Escolaridade (Via Ensino)

Área C – Contabilidade e Administração

Escola Secundária Manuel Teixeira Gomes, Portimão

Nota Final: 11 valores

b. Atividade Profissional**Outubro 2010 / Presentemente – Millennium – Banco Comercial Português,
Agência de Portimão - Sapal – Coordenador Adjunto**

A sucursal Portimão Sapal caracteriza-se por ter 1 Coordenador Comercial, 1 Coordenador Adjunto e três Assistentes Comerciais.

As minhas funções como Coordenador Adjunto passam por:

- Gerir e assegurar o cumprimento integral dos objetivos da sucursal. Diariamente, faço a análise dos objetivos da sucursal, em termos de venda de produtos, verifico os desvios e reparto os objetivos de captação de produtos financeiros como: recursos (depósitos, ...), seguros, pacotes financeiros, cartões de crédito, etc, pelos vários colaboradores da sucursal, para que, estrategicamente e em coordenação com o coordenador comercial, possamos atingir o orçamento anual traçado pelo banco;
- Gerir a sucursal com tomadas de decisões conjuntamente com o Coordenador Comercial, sobre decisões de processos de crédito, tarefas a desempenhar pelos colaboradores, férias dos colaboradores, autorizações sobre pagamentos de caixa;
- Formar e gerir os colaboradores da sucursal atribuindo-lhes tarefas adequadas às suas funções, um processo de crédito tem de ser atribuído a um assistente sénior, e não ao colaborador que desempenha funções de caixa, por exemplo;
- Analisar e decidir sobre o património dos clientes tomando decisões para a rentabilidade da carteira de clientes da sucursal, promovendo a venda de produtos e serviços do banco.
- Na qualidade de procurador notarial do BCP, outorgar escrituras de crédito à habitação e *leasing*;
- Assinar cheques e toda a documentação, como mapas dos fluxos de caixa, processos de crédito, pedidos de cartões, etc., na qualidade de procurador de nível B;
- Apresentar medidas de controle interno, efetuar ajustamentos de planos de ação e otimização da gestão dos recursos da sucursal, como o cumprimento das normas e regras dos produtos e serviços, e funcionalidade da unidade orgânica;

- Controlar a abertura e o encerramento da sucursal e da sua tesouraria;
- Questionar os colaboradores sobre os processos e procedimentos habituais das suas tarefas, propondo novas abordagens e soluções, se necessário;
- Controlar e acompanhar a prestação de serviços de excelência ao cliente interno e externo, de acordo com a expectativa e métricas de performance da unidade. A sucursal tem como objetivo que os clientes externos atribuam uma avaliação superior a 80% em termos de satisfação no atendimento;
- Conhecer bem o negócio e o mercado, utilizando estes conhecimentos para antecipar e responder às necessidades dos clientes. Analisar o perfil dos clientes para enquadrar os produtos – ex. a um reformado não se vende uma poupança jovem, nem um seguro de vida.

Junho 2006 / setembro de 2010 – MBCP Portimão Rocha – Promotor Comercial

A sucursal do Millennium bcp Portimão Rocha está situada dentro do Centro Comercial Continente em Portimão. Tinha 7 colaboradores, 2 gerentes, 3 assistentes comerciais, e 2 promotores comerciais.

Nesta assegurava o cumprimento dos objetivos da sucursal em conjunto com a gerência, vendendo os produtos financeiros como seguros, poupanças a prazo, cartões de crédito, crédito habitação e pessoal, pacotes financeiros, aberturas de contas, entre outros.

Estabelecia, em conjunto com a gerência, planos estratégicos de desenvolvimento para conquistar clientes no mercado e atingir os objetivos nos ciclos comerciais. Para angariar mais clientes, fazia visitas e convites a novos clientes na rua, e para atingir os objetivos nos ciclos comerciais, procurava os clientes adequados para a venda de produtos, telefonando para os mesmos.

Como Procurador Notarial assegurava toda a escrituração de crédito habitação e *leasing* da sucursal.

Era responsável pela abertura do correio interno da sucursal e sua distribuição aos vários colaboradores.

Detinha a chave da sucursal, e na ausência da gerência fazia a abertura e encerramento da sucursal.

Janeiro 2002 / maio 2006 – MBCP Portimão Rocha – Assistente Comercial Sénior

Neste período, a sucursal Millennium bcp Portimão Rocha, detinha a marca Novarede, tinha 6 colaboradores, 2 colaboradores da gerência e 4 assistentes comerciais.

Dentro da agência foi adotada pelo gerente a rotatividade interna dentro da agência entre os 4 assistentes. De dois em dois meses, um assistente tinha como funções a de

tesoureiro, depois caixa, seguido de *self banking* e, por último, o atendimento comercial, dando assim hipóteses iguais a todos os assistentes de crescimento e promoção.

As funções na tesouraria consistiam em depósitos em dinheiro e cheques e pagamentos a clientes, envio de dinheiro do cofre para a tesouraria central, pedir e receber moedas da tesouraria central.

Na caixa era nossa função os depósitos em dinheiro e cheques, pagamentos e transferências para o estrangeiro, através da Western Union.

Na posição de *self banker*, tratamento do parque de máquinas multibanco, fazia a manutenção das 5 máquinas e o carregamento de dinheiro.

No atendimento comercial, prestava esclarecimentos aos clientes e vendia produtos e serviços bancários, como abertura de contas a clientes particulares e clientes empresa, crédito pessoal e crédito habitação, seguros vida, seguros de casa, PPR, seguros automóvel, seguros de saúde, seguros de acidentes pessoais e poupanças.

Fevereiro 2001 / dezembro 2001 – Banco Atlântico Portimão – Assistente Comercial

O Atlântico era um banco que fazia parte do grupo BCP. A agência do Atlântico em Portimão tinha 13 colaboradores, dos quais 6 assistentes comerciais, 4 gestores de clientes, 1 sub-gerente, 1 gerente e 1 diretor de agência.

As minhas tarefas consistiam em assegurar o serviço de caixa aos clientes que iam ao Atlântico Portimão, fazendo os depósitos de dinheiro e cheques, levantamentos e envio de dinheiro para o estrangeiro, através da Western Union, principalmente de emigrantes de leste.

Fazia também serviço de atendimento a clientes, que consistia, inicialmente, na apresentação e caracterização dos produtos financeiros pretendidos pelos clientes, e posteriormente, na venda desses mesmos produtos. Os produtos financeiros disponibilizados por esta sucursal eram a abertura de contas, seguros de vida, seguros de casa, seguro automóvel, PPR, seguros de saúde, crédito habitação, crédito pessoal, depósitos a prazo e poupanças.

Em alguns dias também procedia às funções de *Self Banking*, carregamento e manutenção das máquinas multibanco.

Conjuntamente com os meus colegas Assistentes, elaborávamos mapas de reporte de vendas, que continham as nossas vendas do dia por tipo de produtos financeiros, para comunicarmos ao Diretor da agência.

Tinha procuração notarial para outorgar escrituras de crédito à habitação, embora não tenha assinado nenhuma, uma vez que esta tarefa era essencialmente da

responsabilidade do diretor da agência, só na sua impossibilidade é que seria um assistente comercial a representar o banco.

Julho 2000 / janeiro 2001 – Banco Expresso Atlântico (BEA) Portimão – Gerente de Loja Sénior

Em julho de 1997 recebi um convite para fazer provas para um banco inovador do Grupo BCP/Atlântico, o BEA, lojas de *In Store Banking* situadas dentro dos supermercados Pingo Doce e hipermercados Feira Nova, tendo iniciado funções em Agosto de 1997 numa loja *In Store Banking* Expresso Atlântico no Pingo Doce, em Portimão, na qualidade de gerente de loja, só em julho de 2000 é que passei a gerente de loja sénior. Eramos 3 gerentes de loja. Tinha como objetivo principal a angariação de clientes particulares, principalmente, que se deslocavam ao supermercado para fazer compras no Pingo Doce Portimão, obtendo a sinergia entre as duas empresas. O capital do Expresso Atlântico era detido 50% pela empresa Jerónimo Martins e 50% pelo BCP/Atlântico.

Da angariação dos clientes tinha objetivos individuais com ranking diários, para crescimento da carteira em clientes com a abertura de contas particulares e rentabilização da carteira, vendendo produtos como seguros de acidentes pessoais, seguros de saúde, seguros de vida, seguros de casa, cartões de débito e cartões de crédito, créditos pessoais, créditos habitação, fundos de investimento, ações, depósitos a prazo e poupanças.

Tinha de gerir a loja com três colaboradores, abertura da loja às 10:30 e seu encerramento às 20 h, de segunda a domingo com folgas rotativas. Era responsável pelo correio interno da loja, procedendo à sua receção e ao seu envio para a central, e pelo outorgar de escrituras de crédito habitação dos clientes da loja Expresso Atlântico - Portimão.

Julho 1997 / junho 2000 – Banco Expresso Atlântico Portimão – Gerente de Loja

As funções e tarefas desenvolvidas enquanto gerente de loja eram iguais às desempenhadas na qualidade de gerente de loja sénior.

Janeiro 1991 / junho 1997 – Porti Comércio e Reparação de Automóveis, Lda., Portimão – Gestor Financeiro

Em Janeiro de 1991 fui trabalhar para uma empresa por quotas do sector automóvel em Portimão, a Citroen, propriedade de dois sócios gerentes, que detinham uma oficina com 3 rececionistas, 1 secretária, 2 bate-chapas, 1 pintor, e 13 mecânicos, e um stand de automóveis com 5 vendedores, como Gestor Financeiro.

O departamento financeiro era constituído por uma só pessoa. Tive de elaborar uma estratégia individual para a execução de toda a contabilidade da empresa, como a classificação de documentos e o seu lançamento num computador Amstrad com 20 mb de disco, o programa de contabilidade utilizado era o Algarpoc. Arquivava por ordem decrescente os diários de caixa a fornecimento e serviços externos numa pasta e noutra as vendas e prestações de serviços.

Tinha como tarefas a elaboração de salários dos colaboradores no computador, a gerência dava-me os valores mensais dos ordenados de cada colaborador, e eu lançava os valores dos salários no computador para a impressão dos recibos.

Fazia o cálculo e o preenchimento de todas as declarações de impostos a entregar aos serviços de finanças, como declarações mensais de IVA, declaração de rendimentos - modelo 22. Fazia a abertura e encerramento das contas, analisava os balanços, as demonstrações de resultados, quer vertical quer horizontalmente.

Elaborava os preenchimentos dos livros de diário-razão-balancete e atas informatizados.

Fiquei responsável pela tesouraria da empresa na parte da oficina, elaborando as respetivas folhas de caixa diárias, nos seus pagamentos e recebimentos.

No decorrer destes anos toda a parte financeira da empresa estava 100% informatizada, deixando-se de preencher manuscritamente os livros diário-razão-balancete, as atas e formulários, como por exemplo as folhas de caixa. A empresa adquiriu mais tarde um computador com processador 386 e posteriormente um computador com processador 486.

Julho 1991 / dezembro 1991 - Barbosa & Freitas, Lda – Estagiário

A minha carreira profissional teve início na empresa Barbosa & Freitas, Lda. como estagiário. Esta era uma pequena empresa, com 6 colaboradores, do concelho de Portimão, gerida por dois sócios-gerentes, que se dedicava à prestação de serviços de contabilidade.

Enquanto estagiário tinha como funções a classificação; registo e o arquivo de documentos contabilísticos, como: faturas, recibos, vendas a dinheiro, notas de crédito, notas de débito e documentos bancários, relativos a pequenas e médias empresas do ramo hoteleiro, do comércio e da indústria, do barlavento algarvio.

A classificação dos documentos era efetuada segundo o Plano Oficial de Contas aprovado no Decreto-Lei n.º 410/89 de 21 de Novembro.

O arquivo dos documentos era feito por empresa em pastas de arquivo. As pastas estavam subdivididas pelos diários de caixa a fornecimento e serviços de terceiros e outra pastas com os diários de vendas e prestações de serviços, precedendo-se ao arquivo dos documentos cronologicamente por ordem decrescente. Outra função era o

apuramento do imposto sobre o valor acrescentado (IVA), preenchimento da respetiva declaração e posterior envio, via CTT, para os serviços de finanças.

Além destas funções, procedia ainda ao preenchimento manuscrito dos livros contabilísticos Diário-Razão-Balancete, Balanço e Atas.

c. Publicações

Nada a declarar.

d. Prémios e distinções recebidas

Data: Outubro 2010

Empresa: MBCP Portimão Rocha

Promoção: Promovido à função de Coordenador Adjunto

Data: Julho 2010

Empresa: MBCP Portimão Rocha

Promoção: Promovido por mérito

Data: Julho 2009

Empresa: MBCP Portimão Rocha

Promoção: Promovido por mérito

Data: Agosto 2008

Empresa: MBCP Portimão Rocha

Promoção: Promovido por mérito

Data: Junho 2007

Empresa: MBCP Portimão Rocha

Promoção: Promovido por disposições contratuais

Data: Janeiro 2003

Empresa: MBCP Portimão Rocha

Promoção: Promovido por mérito

Data: Março 2000

Empresa: Banco Expresso Atlântico

Promoção: Promovido por mérito

e. Participações ou representações

Nada a declarar.

f. Outras competências

Primeira língua:

Português

Outras línguas:

Inglês, Francês e Espanhol

- | | | | |
|-----------------------|------|----------|---------|
| • Compreensão escrita | Bom, | Bom, | Regular |
| • Expressão escrita | Bom, | Regular, | Regular |
| • Expressão oral | Bom, | Regular, | Regular |

g. Discussão crítica da evolução da experiência profissional e da respetiva relevância como atividade da especialidade do mestrado

A minha carreira profissional começou como estagiário no gabinete de contabilidade Barbosa & Freitas Lda., em 1990, após ter terminado o 12º ano na área da contabilidade e administração.

Neste gabinete tive a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no 10º e 11º ano, principalmente, nas disciplinas de Cálculo Financeiro, Contabilidade, Documentação e Legislação Empresarial e Organização e Administração de Empresas, ao classificar e lançar documentos no computador, calcular e preencher declarações periódicas de IVA, de várias empresas de diferentes sectores como a hotelaria, indústria e comércio.

Em Janeiro de 1992 fui trabalhar para a Porti - Comércio e Reparação de Automóveis, Lda., empresa do ramo automóvel, comércio e reparação de automóveis, como gestor financeiro, sendo responsável pela prestação de contas e gestão da tesouraria.

Conjuntamente com o sócio-gerente responsável pela área administrativo-financeira, procedi à organização e informatização da contabilidade da empresa, utilizando a experiência adquirida durante o estágio.

Nesta empresa passei a ter tarefas que nunca tinha feito anteriormente, como abertura e encerramento de contas, cálculo, preenchimento e análise de demonstrações financeiras, com recurso a rácios de estrutura, e preenchimento de modelos 22.

Esta nova abordagem e exigência de trabalho levou-me a ingressar, em 1992, no Bacharelato em Contabilidade e Administração, no ISMAG, para melhorar todos os meus conhecimentos na área da contabilidade e finanças.

Em 1995 obtive a inscrição como Técnico Oficial de Contas e comecei a assinar a contabilidade da empresa onde trabalhava.

No ano de 1997 aceitei o desafio para trabalhar na banca como gerente de loja, numa loja *In Store Banking* Expresso Atlântico, e verifiquei que detinha algumas lacunas em termos de conhecimentos na área das finanças e dos mercados financeiros. Para suprimir essas lacunas e por uma questão de valorização pessoal e profissional, ingressei, em 1998, no CESE em Gestão Financeira, na ESGHT. Na procura de uma maior solidez profissional, aceitei, em 2001, o convite para assistente comercial no Banco Atlântico de Portimão. Continuei na área da banca, embora com uma realidade nova. O Banco Atlântico dirigia-se quer ao segmento dos particulares quer das empresas. O segmento dos particulares não era novo para mim, só tive de me adaptar a novas rotinas, uma vez que este era o segmento de atuação do Expresso Atlântico. Já o segmento das empresas trouxe-me novos desafios, que foram facilmente superados em

função da experiência profissional do meu início de carreira e dos conhecimentos adquiridos quer no Bacharelato, quer no CESE.

Desde o ano 2001 até à presente data que me mantenho no grupo BCP, rodando entre agências da área de Portimão, conforme se segue:

- Assistente Comercial – Fevereiro 2001/Dezembro 2001 – Banco Atlântico Portimão;
- Assistente Comercial Sénior – Janeiro 2002/Junho 2007 – Millennium bcp Portimão Rocha;
- Promotor Comercial – Junho 2006/Setembro 2010 – Millennium bcp Portimão Rocha;
- Coordenador Adjunto – Outubro 2010/Presente data – Millennium bcp Portimão Sapal.

Quer o curso de Bacharelato quer o CESE foram cursos de “banda estreita”, muito especializados na área financeira das empresas. Para evoluir na minha carreira bancária e atingir as categorias de topo, decidi, em 2002, tirar uma pós-graduação que me permitisse colmatar algumas lacunas em termos de conhecimentos nas áreas dos recursos humanos, da estratégia e do marketing, tão necessárias à liderança de uma equipa de colaboradores. A escolha dessa pós-graduação recaiu sobre o mestrado em Gestão de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

O mestrado permitiu-me realmente aumentar os meus conhecimentos, principalmente, nas áreas dos recursos humanos, da estratégia e do marketing, e muniu-me de diversas ferramentas de apoio à gestão, melhorando a minha capacidade de gestão global.

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 2

Anexo 3

Anexo 4

Anexo 5

Anexo 6
