



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

Trabalho de projeto do
MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO

Rendibilidade de um comercial bancário e o seu valor como
ativo intangível

Jaime Hernandez Moura

Coimbra

Outubro 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE
COIMBRA

Trabalho de projeto do
MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO

Rendibilidade de um comercial bancário e o seu valor como
ativo intangível

Projeto realizado no Mestrado em Controlo de Gestão com a orientação
de:

Professora Doutora Claudia Maria Pires de Carvalho Coimbra

Jaime Hernandez Moura

Coimbra

Outubro 2014

Agradecimentos

A todos os que possibilitaram a elaboração deste trabalho, especialmente a minha esposa e filhos que compreenderam sempre a minha ausência em detrimento do convívio familiar.

Aos meus pais pelo apoio incondicional prestado desde o primeiro dia.

À minha orientadora que teve uma grande paciência e disponibilidade para a prossecução do meu objetivo.

A todos aqueles que através da sua opinião enriqueceram este trabalho.

Um grande bem-haja a todos.

Resumo

Neste trabalho pretende-se analisar as formas de um funcionário comercial contribuir para uma maior rentabilidade em função do comissionamento oriundo do cross selling e da margem financeira obtida na negociação e colocação de produtos bancários. Esta análise permite avaliar, face ao seu desempenho, o seu valor como ativo intangível. Nem sempre de fácil mensuração, a intangibilidade dos ativos numa organização tem sido o fator diferenciador, o aditivo, o suplemento que marca a diferença cada vez mais na alavancagem das mais-valias numa empresa.

Outro desafio deste trabalho é apontar e sugerir aspetos que devem ser observados, como a proatividade, a prossecução dos objectivos comerciais, a procura constante da satisfação do cliente, a fidelização do cliente, a perspicácia do gestor, para apercebermo-nos dos modernos conceitos de gestão. Penso que se trata de aspetos que podem contribuir em si mesmo para uma melhoria nos serviços prestados por parte do comercial bancário para com o cliente.

Verificamos neste trabalho que o controlo de gestão é primordial na avaliação de desempenho da organização, proporciona ferramentas imprescindíveis ao gestor para de uma forma eficiente e eficaz concretizar os objetivos propostos. A crescente globalização, o aumento da concorrência e a abertura dos mercados, forçam as organizações a maior rigor na sua análise interna e na definição da sua estratégia. Em resultado do progresso tecnológico, há uma maior velocidade na circulação da informação, implicando uma acrescida criatividade na gestão dos negócios, uma maior capacidade de inovação e um espírito mais empreendedor, dado que os clientes se tornaram mais exigentes e mais conscientes dos seus direitos.

Nos últimos anos os gestores mudaram a sua forma de atuar e adotaram métodos inovadores que privilegiam cada vez mais o controlo, permitindo medir o desempenho das organizações e implementar medidas corretivas sempre que se verifiquem desvios face ao planeamento e aos objetivos definidos.

Neste contexto, o controlo é uma função muito relevante da gestão, uma vez que o processo de acompanhamento da estratégia se tornou fundamental.

Palavras-chaves: controlo de gestão, desempenho, rendibilidade, banca, ativo intangível.

Abstract

This paper intends to analyze the forms of a commercial employee contribute to greater profitability due to the commissioning arising from cross selling and financial margin achieved in the negotiation and placement of banking products. This analysis allows us to evaluate, due to its performance, its value as an intangible asset. Not always easy to measure, the intangibility of assets in organization has been the differentiating factor, additive, supplement that makes a difference in the increasingly leverage of gains of a company.

Another challenge of this work is to point and suggest aspects that must be observed, such as proactivity, the pursuit of commercial objectives, the relentless pursuit of customer satisfaction, customer loyalty, manager perspicacity, to understand the modern concepts of management. I think they are aspects that can contribute in itself to an improvement in the services provided by the commercial bank to the customer.

We note in this paper that the management control is essential in evaluating the performance of the organization, the manager provides essential tools to efficiently and effectively meet the proposed objectives. Increasing globalization, increased competition and open markets, forcing organizations to greater rigor in its internal analysis and the definition of its strategy. As a result of technological progress, there is a higher speed in the circulation of information, implying greater creativity in business management, greater innovation and more entrepreneurial, as customers have become more demanding and more aware of their rights. In recent years, managers have changed their way of working and have adopted innovative methods that emphasize increasing control, allowing organizations to measure performance and implement corrective measures whenever there are deviations from the plan and to set goals. In this context, control is a very important management function, since the process of monitoring the strategy has become critical.

Keywords: management control, performance, profitability, banking, intangible asset.

Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
Abstract.....	VI
Índice.....	VII
Lista de figuras.....	IX
Lista de tabelas.....	IX
Lista de quadros.....	IX
Lista de abreviaturas.....	IX
Introdução.....	1
1. Controlo de gestão.....	3
1.1 O novo gestor.....	4
1.2 Os instrumentos de controlo.....	5
1.2.1 Balanced Scorecard.....	7
1.2.2 Os centros de responsabilidade.....	9
1.3 O controlo de resultados.....	11
1.4 Gestão operacional numa Instituição financeira.....	12
2. Envolvente macro das Instituições bancárias na economia.....	13
2.1 Papel preponderante e influenciador da Banca.....	13
2.2 Condições monetárias e financeiras da economia portuguesa.....	13
3. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Serra da Estrela C.R.L.	17
3.1 Identificação.....	17
3.2 Missão.....	18
3.3 Valores.....	18
3.4 Organograma CCAM Serra da Estrela, C.R.L.....	20
3.4.1 Competências delegadas.....	21
3.4.1.1 Coordenador geral.....	21

3.4.1.2	Coordenador comercial	22
3.4.1.3	Coordenador de zona	22
3.4.1.4	Coordenador de agência.....	23
4.	Rendibilidade do produto bancário	24
4.1	Os indicadores de desempenho	24
4.2	Matriz dos produtos bancários	27
4.2.1	CA Seguros	28
4.2.2	CA Vida	30
4.2.3	Margem financeira.....	32
5.	Valor do funcionário como ativo intangível.....	35
6.	Conclusão	37
7.	Referências bibliográficas.....	39

Lista de figuras

Figura 1 - O Crédito Agrícola.....	19
Figura 2 - Organograma CCAMSE.....	20
Figura 3 - Mapa estratégico de KPI.....	26

Lista de tabelas

Tabela 1 - CA Seguros.....	28
Tabela 2 - CA Vida risco.....	30
Tabela 3 - CA Vida capitalização.....	31
Tabela 4 - Taxas médias dos ativos da CCAM SE a 31/12/2013.....	33
Tabela 5 - Taxas médias dos passivos da CCAMSE a 31/12/2013.....	33

Lista de quadros

Quadro 1 - Produtos bancários.....	24
------------------------------------	----

Lista de abreviaturas

APB – Associação portuguesa de bancos

BCE – Banco central europeu

CA – Crédito agrícola

CCAMSE – Caixa de crédito agrícola mútuo da Serra da Estrela

ENI´S – Empresários em nome individual

FENACAM – Federação nacional das caixas de crédito agrícola mútuo

ISGB – Instituto superior de gestão bancária

PME – Pequenas e médias empresas

PPR – Plano Poupança Reforma

Introdução.

Mercê de uma eficiente base de dados de informação, uma empresa é capaz de reagir rapidamente às necessidades dos clientes e adaptar-se às mudanças e novas condições do mercado onde está inserida. Desenvolve-se assim um interesse cada vez maior na avaliação de desempenho, especialmente na medição de desempenho das áreas estratégicas que são importantes, não só para a expansão da empresa mas cada vez mais para a sua sobrevivência.

As organizações dispõem de recursos variados mas escassos, independentemente da sua tipologia, o que as obriga a uma significativa preocupação com a eficiência. A significativa evolução dos processos e sistemas de gestão conduziu a que a função controlo ganhasse importância ao longo do tempo. Sem controlo torna-se mais difícil a gestão de qualquer instituição, dado que o controlo é a avaliação do desempenho da organização, ou seja, da sua capacidade para concretizar os objetivos que se havia proposto, fazendo-o de forma eficiente, isto é, minimizando o consumo de recursos. Por isso, para que as organizações possam acompanhar o significativo desenvolvimento global dos mercados, torna-se fundamental a aplicação de ferramentas de gestão que permitam acompanhar a evolução do meio envolvente e avaliar a utilização dos recursos internos.

“Um sistema de avaliação do desempenho permite a tomada de decisões fundamentadas e a realização de ações, porque quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas através da recolha, compilação, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados.”

Neely (1998)

A estrutura deste trabalho está dividida em seis capítulos; iniciando com uma abordagem acerca da relevância do **controlo de gestão**, passamos à **envolvente macro das Instituições bancárias na economia** onde destacamos o papel preponderante da banca e as condições monetárias e financeiras da mesma na economia nacional. Uma vez enquadrados na banca,

passamos a identificar a **CCAMSE** que foi escolhida por ser, neste momento, a minha entidade patronal, facilitando a obtenção de dados mas sobretudo por ter um conhecimento mais profundo da sua missão, visão e objetivos. No capítulo seguinte, o quarto, procuramos identificar a **rendibilidade do produto bancário** através das matrizes apresentadas e no capítulo seguinte, fruto do desenvolvimento de todos os capítulos anteriores, desenvolvemos o tema do **valor do funcionário como ativo intangível**. Por fim, efetuamos uma **conclusão** do trabalho elaborado.

1. Controlo de gestão

O sistema de controlo de gestão é estabelecido por um conjunto de atividades e instrumentos que avaliam o desempenho, identificam desvios e permitem tomar medidas corretivas. Permite ainda descentralizar as funções e responsabilizar os gestores no processo de planeamento e tomada de decisão que, por sua vez, têm o dever de fazer chegar a missão, visão e objetivos da empresa a todos os colaboradores, para que os mesmos sejam objetivos comuns. Os colaboradores revelam-se muitas vezes os alicerces das organizações: *“as organizações crescem com as pessoas que nelas trabalham e as pessoas que nelas trabalham crescem com as organizações. Este é o princípio que todos têm de compreender”* Reis & Rodrigues (2011). Assim, o controlo será uma ferramenta de apoio à gestão e à implementação estratégica e poderá abrir caminho à melhoria da capacidade competitiva da organização.

Para Pillot (1992), o controlo de gestão é um estado de espírito gerador de diálogos e que se deve estender a todo o meio envolvente, sendo elaborado com base numa consulta aos colaboradores de forma ascendente, (tendo ainda como indicação as forças e fraquezas dos concorrentes) e devendo apoiar a tomada de decisão numa busca constante de uma melhor gestão.

Cassarro (1988) afirma: *“tanto mais dinâmica será uma empresa quanto melhores e mais adequadas forem as informações de que os gestores dispõem para as suas tomadas de decisão”*.

O controlo de gestão é um conceito relativamente recente no seio das organizações, embora a sua importância seja cada vez maior, visto ser uma fonte de informação extremamente útil e atempada que ajuda os gestores a decidir e a planear as atividades, a controlar as operações e a tomar decisões.

Só assim é possível estabelecer compromissos e influenciar comportamentos individuais de forma a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Segundo Jordan (et al 2011), para que o controlo de gestão seja eficiente e eficaz deve corresponder aos seguintes princípios:

- Os instrumentos de controlo de gestão devem compreender objetivos de natureza financeira e não financeira.
- Tem de existir uma descentralização das decisões, uma delegação de autoridade e uma responsabilização.
- Tem de haver uma convergência dos interesses individuais de cada setor com os objetivos estratégicos da organização.
- Os instrumentos de controlo de gestão devem funcionar como meio de ação e não apenas como meros resumos de documentos ou burocracia.
- Deve focar-se essencialmente no futuro, embora possa tratar de informação relativa ao passado.
- O controlo de gestão tem sobretudo uma natureza comportamental, ou seja, tem uma influência sobre os comportamentos das pessoas.
- O controlo de gestão leva a um sistema de incentivos, através de um sistema de sanções e recompensas.
- Os atores de primeira linha são os gestores operacionais em oposição aos controladores de gestão.

1.1 O novo gestor

Estamos assim perante uma nova gestão, onde gerir é medir, medir é comparar e comparar promove a melhoria. Trata-se de uma nova maneira de estar, fazer e pensar, e tem como característica principal a antecipação, isto é, falamos de uma nova postura mais proativa. Desenvolve-se assim uma nova estratégia cuja implementação passa pelo aparecimento de um novo conceito de gestor, com características novas e específicas. Fundamentado numa correta gestão de meios, o novo gestor deve ser visionário, encarar a organização como um todo, estar atento à necessidade de informação e comunicação, fomentar um bom clima, estar disposto a aprender toda a vida e acima de tudo não deve ter medo de decidir.

Não existe uma decisão perfeita, na medida em que é impossível medirmos o alcance total das suas consequências e é impossível conseguirmos avaliar

todas as alternativas assim como todas as consequências que daí advêm. No entanto, a organização deve ter um sistema que forneça ao decisor um conjunto de indicadores, baseados em informações fidedignas que permitam garantir, tanto quanto possível, as tomadas de decisão.

Sendo o controlo de gestão um meio capaz de influenciar o comportamento dos gestores na procura de soluções individuais para atingir os objetivos estratégicos globais da organização, esta ferramenta adquire uma relevância extrema no seio das organizações, uma vez que, só um sistema de controlo de gestão adequado à realidade de cada organização permitirá o desenvolvimento e o sucesso.

1.2 Os instrumentos de controlo

Para colocar em prática um bom sistema de controlo de gestão é necessário recorrer a instrumentos que ajudem os gestores a estabelecer objetivos, a elaborar um plano para os atingir, a controlar e avaliar o cumprimento desses objetivos.

Segundo Jordan (et al 2011) os instrumentos de controlo de gestão podem ser:

- Instrumentos de pilotagem, ou seja, instrumentos que permitem ter dados atualizados e em tempo real, para tomar decisões sobre o rumo da empresa. Estes instrumentos são compostos pelo plano operacional, orçamentos, controlo orçamental, Tableau de Bord e o Balanced Scorecard.
- Instrumentos de comportamento são aqueles que permitem orientar e influenciar o comportamento dos gestores no alcance dos objetivos globais da organização, tendo para isso à sua disposição três utensílios: a organização de centros de responsabilidade; avaliação de desempenho dos centros de responsabilidade e um sistema justo de preços de transferência interna.

Os instrumentos de pilotagem permitem aos gestores fixar objetivos, planejar e acompanhar os resultados, com base em dados atualizados em tempo útil. Estes instrumentos possuem grande relevância ao fornecerem dados atuais que permitem aos gestores tomar decisões atempadamente sobre as ações a praticar, com a finalidade de atingir os objetivos estipulados pela organização.

Para que se verifique uma eficácia na concretização desses objetivos é necessário que durante a sua conceção e implementação, exista uma convergência entre a informação mensurável e os objetivos estratégicos da organização, pois caso isto não se verifique, poderá haver uma desconexão entre os objetivos individuais e os gerais, que poderá originar consequências inesperadas.

A análise estratégica tem em conta vários parâmetros, como o ambiente envolvente da empresa, o setor de atividade, forças e fraquezas da empresa, a concorrência, os clientes, os fornecedores, ameaças de novas entradas, produtos substitutos, os elementos da cadeia de valor e os fatores críticos de sucesso, que darão origem ao plano estratégico.

A capacidade de detetar oportunidades e de perceber quais os recursos necessários para as aproveitar, tendo sempre presente a disponibilidade desses recursos ou a sua capacidade para os obter, é um fator muito importante na criação do planeamento, para que a empresa atinja o sucesso. Embora o planeamento sozinho não seja suficiente para delinear o sucesso de uma organização, ele é muito importante uma vez que lhe dá uma perspetiva antecipada dos riscos e oportunidades. Por isso é de extrema importância ter um bom planeamento, visto que a rápida evolução tecnológica aliada às constantes mudanças dos gostos e dos hábitos dos consumidores provocam uma rápida obsolescência dos produtos.

Assim, depois de elaborada uma rigorosa análise estratégica, é então necessário elaborar um plano estratégico e um plano operacional robustos, consistindo na definição operacional da estratégia seguida pela empresa. O plano operacional procura assim fazer uma avaliação sobre a viabilidade dos

objetivos estratégicos, definindo políticas comerciais, financeiras, de produção, de recursos humanos, de marketing que levam à exequibilidade e ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

«Catelli (2001) afirma que os orçamentos devem expressar quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas, as políticas estabelecidas para a empresa, para determinado período, que servem também para a coordenação e implantação desses planos». Segundo o mesmo autor, uma das principais funções dos orçamentos consiste na coordenação dos esforços que serão desenvolvidos pelas diversas áreas e gestores, para a concretização dos objetivos da empresa, que tornam obrigatória uma coordenação entre eles, conciliando os seus resultados aos interesses da empresa (Feltrin & Buesa; 2013).

1.2.1 [Balanced Scorecard](#)

Na década de 90, grandes empresas americanas interessadas no desenvolvimento de um novo sistema de avaliação de desempenho, que substituísse o sistema tradicional baseado em indicadores financeiros, encomendaram um estudo. No continente europeu, o alargamento da economia de mercado aos países de leste e o reforço de um ambiente competitivo, criou a necessidade de desenvolver novas ferramentas de medição e de acompanhamento do desempenho da empresa, proporcionando uma visão mais alargada, com indicadores de curto e longo prazo, tendo em atenção diversas variáveis que transmitissem fatores críticos e os relacionassem com a estratégia.

Surge assim uma nova abordagem, que se traduz através do Balanced Scorecard, sendo este um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas – financeira, mercado, processos, aprendizagem/desenvolvimento. (Jordan, et al 2011).

Em 1996, com o objetivo de garantir uma coerência entre as iniciativas operacionais e os objetivos estratégicos, Kaplan e Norton, transformaram o Balanced Scorecard num sistema de gestão da estratégia, passando então a suportar quatro processos de gestão (Jordan, et al 2011):

- Traduzir a missão e a visão em objetivos, metas e indicadores estratégicos e operacionais coerentes e articulados entre si. Construção de mapas e indicadores estratégicos que identifiquem os fatores críticos de sucesso nas várias perspetivas. Os gestores através de uma sequência de relações de causa-efeito, que induz um determinado resultado, definem assim as ações e os principais indicadores.
- Comunicar a missão, visão e objetivos estratégicos através de diversos canais (reuniões, comunicados, entre outros) e pelos diferentes níveis hierárquicos da organização, fomenta o alinhamento entre os objetivos globais, os objetivos individuais e dos centros de responsabilidade.
- Sendo os recursos humanos, físicos e financeiros limitados em qualquer empresa, é necessário atribuir esses recursos aos processos ou áreas mais críticas de sucesso da estratégia definida. O Balanced Scorecard permite evidenciar essas áreas ou processos, possibilita uma melhoria na afetação dos recursos disponíveis que por sua vez permite uma melhoria no processo de orçamento dos respetivos centros de responsabilidade.
- O Balanced Scorecard está estruturado no princípio de causa-efeito entre indutores de desempenho e resultados, de acordo com a estratégia definida e com a perceção dos gestores, ou seja, é baseado em hipóteses. No entanto, num ambiente competitivo e em constante mudança, o modelo estabelecido numa organização deve ser regularmente revisto, testado e validado, o que ajuda a compreender melhor a estratégia e os fatores críticos de sucesso.

A metodologia do Balanced Scorecard enfoca o seu funcionamento na importância das relações causa e efeito, entre as quatro perspetivas, objetivos, metas e indicadores, ajudando os gestores a fazer escolhas, a

tomarem decisões na prossecução dos objetivos e na realização da visão estratégica.

Em suma, as principais funções do Balanced Scorecard são comunicar de forma clara e eficaz a estratégia, visão e missão por toda a organização, adaptando, sempre que necessário, as ações aos objetivos de forma rápida e posteriormente mensurar o desempenho dos comportamentos e recursos afetados. Os indicadores mencionados em cada perspetiva têm função de avaliar o seu desempenho e estão ligados entre si por relações de causa efeito que se traduzem numa prova em como o Balanced Scorecard reflete a estratégia da empresa. Exemplo disso, é o investimento em formação dos colaboradores que, por sua vez, melhora a qualidade dos produtos/serviços originando uma maior satisfação dos clientes que influenciam o aumento da fidelidade e como ultimo efeito, provoca o aumento das receitas/lucros. Porém, o Balanced Scorecard pode tornar-se redundante se for apenas copiado e não sofrer as necessárias adaptações em função das diferentes características de cada organização. Por isso, os gestores devem delinear muito bem as suas escolhas pois tudo o que não acrescente valor não deverá ser incluído no Balanced Scorecard.

1.2.2 Os centros de responsabilidade

A organização em centros de responsabilidade diz a cada gestor qual a sua missão, os objetivos a atingir e qual a sua área de decisão. Os critérios de avaliação de desempenho dependerão do centro de responsabilidade e é de extrema importância avaliar somente os elementos que são da responsabilidade de cada um. Geralmente, os centros de responsabilidade não são autónomos, utilizando produtos e/ou serviços de outros centros de responsabilidade.

A gestão deve ter como finalidade a gestão eficaz e eficiente dos diversos centros de responsabilidade, ou seja, cada centro de responsabilidade deve

preocupar-se em atingir os seus objetivos, minimizando os recursos utilizados. A medição da eficácia e eficiência dos centros de responsabilidade está dependente do seu estatuto, visto que se encontra diretamente relacionado com o seu poder de decisão e com a sua liberdade de ação.

Existem três tipos de centros de responsabilidade, onde existe um gestor que é responsável pelas atividades e desempenho de cada:

- Centro de custos (ou de despesas) que são aqueles onde apenas se faz a mensuração dos *inputs* em unidades monetárias, ou seja, aqueles que apenas medem os custos que decorrem da atividade; porque o responsável só tem poderes sobre recursos que se convertem em custos.
- Centro de resultados é a unidade organizacional onde a sua performance é analisada em função dos seus proveitos e gastos. O responsável tem autonomia para combinar as diversas variáveis de proveitos e gastos, para obter um determinado resultado.
- Centro de investimentos são centros de resultados com a responsabilidade dos gestores alargada ao nível de decisões sobre ativos e passivos.

A diferença entre os vários centros de responsabilidade está na forma como são medidos os *inputs* e *outputs* de cada um, tendo em atenção as especificidades das suas atividades, para o efeito de controlo e avaliação.

A organização de uma empresa em centros de responsabilidade só faz sentido se forem avaliados os seus desempenhos, de forma a orientar o comportamento dos gestores na persecução dos objetivos individuais e estratégicos da empresa.

Sem a definição de responsabilidades, tanto o controlo como o próprio planeamento perdem grande parte do seu sentido na gestão, não passando de um mero exercício de previsão das atividades a desenvolver. Assim, torna-se fundamental atribuir centros de responsabilidades às diversas unidades orgânicas que compõem a empresa. Os centros de responsabilidade são

instrumentos que se destacam pela gestão por objetivos, descentralização, responsabilização e delegação de autoridade, que permitem aos gestores alcançar os objetivos globais, proporcionando-lhes os recursos necessários para os atingir e liberdade de ação para programar as atividades dos respetivos centros.

1.3 O controlo de resultados

Merchant & Van der Stede (2003) afirmam que este tipo de controlo é frequentemente utilizado em vários níveis da organização como meio de controlo do comportamento dos gestores, apresentando-se muito útil em áreas de responsabilidade, no sentido de manter o controlo eficaz sobre toda a organização. Um sistema de controlo de resultados influencia as ações dos gestores de uma organização por estarem conscientes quanto às consequências das mesmas, conferindo alguma autonomia para realizarem as suas tarefas da forma como acreditam alcançar os seus objetivos. Adicionalmente, sentem-se encorajados a descobrirem e desenvolverem os seus talentos, bem como ocuparem funções onde terão melhor desempenho que o atual. A implementação de um sistema de controlo de resultados requer que seja definida a dimensão em que os resultados são desejados ou não, mensurado o desempenho destas dimensões, estabelecidas as metas de desempenho que os gestores tentarão alcançar e determinadas as recompensas/sanções para encorajar/desencorajar os comportamentos que permitam alcançar os resultados desejados.

O controlo de resultados é uma forma de controlo indireto, uma vez que não incide diretamente sobre as ações dos trabalhadores, mas antes no resultado das suas ações. A organização não dita quais as ações que os trabalhadores têm de tomar uma vez que estes têm a liberdade de escolher os procedimentos que considerarem mais apropriados para alcançar os resultados desejados.

Os controlos de resultados e/ou outputs são controlos do resultado das ações, de forma indireta, uma vez que a consequência das ações é que é objeto deste

controlo. São condições para a aplicação eficaz do controlo de resultados, o conhecimento claro dos resultados desejáveis, a capacidade de influenciar os resultados e a capacidade de medir os resultados controláveis.

1.4 Gestão operacional numa Instituição financeira

Para valorizar o relacionamento com os clientes, potenciando o conceito de “banca de proximidade” e ao mesmo tempo oferecer produtos e serviços de qualidade, sempre crescentes e sempre adaptados às necessidades visando um elevado grau de satisfação, é necessário implementar um processo de gestão operacional que consiga satisfazer todas as partes envolvidas. Nesse processo é necessário:

- Analisar o alinhamento funcional entre o negócio e os clientes;
- Permitir ter uma visão sobre o processo de melhoria;
- Evidenciar ameaças de uma eventual estagnação;
- Verificar o nível de performance.

A Instituição bancária procura contribuir para o progresso e elevação do nível de vida das comunidades locais, através do apoio ao desenvolvimento das economias das respetivas regiões, assegurando uma acessibilidade efetiva dos serviços bancários ao maior número possível de particulares e empresas.

Essa mesma contribuição obriga a um controlo de gestão eficiente capaz de rentabilizar os recursos afetos à atividade. Embora saibamos que cada Instituição tem uma identidade própria (valores, costumes, cultura), os recursos alocados em determinada região não terão o mesmo efeito daqueles que forem utilizados noutra.

2. Envolvente macro das Instituições bancárias na economia.

2.1 Papel preponderante e influenciador da Banca.

A banca tem um papel crucial no desenvolvimento e apoio à economia regional/nacional, quer na fase de implementação de qualquer projeto, quer no apoio pontual às necessidades de liquidez, quer ainda no apoio á exportação, aproveitando linhas específicas protocoladas e outras criadas para apoio às necessidades de tesouraria das PME e ENI´S.

Todo este apoio ao tecido empresarial, às pequenas e médias empresas e a algum comércio de base, faz parte do normal desenvolvimento social e económico de qualquer país.

Os bancos existem porque há clientes e a sua rentabilidade futura depende da evolução económica e social desses mesmos clientes, sejam eles particulares ou empresas.

2.2 Condições monetárias e financeiras da economia portuguesa.

O ano de 2013 caracterizou-se por uma ligeira melhoria das condições de financiamento, que se mantêm no entanto em níveis restritivos. A diminuição dos custos de financiamento dos bancos e a melhoria da sua posição de liquidez traduziram-se numa relativa estabilização dos critérios de concessão de crédito e numa ligeira diminuição dos *spreads*. Por seu turno, o quadro recessivo prolongado da economia portuguesa, no contexto do ainda elevado nível de endividamento agregado das sociedades não financeiras, continuou a contribuir para um aumento da materialização do risco de crédito, com impacto na rendibilidade dos bancos. A incerteza face à resolução da crise da dívida soberana na área do euro continuou a contribuir para um elevado nível de aversão ao risco na economia portuguesa. Não obstante a considerável diminuição dos prémios de risco associados aos emitentes portugueses

observados desde meados de 2012, o acesso a financiamento de mercado por parte do Estado e dos bancos em condições de preço sustentáveis a médio e longo prazo permanece fortemente condicionado, tendo-se deteriorado nos meses mais recentes.

As medidas de austeridade em conjugação com as maiores dificuldades a nível do crédito, tiveram ao longo de 2012 um marcado efeito recessivo que afetou a evolução da procura interna, com o consumo privado a decair (-5,9%), depois de já ter descido (-4,0%) em 2011, e o investimento que desde há vários anos tem tido uma evolução muito insatisfatória, a baixar ainda mais profundamente (-14,1%), com evolução negativa em todas as suas componentes, acentuando a queda que já apresentara em 2011 (-11,3%).

As condições de exploração do mercado bancário, durante 2012, foram marcadamente influenciadas pelos seguintes fatores:

- Continuação da dificuldade de refinanciamento dos bancos portugueses nos mercados de capitais, como consequência da perceção agravada dos fatores de risco ligados à dívida pública e ao sector financeiro, condicionante que, no entanto, se tem esbatido um pouco ultimamente;
- Nível extremamente baixo dos indexantes Euribor, que se encontram associados à maior parte dos contratos de crédito;
- Forte crescimento do crédito vencido, implicando um grande aumento do esforço de provisionamento por parte da generalidade das instituições e perda de remuneração no crédito pela anulação de juros não pagos;
- Acumulação no balanço dos bancos de um vasto património imobiliário, que constitui uma rubrica financeiramente improdutiva, sujeita potencialmente a futuras imparidades, implicando a prazo deduções prudenciais ao valor dos fundos próprios.

As dificuldades de refinanciamento dos bancos nacionais criaram uma enorme pressão concorrencial na área da captação de recursos, dado que, para além das necessidades correntes de fundos, os bancos precisam ainda de melhorar

a sua posição estrutural de liquidez, o que os obriga a reduzirem os rácios de transformação (relação entre créditos concedidos sobre depósitos captados), inscrevendo-se no limite máximo previsto para esse rácio no memorando relativo ao programa de assistência financeira ao nosso país (120%).

Esta pressão sobre os recursos levou a que as taxas de juro médias dos depósitos, até dois anos registassem uma subida acentuada, atingindo um pico na parte final de 2011 e início de 2012, descendo, porém, nos meses subsequentes, em parte como resultado das medidas disciplinadoras adotadas pelo Banco de Portugal.

Poderão ter contribuído também para essa descida, no entanto, o desanuiamento dos constrangimentos de liquidez das instituições através de maior recurso ao refinanciamento junto do BCE, bem como a progressiva desalavancagem dos seus balanços via contenção de crédito, alienação de ativos e conversão de recursos fora de balanço em depósitos convencionais. Entretanto, e como se referiu, algumas instituições de crédito, embora de forma limitada, já conseguiram voltar a refinar-se no mercado de capitais.

A subida do custo dos depósitos levou as instituições financeiras a ajustarem também o preço do crédito, subindo os *spreads* em relação às taxas Euribor, mas a descida incessante destas últimas, e a sua manutenção, durante a maior parte de 2012, em níveis muito baixos, conduziu a que, mesmo com os referidos ajustamentos em alta, o preço médio do crédito tenha entrado num ciclo de descida desde Dezembro de 2011, que ainda não se inverteu.

Assim, atendendo à referida inflexão no custo dos depósitos, ao longo de 2012, o sector bancário no seu conjunto conseguiu recuperar em alguma medida a “margem comercial” (diferença entre a taxa média do crédito e a dos depósitos) nas operações de crédito a empresas e crédito ao consumo, em relação ao nível muito baixo de Dezembro de 2011, subindo essa margem respetivamente (+0,35%) e (+0,56%), continuando porém a “margem comercial” a degradar-se no crédito à habitação. É de realçar o facto, gravoso para o conjunto das instituições financeiras, de que a “margem comercial” no crédito à habitação é

nesta altura de (-1,15%) e já era negativa (-0,94%) em Dezembro de 2011.

Constata-se, por outro lado, ao considerar a evolução dos agregados de crédito, que o volume do crédito concedido à economia tem estado em regressão acentuada, agravando o impacto sobre a margem financeira da situação adversa da margem comercial: ao “efeito taxa” negativo soma-se um “efeito volume” igualmente negativo.

Face à situação descrita de esmagamento ou redução da margem financeira e de aumento das imparidades de crédito e de menos valias em ativos imobiliários, a par das reduzidas oportunidades de negócio e da necessária desalavancagem, a rentabilidade das diferentes instituições encontra-se pressionada, apresentando algumas, entre as de maior peso no sistema, resultados negativos substanciais, e outras resultados positivos, mas pouco expressivos face à dimensão dos seus balanços. Aliás, os resultados apresentados refletem proveitos não recorrentes, como ganhos financeiros na recompra a desconto de dívida própria e mais-valias na venda de obrigações do tesouro, e nalguns casos, os resultados de filiais ou sucursais fora de Portugal que compensam resultados mais modestos na atividade doméstica (*adaptado do relatório de contas 2012 CCAMSE*).

3. Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Serra da Estrela C.R.L.

3.1 Identificação

A CCAM SE nasceu em Novembro de dois mil e oito, num processo de fusão entre as caixas agrícolas de Celorico/Guarda, Fornos de Algodres, Seia e Vila Nova de Tázem.

Com um capital social de vinte milhões novecentos e oitenta mil euros, apresenta-se hoje como um motor de desenvolvimento do distrito da Guarda.

Tem a sua sede em Seia e é constituída por quinze balcões espalhados por sete concelhos.

Está inserida no Grupo Crédito Agrícola que é um grupo financeiro de âmbito nacional, integrado por um vasto número de bancos locais (Caixas Agrícolas) e por empresas especializadas, tendo como estruturas centrais a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo, instituição bancária dotada igualmente de competências de supervisão, orientação e acompanhamento das atividades das Caixas Associadas e a FENACAM, instituição de representação cooperativa e prestadora de serviços especializados ao Grupo.

Com oitenta e três Caixas de Crédito Agrícola, detentoras de cerca de setecentas agências em todo o território nacional, mais de quatrocentos mil associados e um milhão e duzentos mil clientes, o Grupo Crédito Agrícola é um dos principais grupos bancários portugueses.

A atividade do Grupo Crédito Agrícola tem como base de sustentação as Caixas Agrícolas (verdadeiras entidades dinamizadoras das economias locais) que com a sua autonomia e integração nas diversas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respetivo tecido empresarial e económico e os desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

3.2 Missão

«O Grupo Crédito Agrícola, grupo financeiro de âmbito nacional, é um motor de desenvolvimento local. Conhecedor profundo do tecido empresarial das várias regiões onde atua, tem por missão oferecer as melhores soluções para as expectativas e necessidades dos seus clientes, apresentando uma ampla oferta de produtos e serviços para todos os segmentos, adaptados às realidades locais e ao mercado em geral.

No quadro dos seus compromissos, destaca-se simultaneamente a missão de contribuir em diversos níveis (económico, social, cultural e desportivo) para o progresso das comunidades locais em que é instituição de referência» in <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MissaoeValores/>

3.3 Valores

«O Crédito Agrícola é um grupo financeiro com base cooperativa enraizado nas comunidades locais, com solidez, confiança, proximidade e modernidade. Dotado de uma oferta de soluções, produtos e serviços capazes de satisfazer todas as necessidades financeiras e expectativas das famílias, negócios e empresas, que constituem fatores críticos de sucesso numa relação de parceria privilegiada com os seus clientes.

É uma instituição que valoriza o relacionamento com o cliente, orientada para a participação no desenvolvimento socioeconómico de todo o País, suportada pela atuação de cada uma das suas Caixas a nível regional, num equilíbrio entre a captação de poupanças e a concessão de crédito às famílias e empresas, e no apoio às Instituições sem fins lucrativos» in <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MissaoeValores/>



Figura 1 - O Crédito Agrícola

Fonte: <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MissaoeValores/>

3.4 Organograma CCAM Serra da Estrela, C.R.L

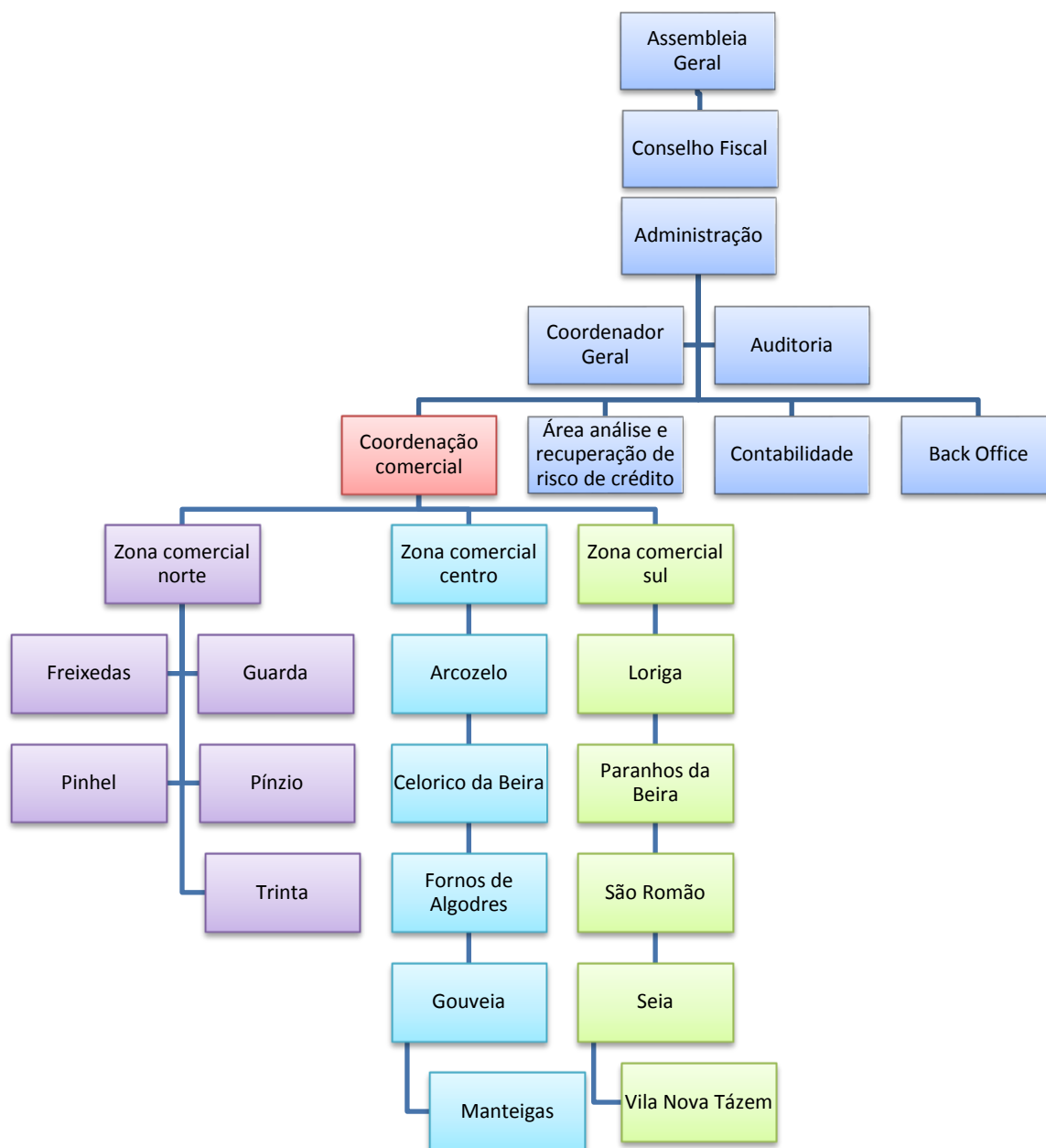


Figura 2 - Organograma CCAMSE

Fonte: elaboração própria

3.4.1 Competências delegadas

Fruto da sua dimensão em termos de estrutura, dos seus recursos humanos e da sua cobertura geográfica, a CCAMSE tem de providenciar um bom funcionamento interno, capaz de responder com celeridade e pragmatismo às diversas situações que os gestores se deparam diariamente na satisfação das necessidades dos clientes, sem descuidar as normas do controlo interno.

Nesta rúbrica debruçamo-nos sobre a parte comercial, que é aquela que verdadeiramente nos interessa. Adaptado do manual da organização da CCAMSE discriminamos a seguir por ordem hierárquica, os objetivos específicos mais importantes da cadeia comercial.

3.4.1.1 Coordenador geral

- Depende diretamente da Administração e relaciona-se funcional e hierarquicamente no âmbito das competências delegadas com as áreas e com todos os colaboradores em geral, no quadro do organograma aprovado;
- Reúne semanalmente com a Administração, para apresentação e ratificação de processos de crédito e para análise e discussão das principais questões de gestão da CCAMSE;
- Coordena a atividade global da CCAMSE, nos termos da competência delegada pela direção, implementando os objetivos estratégicos e de gestão a ela associados;
- Aprova alterações à política comercial da CCAMSE, nomeadamente a implementação de campanhas, política de taxas de juro ativas e passivas e preçário;
- Assegura a gestão do sistema de avaliação de desempenho da CCAMSE, elaborando a proposta anual de atribuição de prémios e benefícios.

3.4.1.2 *Coordenador comercial*

- Assegura a gestão coerente da política comercial da CCAMSE com especial enfoque nas vertentes de marketing e gestão das áreas de negócio, visando a sua dinamização e otimização;
- Dinamiza a atividade comercial da CCAMSE na respetiva área geográfica, em todas as suas vertentes: captação de clientes, captação e aplicação de recursos, comercialização de produtos e serviços e apoio a associados;
- Coordena as estruturas comerciais da CCAMSE, na vertente promocional, operacional, de organização e de recursos humanos afetos, assegurando a operacionalidade global das atividades de “*front-office*”;
- Garante a comunicação entre os elementos das estruturas comerciais e os restantes serviços da CCAMSE.

3.4.1.3 *Coordenador de zona*

- Coordena as atividades e as equipas comerciais das agências da sua zona;
- Promove a divulgação e comercialização de produtos e serviços do Grupo CA, fomentando as atividades de “venda cruzada” (seguros, produtos de capitalização, leasing, fundos de investimento, produtos estruturados, etc.), através das agências da sua zona;
- Analisa, dá parecer e decide (dentro dos plafonds pré-definidos) sobre todas as propostas de crédito apresentadas nas agências da sua zona, conforme a delegação de competências;
- Contribui para a preparação de objetivos anuais e mensais da sua zona, quanto aos principais indicadores e contribuir na identificação de ações a desenvolver a nível local, acompanhando o cumprimento das mesmas.

3.4.1.4 Coordenador de agência

- Coordena a agência, nas vertentes comercial, promocional, operacional, de organização e de recursos humanos afetos, assegurando a operacionalidade das atividades de “*front-office*”;
- Atende e informa clientes, no âmbito de processos de crédito, efetuando simulações a pedido;
- Presta as informações necessárias para a análise de risco das operações de crédito, ao coordenador da zona comercial;
- Gere uma carteira de clientes preferenciais da agência, com especial incidência naqueles com maior envolvimento ou rentabilidade;
- Articula as políticas operacionais da agência com as orientações do coordenador da zona comercial, e outras áreas da CCAMSE, visando a prossecução de objetivos comuns;
- Assegura a comercialização de todo o tipo de produtos e serviços, incluindo seguros;
- Assegura a conservação, manutenção e qualidade dos recursos físicos, nomeadamente informáticos, mobiliário e outros, incluindo instalações;
- Assegura a manutenção e eficiência dos sistemas de segurança adequados à proteção de pessoas e bens (em colaboração com a empresa responsável);
- Assegura o aprovisionamento dos serviços da agência;
- Gere o pessoal ao serviço da agência, rentabilizando as suas capacidades e o seu desempenho.

4. Rendibilidade do produto bancário

Pode-se definir um produto ou serviço bancário como sendo um conjunto de um dado tipo de prestações fornecidas aos clientes, visando a satisfação de uma necessidade específica destes mesmos clientes. (ISGB)

NECESSIDADES	PRODUTOS OU SERVIÇOS
Meios de pagamento	Cheques, cartões
Poupança	Contas poupança
Financiamento da tesouraria	Créditos de tesouraria
Financiamento da construção	Créditos imobiliários
Poupança investida	Serviço de títulos
Previdência	Seguros

Quadro 1 - Produtos bancários

Fonte: adaptado de *Contabilidade de Custos e Gestão Orçamental (APB/ISGB p.2.4)*

É importante perceber que aquilo que destaca um produto não é o que o produto faz, mas o que o cliente espera que o produto faça por ele, ou seja, criar valor é oferecer algo sob a visão do cliente de uma forma destacada e, se possível, única.

4.1 Os indicadores de desempenho

Em função de cada perspetiva (seja ela financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e desenvolvimento organizacional) e de acordo com a visão e estratégia da organização são definidos de forma integrada objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas ou ações. Cada perspetiva possui objetivos (traduzem qualitativa e quantitativamente a estratégia da empresa, ou seja, indicam o que a organização tem de fazer bem para executar a estratégia), indicadores (acompanham o desempenho de cada objetivo), metas (alvos intermédios a atingir que representam o nível de desempenho que se espera dos indicadores) e ações (viabilizam metas ao permitir que sejam alcançadas),

fundamentais para a realização dos objetivos da organização, fornecendo informação ao gestor do desempenho organizacional de um modo global.

Normalmente os indicadores são classificados por KPI (Key Performance Indicator) e facilitam a classificação de determinados fatores da organização. Os KPIs podem ser de ordem crescente e decrescente. Os primeiros devem ser tanto maiores quanto possível, enquanto os segundos, os de ordem decrescente, devem ter o percurso contrário.

O objetivo será a convergência de ações em prol de um equilíbrio no desempenho. Se um dos objetivos, numa determinada perspetiva, não for alcançado poderá ameaçar a missão ao originar perdas de eficácia noutras perspetivas e, por sua vez, desvios no plano (Reis et al., 2011). Como os objetivos financeiros continuam a vir na frente da lista de prioridades das organizações, a perspetiva financeira vem no topo mantendo relações de causa-efeito com as restantes perspetivas.

Para Hung-Yi Wu (2012), o método DEMATEL (tomada de decisão, julgamento e avaliação laboratorial) é uma ferramenta de análise com múltiplos critérios utilizada para determinar as relações causais entre os KPIs, para identificar os fatores críticos centrais e influentes, e estabelecer um mapa estratégico com ligações lógicas para melhorar o desempenho bancário. De acordo com avaliações de peritos, os três KPIs mais importantes para o desempenho bancário são a satisfação do cliente, o desempenho de vendas e a taxa de retenção de clientes.

Devido à natureza intangível dos produtos e serviços fornecido pelos bancos, não se pode medir facilmente a eficiência e competitividade dos produtos e serviços bancários. Os bancos precisam constantemente de reavaliar a sua avaliação de desempenho, no intuito de se adaptar constantemente as necessidades e exigências do cliente. Rankings de desempenho tradicionais contam com os simples e consistentes dados financeiros, como retorno sobre o lucro (ROE) e retorno sobre o ativos de dados (ROA). Critérios não financeiros, tais como a satisfação do cliente e

dos funcionários podem ser vitais para um banco com uma estratégia vencedora. Aplicando a ferramenta do Balanced Scorecard para a banca, podemos tirar bastantes informações úteis que irão contribuir para fortalecer decisões imediatas ou futuras em termos estratégicos.

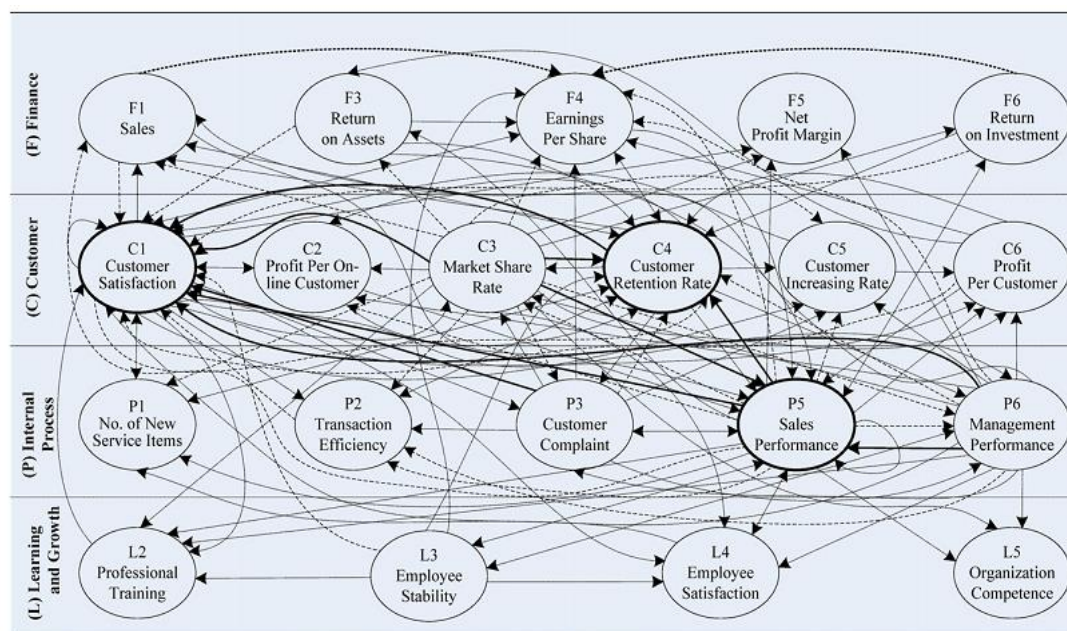


Figura 3 - Mapa estratégico de KPI

Fonte: baseado no BSC para banca (Hung-Yi Wu;2012)

No mapa da figura 4 verificamos que os indicadores «P5 desempenho das vendas» e «P6 desempenho da gestão» são os indicadores centrais, sendo P5 um dos indicadores críticos ao influenciar vinte indicadores e ao ser influenciado por doze indicadores; por sua vez P6 influencia dezoito indicadores. Estes dois indicadores são os principais influenciadores dos restantes indicadores em especial o indicador «C1 satisfação do cliente».

A partir dos resultados obtidos, as cinco principais prioridades dos KPIs para a banca são:

- «C3 taxa de participação de mercado»
- «F6 retorno sobre o investimento»
- «P6 gestão de desempenho»
- «L3 estabilidade do empregado»
- «P5 desempenho de vendas»

Existem relações de feedback entre estes indicadores sugerindo que a gestão deve estar ciente do reforço visualizado nas ligações lógicas. Por exemplo, entre os cinco principais KPIs priorizados, supra mencionados, a mais forte influência mútua existente entre dois KPIs é entre «P5 desempenho de vendas» e «P6 gestão de desempenho», onde «P5 desempenho de vendas» tem menos influência moderada em todos os outros quatro KPIs importantes mas recebe a influência mais forte de «P6 gestão de desempenho». A partir desta constatação, pode-se deduzir que a melhoria de desempenho de gestão pode ajudar a promover o desempenho das vendas e assim, aumentar ainda mais a taxa de participação de mercado. Deste modo os gestores têm de prestar mais atenção à interdependência entre KPIs uma vez que o retorno dessa relação pode ser consolidado e tornar-se uma mais-valia.

4.2 Matriz dos produtos bancários

Em função dos produtos oferecidos aos clientes, a margem do produto bancário representa aquilo que, neste caso concreto, os associados do Crédito Agrícola pretendem: rentabilidade da organização.

Deste modo elaborou-se uma pequena matriz que nos permite aferir aquilo que o comercial bancário pode fazer em termos de rentabilidade, mas também verificar se podemos efetuar alguns ajustamentos para tornar mais eficiente o retorno proveniente das vendas realizadas, isto é, a margem de lucro do *cross selling*.

Existe uma panóplia larga de produtos para oferecer aos clientes, cada um com características próprias, ajustado às necessidades de cada cliente, mas nem todos os clientes necessitam dos mesmos produtos, nem todos os clientes aceitam os produtos e nem todos os clientes têm perfil para os mesmos produtos.

Cabe ao comercial bancário saber gerir a sua carteira em função das necessidades dos clientes sem descuidar os objetivos comerciais definidos anualmente.

Nos subcapítulos seguintes, 4.2.1 e 4.2.2 vamos apresentar umas matrizes onde inserimos o prémio mínimo e/ou médio de uma apólice para cada tipo de produto, para conseguirmos exemplificar de uma forma mais pormenorizada a rentabilidade de cada produto.

4.2.1 CA Seguros

Produto	Prémio comercial	Taxa de remuneração	Taxa de remuneração extra	Remuneração de mediação
Acidentes pessoais	100,00 €	0,27	0,03	30,00 €
Acidentes de trabalho	2 000,00 €	0,09		180,00 €
Automóvel	193,00 €	0,08		15,44 €
CA Saúde	600,00 €	0,09		54,00 €
Caçadores	50,00 €	0,24	0,01	12,50 €
Clinicard	72,00 €	0,24	0,02	18,72 €
Comércio e serviços	400,00 €	0,12		48,00 €
Habitação	200,00 €	0,24	0,05	58,00 €
Proteção financeira	144,00 €	0,18		25,92 €

Tabela 1 - CA Seguros

Fonte: elaboração própria

Nesta tabela temos cinco colunas que passo a descrever para facilitar a sua compreensão:

- Produto – é aquilo que o cliente adquire;
- Prémio comercial – é o que o cliente paga para usufruir do produto;
- Taxa de remuneração – é a taxa que a seguradora CA Seguros paga a CCAMSE pela colocação do produto no mercado;
- Taxa de remuneração extra – é a taxa adicional que a seguradora CA Seguros paga a CCAMSE pela colocação do produto no mercado;

- Remuneração de mediação – é o que a CCAMSE recebe da seguradora CA Seguros sendo o cálculo igual a (prémio comercial * taxa de remuneração) + (prémio comercial * taxa de remuneração extra).

Neste segmento de produtos, seguros ramos reais, apenas estão mencionados nesta tabela, aqueles que de certa forma são mais comercializados. Verificamos da sua análise que existe uma grande discrepância nalgumas taxas de remuneração (dados fornecidos pela companhia de seguros), pelo que a sua análise é muito importante no intuito de perceber qual o produto mais rentável em termos de remuneração atribuída pela intermediação desses produtos.

Os prémios comerciais são aleatórios, embora se tenha tentado aproximar dos valores médios anuais de subscrição e verificamos logo que o prémio dos acidentes de trabalho é o maior daí a remuneração de mediação também ser a mais elevada da tabela. Contudo, os acidentes pessoais têm uma taxa de remuneração três vezes maior que os de acidentes de trabalho, mas um prémio comercial muito inferior, pelo que terá de se vender muitas mais apólices para poder alcançar uma rentabilidade semelhante aos acidentes de trabalho (pelo exemplo apresentado na tabela 1 teríamos de vender seis vezes mais apólices de acidentes pessoais para igualar os acidentes de trabalho).

O seguro automóvel tem uma taxa de remuneração baixa, assim como o CA saúde, embora um seja de carácter obrigatório (automóvel) e o outro facultativo. Daí que seja mais fácil alcançar os objetivos e amealhar mais comissões no ramo automóvel do que no seguro de saúde. No seguro de caçadores a taxa de remuneração é muito aliciante se tivermos em conta que também tem um extra comissionamento, no entanto é um seguro para um segmento muito reduzido e cujo prémio também não é elevado. O clinicard, que não é mais do que um cartão de saúde, com características diferentes do CA saúde nos seus conteúdos e prémios, também é um produto a ter em conta, muito interessante face ao seu prémio, as taxas de comissionamento e à facilidade de comercialização.

O comércio e serviços e a proteção financeira são produtos com taxas de remuneração médias, sem extra comissionamento e com segmentação muito específica. O primeiro apenas pode ser subscrito por empresas ou ENI para assegurar o espaço comercial, o segundo destina-se como proteção suplementar associada a quem subscreve empréstimo.

Finalmente, e não ao acaso, temos o produto seguro habitação que é, na minha opinião, o mais rentável. Trata-se de um produto que assegura o maior e mais importante bem do cliente, com um prémio acessível, com uma boa taxa de remuneração, um extra comissionamento e um risco muito reduzido (também é importante para a companhia).

4.2.2 CA Vida

Produto	Prémio comercial	Taxa de remuneração	Taxa de remuneração extra	Remuneração de mediação
Proteção livre	30,00 €	0,02		0,60 €
Proteção habitação	306,00 €	0,1	0,02	36,72 €
Proteção pessoal	250,00 €	0,1		25,00 €
Proteção plena	46,00 €	0,2	0,05	11,50 €
CA pessoa chave	240,00 €	0,1		24,00 €

Tabela 2 - CA Vida risco

Fonte: elaboração própria

Estamos aqui perante os seguros de vida mais utilizados no segmento de seguros de risco associados ao crédito. A sua comercialização é de carácter vinculativo às operações de crédito, pelo que não sobressai grande pro-atividade na colocação dos mesmos junto dos clientes.

Produto	Prémio comercial	Taxa de remuneração	Taxa de remuneração extra	Remuneração de mediação
CA poupança ativa	1 200,00 €	0,04		48,00 €
CA universitário	180,00 €	0,06	0,02	14,40 €
CA PPR	360,00 €	0,02		7,20 €
Fundos pensões	600,00 €	0,1		60,00 €

Tabela 3 - CA Vida capitalização

Fonte: elaboração própria

Aqui as rentabilidades são inferiores aos produtos de risco mas os prémios comerciais superiores. Neste segmento premeia-se os continuados, ou seja os contratos a médio/longo prazo, originando uma receita estável e orçamentada nas previsões anuais.

Estes produtos enquadram-se nas futuras ou eventuais necessidades dos clientes; o comercial tem de estar atento ao enquadramento de cada um. O CA universitário, destinado aos jovens, é uma poupança a longo prazo para amearhar fundos no intuito de chegar à idade de ingressar na faculdade ou outro tipo de ensino e ter um fundo de maneio para fazer face as despesas inerentes. Sendo um produto destinado aos menores é necessário abordar os pais, tutores, procuradores, ou seja os responsáveis pela educação para sensibilizá-los a adquirir esse produto. Nem sempre é fácil uma vez que a conjuntura económica não é favorável ou tratando-se de um produto com um retorno longínquo, os clientes não demonstram interesse em adquiri-lo.

A CA poupança ativa destina-se a todo tipo de cliente com sentido de aforro a longo prazo (cinco anos) sendo o prémio subjacente à taxa de juro oferecida (neste ano é de 3% garantido) mais a participação de resultados da empresa (tem dado sempre mais algumas décimas na taxa final). Penso que nem toda a gente deve subscrever este tipo de produto pois a mobilização antecipada tem comissões de resgate, para além da comissão de subscrição retirada à cabeça;

há que ponderar as necessidades mas acima de tudo não colocar todas as economias num produto com uma maturidade longa.

O PPR é um dos produtos de poupança mais conhecidos a nível bancário por ter sido bastante divulgado no final dos anos noventa do século passado, quando eram atribuídos significativos benefícios fiscais aos contribuintes que subscrevessem esse produto. Na época era um filão de oportunidades para o comercial bancário que não tinha de se esforçar muito para atingir os objetivos nesse segmento; os próprios clientes encarregavam-se de solicitar ao gestor de conta para não se esquecer de subscrever, pelo menos com o capital mínimo, o respetivo reforço anual. Acabando os benefícios fiscais, tornou-se um produto igual aos outros na argumentação de venda, na minha opinião destinado agora a uma faixa etária próxima dos cinquenta e cinco anos, estabelecendo um prazo de mais ou menos dez anos de aforro como complemento à reforma.

Finalmente os fundos de pensões são aqueles que têm uma taxa de remuneração superior aos outros produtos de capitalização, mercê do risco associado. Desde o início da comercialização o CA reforma segura (outubro 2009), CA reforma tranquila e CA reforma mais (ambas novembro 2006) tem uma taxa de rendibilidade de 2%, 3,4% e 7,5% respetivamente, taxas mais ou menos interessantes mas com risco de capital. Os últimos anos têm alavancado a taxa média do produto chegando a atingir os dois dígitos de rendibilidade (mas as rendibilidades passadas não garantem as futuras), pelo que continua, na minha opinião, apesar do risco associado, a ser um bom produto.

4.2.3 Margem financeira

Neste subcapítulo vamos apresentar os produtos bancários propriamente ditos, ou seja aqueles que não provêm de comissionamento de terceiros. Procuramos apresentar os de maior relevância e os mais conhecidos; há no entanto alguns menos familiarizados para o leitor comum que são: as contas correntes caucionadas (crédito associado a uma conta a ordem e utilizado sempre que a

conta fique sem fundos), os descobertos não autorizados (quando a conta à ordem fica com saldo negativo proporcionado pelo pagamento de um cheque ou outro débito) e os descontos comerciais (vulgarmente conhecidos por letras).

Ativos	Taxa média
Cartões de crédito	22,66%
Contas correntes caucionadas	6,82%
Crédito habitação	1,82%
Crédito pessoal	9,51%
Descobertos não autorizados	22,97%
Descontos comerciais	14,51%
Outros financiamentos	4,57%

Tabela 4 - Taxas médias dos ativos da CCAM SE a 31/12/2013

Fonte: coordenação comercial CCAMSE

Passivos	Taxa média
Depósitos à ordem	0,02%
Depósitos poupança	0,54%
Depósitos a prazo	2,27%

Tabela 5 - Taxas médias dos passivos da CCAMSE a 31/12/2013

Fonte: coordenação comercial CCAMSE

A margem financeira aqui apresentada é muito simples; temos por um lado os produtos do ativo (empréstimos) e do outro lado os produtos do passivo (depósitos). Salta à vista de todos a discrepância das taxas praticadas entre ativo e passivo, a margem é substancial mas não é por isso que não se deve ter sempre em atenção os negócios efetuados. Há que ter em conta que quando o comercial bancário negocia um crédito habitação, o retorno do

investimento é daqui a trinta, quarenta ou mais anos; ou seja a liquidez é muita escassa e nesse caso convém ter em contrapartida depósitos que facultem essa mesma liquidez para fazer face às necessidades e aos compromissos, sejam eles de pagamento de juros dos depósitos a prazo, sejam dos custos inerentes à atividade bancária.

Há que saber gerir convenientemente os recursos, pelo que convém que se empreste o dinheiro mitigando o crédito mal parado. O retorno como vemos na tabela 4 é aliciante e se ainda conseguirmos subscrever um cartão de crédito junto do cliente e este o utilizar com frequência, teremos fortes probabilidades de encaixar uma mais-valia interessante.

Como já foi mencionado, todos os produtos deste subcapítulo fazem parte das operações próprias da CCAMSE, os outros vistos anteriormente (CA Seguros e CA Vida) são extra balanço, ou seja não interferem diretamente nos recursos da CCAMSE, pois apenas se refletem nas comissões recebidas das respetivas seguradoras pela colocação no mercado dos seus produtos. Posto isto, quando subscrevemos, por exemplo, um produto de capitalização da CA Vida estamos a retirar diretamente liquidez junto dos recursos do passivo. Daí a importância do comercial ter a informação atualizada e o controlo de saber se deve ou não transferir valores para a CA Vida, satisfazendo a necessidade do cliente e aproximar-se da prossecução dos objetivos nesse segmento, ou se deve manter os recursos num depósito a prazo, continuando a satisfazer os interesses do cliente, salvaguardar os objetivos dos recursos do passivo em detrimento do comissionamento da CA Vida. O mesmo se aplica a outros produtos como o *leasing*, os fundos mobiliários e os fundos imobiliários onde a CCAMSE apenas é intermediária na colocação destes produtos junto dos clientes e que não vamos discriminar pelo retorno residual que estes têm no extra comissionamento atribuído à CCAMSE.

É essa gestão que temos vindo a abordar ao longo deste trabalho, em que o comercial tem de ter a informação fidedigna e atualizada para poder gerir de forma eficaz e eficiente todo o aglomerado comercial que gira em volta do negócio bancário.

5. Valor do funcionário como ativo intangível

Cada vez mais as instituições bancárias e não bancárias, apercebem-se da importância dos seus recursos humanos também designados de ativos intangíveis, muitas vezes capazes de oferecer uma vantagem competitiva; contudo existe uma certa dificuldade na sua avaliação mais objetiva.

Nos últimos anos é de fácil percepção que os bancos tendem cada vez mais a oferecer produtos e serviços financeiros quase idênticos. Pelo que no momento de uma nova oferta, os clientes normalmente apercebem-se das ligeiras diferenças nos produtos e serviços já oferecidos, mas esta oferta seria rapidamente acompanhada por concorrentes. Esta agressividade dos mercados obriga ao comercial bancário a diferenciar-se não só pela apresentação do produto mas sobretudo pela relação de confiança e amizade depositada nele pelo cliente.

Num ambiente competitivo, a revolução tecnológica aliada às exigências dos clientes, leva as empresas a optarem por uma estratégia de retenção de clientes. É mais rentável e muito mais fácil para as empresas a fidelização dos clientes do que a captação de novos clientes.

Compete ao comercial bancário distinguir os clientes transacionais (mais sensíveis ao preço), dos clientes com disposição para o relacionamento; nesta perspetiva, passa a ser essencial a criação e manutenção de uma carteira de clientes em que seja possível o desenvolvimento de relacionamentos duradouros, baseados em relações de confiança.

Ao longo da minha experiência tenho enfatizado, cada vez mais, uma enorme preocupação pela simpatia demonstrada aos clientes na hora do atendimento. Esta especial atenção ao atendimento é o fator, que demonstra que o consumidor não está interessado apenas naquilo que recebe da prestação de serviço, mas também está interessado no próprio processo da respetiva prestação de serviço. É claro que o processo de como o cliente recebe determinado serviço não pode ser avaliado tão objetivamente como aquilo que

o cliente recebe, devido á sua natureza subjetiva, mas não é menos importante por isso.

A focalização no cliente sempre foi assumida na organização, através da máxima «um cliente, um amigo». Esta filosofia permite criar relações sólidas e de proximidade, alimentadas por um diálogo especial. De fato, ao qualificar e motivar os colaboradores estes ficam mais atentos a todos os processos, não pelas possíveis recompensas ou benefícios, mas pela satisfação que podem conquistar no cliente ao proporcionar-lhe o melhor, até porque foram envolvidos e veem nos objetivos da organização os seus próprios objetivos. O cliente satisfeito fideliza-se, promovendo o aumento do volume de vendas, sendo que, a partir de aqui, o retorno é certo em termos de rendibilidade, competindo ao comercial saber geri-lo. De uma forma coerente e eficiente há que procurar atingir os objetivos comerciais estabelecidos, não canalizar todos os clientes para o mesmo produto de uma forma exaustiva, há que ter bom senso e visão estratégica.

Na economia de hoje, em que as inovações são ultrapassadas diariamente, é inegável que a ferramenta mais importante da entidade é o seu capital humano, sendo este o diferencial competitivo entre as organizações; composto pela soma de várias peculiaridades como o conhecimento, habilidades individuais, valores, cultura, filosofia da empresa, ou seja o somatório de vários ativos intangíveis. São os valores de caracter imaterial aqueles que produzem fontes de vantagens competitivas e o que diferencia as empresas umas das outras. É fundamental que a contabilidade reconheça esta informação e a possa disponibilizar aos acionistas e investidores interessados em informação útil que traduza a realidade da empresa.

«(...)a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas» (Arnosti (2003) apud Sveiby (1998, p.11))

6. Conclusão

O desígnio de qualquer sistema de controlo de gestão é o de transmitir informação. Estes sistemas são baseados em informação financeira e não financeira e influenciam a ação e tomada de decisão por parte dos gestores. O controlo é necessário para assegurar a realização dos objetivos, da visão e estratégia da organização. Além de facilitar a coordenação das diversas atividades de uma organização, reduz o comportamento disfuncional dos empregados, concentra-se e alinha oportunidades de identificação, facilita a mensuração e a apresentação de relatórios.

Mais uma vez, podemos afirmar que o controlo de gestão é um conjunto de políticas e procedimentos utilizados para conseguir alcançar os resultados planeados de forma eficaz e eficiente.

Há que evitar querer medir e avaliar tudo. Temos de estar cientes de que não conseguimos obter indicadores perfeitos que nos deem uma avaliação perfeita.

Abordámos a interação entre KPIs de uma organização bancária que se demonstrou ser dinâmica e por vezes complexa de decifrar; os valores, os costumes, a cultura, ou seja a identidade de cada organização varia de uma para outra, pelo que um modelo de KPI que faça sucesso numa determinada empresa pode não ser sinónimo de sucesso noutra empresa.

Desenvolver e analisar KPIs pode ser uma perda de tempo, se a informação obtida não é utilizada para identificar a fragilidade de alguns processos e conduzir a iniciativas de melhorias.

Conhecer o cliente significa ter um grande trunfo, mas não basta apenas conhecer as suas necessidades e expectativas, é preciso prever a sua opção de compra futura. A satisfação do cliente a longo prazo é um dos valores mais importantes para a empresa.

Os recursos humanos devem ser encarados numa óptica de marketing integrado, considerando-os como clientes internos da empresa, cujas necessidades e aspirações devem ser identificadas e às quais é preciso

proporcionar respostas adequadas, de forma a atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores.

“Orientar o comportamento significa garantir o alinhamento da gestão, ou seja, dar condições a cada gestor para que ele tenha um comportamento empresarial por forma a privilegiar na gestão do seu sector os interesses da empresa” (Jordan et al., 2011, p.38).

O valor contabilístico de uma empresa pode ser por vezes metade do valor do capital intelectual e no entanto ainda não existem práticas para a visualização e avaliação dos ativos intangíveis. Trata-se de uma lacuna que ao mesmo tempo é um desafio que as empresas têm que enfrentar. É urgente medir os ativos que não aparecem nos relatórios financeiros, entre outros, a satisfação dos clientes, a inovação nos produtos e nos serviços, a motivação e a formação dos empregados.

7. Referências bibliográficas.

Arnosti, José Carlos (2003) – Capital Intelectual: Modelos de Mensuração. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica. Centro Universitário Alvares Penteado – Unifecap. São Paulo, Brasil.

Azevedo, Alfredo (2007) - Administração Pública. Grupo Editorial Vida Económica. Porto.

Borges, António; Rodrigues, Azevedo & Rodrigues, Rogério (2003) - Elementos de Contabilidade Geral. Áreas Editora.

Cassarro, António Carlos (1988) - Sistemas de Informações para Tomadas de Decisões. Pioneira. São Paulo.

Dantas, Maria Carolina (2005) – A gestão da Informação na Tomada de Decisão em uma Instituição Financeira Brasileira Orientada ao Cliente. Dissertação Pós Graduação em Ciências da Informação. Universidade de Brasília.

Duarte, Sílvia Adelaide (2011) – A Gestão de Recursos Humanos e o Controlo de Custos. Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Feltrin, Débora & Buesa, Natasha Young (2013) – Orçamento Empresarial uma Ferramenta para Tomada de Decisão. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, vol. 4 nº1.

Hung-Yi Wu (2012) – Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard; *Elsevier, Evaluation and Program Planning* 35 pp 303-320.

Jordan, Hugues; Neves, João Carvalho & Rodrigues, José Azevedo (2011) - O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. (9ªed). Áreas Editora. Lisboa.

Lobo, Sónia Oliveira (2012) – O Controlo de Gestão nas Autarquias Locais e a sua Integração com o SIADAP1. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4555>.

Manual da Organização da CCAM Serra da Estrela C.R.L. versão 2 de 2008.

Martins, Catarina Antónia (2010) – O Valor dos Activos Intangíveis e o Capital Intelectual. Revista de Contabilidade e Comércio nº 229, p. 63-90.

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2003) - Management Control Systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Prentice Hall.

Mikusová, Marie & Janecková, Viktorie (2010) – Developing and Implementing Successful Key Performance Indicators. *World Academy of Science, Engineering and Technology* 66 pp 983-995.

Neely, Andy (1998) - Avaliação de Desempenho das Empresas – Porquê, o Quê e Como. Editorial caminho.

Peixoto, Andréa Maria (2011) – O Impacto da Avaliação do Desempenho nos Sistemas de Controlo de Gestão das Autarquias. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/54317>.

Pillot, Gilber (1992) - O Controlo de Gestão em Schémacolor. Ediprisma.

Reis, Henrique & Rodrigues, Jorge (2011) - Controlo de Gestão ao Encontro da Eficiência. Escolar Editora. Lisboa.

Relatório de contas 2012 da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo da Serra da Estrela, C.R.L.

Rodrigues, Jorge José Martins (2010) - Avaliação do Desempenho das Organizações. Escolar Editora. Lisboa.

Vaz, Jorge Júlio Landeiro & Caiado, Aníbal Campos (2009) – Contabilidade de Custos e Gestão Orçamental II. Associação Portuguesa de Bancos / ISGB.

Wolfskill, Sandra J. (2007) – Finding Time for KPI Initiatives. *Healthcare Financial Management, Revenue Cycle*.

<http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/QuemSomos/MissaoeValores/>

<http://www.ap-institute.com/Key%20Performance%20Indicators.html>

<http://www.slideshare.net/HunnyKanjani/banks-project-9403926>

<http://www.facsao Roque.br/novo/publicacoes/pdf/v4-n1-2013/Debora.pdf>