



Universidades Lusíada

Ferreira, Tiago Nabais, 1992-

Fatores determinantes da competitividade do crédito habitação

<http://hdl.handle.net/11067/4511>

Metadados

Data de Publicação

2018

Resumo

O setor bancário vive, nos dias de hoje, um momento único de grandes transformações. Ainda em recuperação da crise financeira de 2007, a banca enfrenta vários desafios ao nível da rentabilidade, eficiência e reputação. Sendo o crédito habitação um produto-chave para qualquer instituição financeira, com forte impacto no seu balanço, a presente dissertação tem como objetivo prestar um maior conhecimento sobre quais os fatores que os clientes mais valorizam num banco e, mais especificamente, no pr...

Today, the banking sector is experiencing a unique moment of great transformation. Still in recovery from the financial crisis of 2007, banking faces several challenges in terms of profitability, efficiency and reputation. Since mortgage loan is a key product for any financial institution, and with a strong impact on its balance sheet, this dissertation aims to provide a better understanding of the factors that customers value most in a bank and more specifically in the product of housing credit...

Palavras Chave

Crédito imobiliário - Portugal, Bancos - Portugal, Concorrência - Portugal

Tipo

masterThesis

Revisão de Pares

Não

Coleções

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T07:37:55Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Mestrado em Gestão

Fatores determinantes da competitividade do crédito habitação

Realizado por:
Tiago Nabais Ferreira

Orientado por:
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Arguente: Prof. Doutor Joaquim José dos Santos Alves

Dissertação aprovada em: 2 de abril de 2019

Lisboa

2018



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

Fatores determinantes da competitividade do crédito habitação

Tiago Nabais Ferreira

Lisboa

Junho 2018



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
Mestrado em Gestão

**Fatores determinantes da competitividade do crédito
habitação**

Tiago Nabais Ferreira

Lisboa

Junho 2018

Tiago Nabais Ferreira

Fatores determinantes da competitividade do crédito habitação

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de
Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Financeira

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro
Antão

Lisboa

Junho 2018

Ficha Técnica

Autor Tiago Nabais Ferreira
Orientador Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão
Título Fatores determinantes da competitividade do crédito habitação
Local Lisboa
Ano 2018

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

FERREIRA, Tiago Nabais, 1992-

Fatores determinantes da competitividade do crédito habitação / Tiago Nabais Ferreira ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2018. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Crédito imobiliário - Portugal
2. Bancos - Portugal
3. Concorrência - Portugal
4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Mortgage loans - Portugal

2. Banks and banking - Portugal

3. Competition - Portugal

4. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HG2040.5.F47 2018

AGRADECIMENTOS

Gostaria de prestar estas palavras de agradecimento às pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação.

Sem obedecer a qualquer ordem pré concebida, começo por agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão, toda a ajuda, tempo disponibilizado e conhecimento transmitido.

Agradeço também a todos os docentes e funcionários da Universidade Lusíada de Lisboa pela disponibilidade e conhecimentos partilhados ao longo do meu percurso académico.

A todos os meus amigos e familiares, um bem-haja por estarem sempre presentes em todas as fases da minha vida.

Um agradecimento especial à minha namorada Carolina Mendes, por ter estado sempre a meu lado, com uma palavra de conforto e motivação, durante este percurso.

À minha irmã Joana Ferreira pelas demonstrações de confiança, carinho e apoio.

Por último, uma palavra de gratidão aos meus pais pelos valores, pelo amor e por todos os sábios conselhos que me têm transmitido ao longo da vida.

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”

Abraham Lincoln

Fatores Determinantes da Competitividade do Crédito Habitação

Tiago Nabais Ferreira

O setor bancário vive, nos dias de hoje, um momento único de grandes transformações. Ainda em recuperação da crise financeira de 2007, a banca enfrenta vários desafios ao nível da rentabilidade, eficiência e reputação.

Sendo o crédito habitação um produto-chave para qualquer instituição financeira, com forte impacto no seu balanço, a presente dissertação tem como objetivo prestar um maior conhecimento sobre quais os fatores que os clientes mais valorizam num banco e, mais especificamente, no produto de crédito habitação. Nesta investigação foi utilizada uma metodologia quantitativa, através da aplicação de inquéritos direcionados a uma amostra aleatória de 196 clientes bancários.

Os resultados permitem afirmar que os fatores mais valorizados pelos clientes ao nível do produto de crédito habitação são o preço, por via do *spread*, o detalhe de explicação da operação de crédito e a clareza da informação prestada.

Palavras-chave: Competitividade, Fatores determinantes, Crédito habitação

Determinants of the Competitiveness of Mortgage Loans

Tiago Nabais Ferreira

Today, the banking sector is experiencing a unique moment of great transformation. Still in recovery from the financial crisis of 2007, banking faces several challenges in terms of profitability, efficiency and reputation.

Since mortgage loan is a key product for any financial institution, and with a strong impact on its balance sheet, this dissertation aims to provide a better understanding of the factors that customers value most in a bank and more specifically in the product of housing credit. In this investigation a quantitative methodology was used through the application of surveys directed to a random sample of 196 bank clients.

The results allow us to affirm that the factors most valued by customers at the level of the housing credit product are the price, through the spread, the detail of the explanation of the credit operation and the clarity of the information provided.

Keywords: Competitiveness, Determinant factors, Mortgage loans

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1- Evolução do Crédito Habitação (1993-2000) ([Adaptado a partir de] Matias, 2002, p.101)	51
Gráfico nº 2 - Volume de crédito a particulares em junho de 2016 (Associação Portuguesa de Bancos, 2016, p.22).....	52
Gráfico nº 3- Taxa de juro do crédito habitação em novas operações (Banco de Portugal , 2017b)	53
Gráfico nº 4- Evolução das prestações na modalidade de reembolso padrão ([Adaptado a partir de] Banco de Portugal ,sd, p. 14).....	59
Gráfico nº 5- Evolução das prestações na modalidade de reembolso com carência de capital ([Adaptado a partir de] Banco de Portugal ,sd, p.15)	60
Gráfico nº 6- Evolução das prestações na modalidade de reembolso com diferimento de capital ([Adaptado a partir de] Banco de Portugal, sd, p.16)	61

LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1 - Modelo VRIO ([Adaptado a partir de] Barney & Hesterly ,2011, p. 48).	37
Quadro nº 2 - Características do poder negocial dos fornecedores e dos clientes ([Adaptado a partir de] Porter ,1999, p. 35–36)	40

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Arquitetura da cadeia de competências associadas. (Anastassopoulos <i>et al.</i> , 1993, p.78).....	29
Ilustração 2 - Análise SWOT. ([Adaptado a partir de] Carvalho, 2014, p. 44).....	34
Ilustração 3 - Relação entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos da empresa, e a vantagem competitiva sustentável. ([Adaptado a partir de] Barney, 1991, p.112). 36	
Ilustração 4 - As cinco forças competitivas ([Adaptado a partir de] Porter,1999, p. 28)	38
Ilustração 5 - Sistema de valores (Porter, 1999, p. 86)	42
Ilustração 6 - Cadeia de Valores Genérica (Porter, 1992, p. 35).....	42
Ilustração 7 -Crédito à Habitação "O produto estrela" (Matias, 2002, p. 30).....	63
Ilustração 8 -Determinantes da concorrência ([Adaptado a partir de] Matias, 2002, p. 151)	67
Ilustração 9 - Modelo conceptual da investigação.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos inquiridos por género	71
Tabela 2 - Distribuição dos inquiridos por estado civil.....	72
Tabela 3 - Distribuição dos inquiridos por idade.....	72
Tabela 4 - Distribuição dos inquiridos pelas habilitações literárias.....	72
Tabela 5 - Estatística descritiva- Fatores de escolha do banco.....	75
Tabela 6 - Estatística descritiva- Fatores de escolha do banco onde contrair o crédito habitação	76
Tabela 7 - Teste de normalidade	78
Tabela 8 - Teste t-student- Fatores de escolha do banco	79
Tabela 9 - Teste t-student- Fatores de escolha do banco onde contrair o crédito habitação.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- BCP - Banco Comercial Português
- BES - Banco Espírito Santo
- BPI - Banco Português de Investimento
- CGD - Caixa Geral de Depósitos
- FCS - Fatores Críticos de Sucesso
- FIN - Ficha de Informação Normalizada
- FINE - Ficha de Informação Normalizada Europeia
- M - Meses
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- P&D - Pesquisa & Desenvolvimento
- PIMS - *Profit Impact of Market Strategy*
- RBV - *Resource Based View*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- TAE - Taxa Anual Efetiva
- TAEG - Taxa Anual Efetiva Global
- TAER - Taxa Anual Efetiva Revista
- VRIO - *Value, Rare, Inimitable and Organization*

SUMÁRIO

1. Introdução Geral	19
1.1. Introdução	19
1.2. Enquadramento, Pergunta de partida e Perguntas derivadas.....	19
1.3. Objetivos	20
1.4. Hipóteses	20
1.5. Estrutura da dissertação.....	20
2. Enquadramento Teórico	23
2.1. A competitividade, a atividade bancária e o crédito habitação.....	23
2.1.1. Competitividade.....	23
2.1.1.1. Conceito de Competitividade	23
2.1.1.2. Vantagem Competitiva.....	25
2.1.1.2.1. Bases de Vantagens Competitivas.....	26
2.1.1.3. Fatores Críticos de Sucesso	31
2.1.1.4. Modelos de Avaliação de Competitividade.....	35
2.1.2. A Atividade Bancária	46
2.1.2.1. Breve Resenha Histórica da Banca em Portugal	46
2.1.3. Crédito Habitação.....	50
2.1.3.1. Definição de Crédito Habitação	50
2.1.3.2. Evolução Do Crédito Habitação em Portugal	50
2.1.3.3. Componentes do Crédito Habitação	53
2.1.3.3.1. Regimes do Crédito Habitação.....	53
2.1.3.3.2. Taxas de Juro	55
2.1.3.3.3. Custos Associados ao Crédito Habitação.....	56
2.1.3.3.4. Prestações.....	58
2.1.3.3.5. Modalidades de Reembolso	59
2.1.3.3.6. Garantias	61
2.1.3.3.7. Moratória.....	62
2.1.3.3.8. Reembolso Antecipado	62
2.1.3.4. Importância do Crédito Habitação no Balanço do Banco	63
2.2. Fatores Determinantes da Competitividade	64
2.2.1. Na Banca.....	64
2.2.2. No Crédito Habitação	67
2.3. Modelo Conceptual.....	68
3. Estudo Empírico	71
3.1. Processo metodológico	71
3.2. Caracterização da Amostra	71

3.3. Análise e Tratamento de Dados	73
4. Resultados	75
4.1. Estatística descritiva	75
4.2. Método utilizado no estudo	77
4.2.1. Teste t-student	79
5. Discussão de resultados	81
5.1. Discussão dos resultados	81
6. Conclusões, limitações e perspectivas futuras	83
6.1. Conclusões	83
6.2. Limitações e perspectivas futuras	86
Referências	89
Apêndices	97
Lista de apêndices	99
Apêndice A	101

1. INTRODUÇÃO GERAL

1.1. INTRODUÇÃO

Vivemos num tempo em que as próprias mudanças apresentam um cariz único, ocorrem tanto em extensão como em profundidade e acontecem a um ritmo alucinante. O universo financeiro tem sido alvo de várias mutações com impacto na sua competitividade. (Cabrita, 2001)

Nos dias de hoje, o setor bancário português enfrenta vários desafios, tanto em termos operacionais, bem como de rentabilidade, eficiência, confiança e supervisão (Simões *et al.*, 2015).

O presente estudo, inserido no tema da competitividade bancária, foca-se no produto crédito habitação e pretende demonstrar quais as características do banco e do produto que têm maior peso na tomada de decisão do cliente, aquando da escolha da instituição onde contrair o crédito habitação.

O crédito habitação representa para os bancos um instrumento de receitas bastante valioso, dado o seu carácter quase permanente de receitas, proporcionadas pelo financiamento, e pelos inúmeros serviços financeiros prestados aos clientes (Matias, 2002). Assim sendo, é de extrema importância compreender quais são os fatores que criam maior valor percebido aos clientes.

1.2. ENQUADRAMENTO, PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A banca está inserida num mercado altamente concorrencial, portanto, torna-se cada vez mais uma necessidade saber o que os seus clientes mais valorizam.

A presente investigação será fundamentada pelo enquadramento teórico apresentado, tendo como pretensão analisar, posteriormente, quais os fatores determinantes da competitividade do crédito habitação segundo os inquiridos.

Assim sendo, definimos a seguinte pergunta de partida para esta investigação:

- ✓ Quais são os fatores determinantes da competitividade do produto crédito habitação?

E as seguintes perguntas derivadas:

- ✓ O fator preço afeta de forma positiva a competitividade do crédito habitação?
- ✓ A qualidade do serviço prestado afeta de forma positiva a competitividade do crédito habitação?
- ✓ A experiência anterior do cliente com o banco correlaciona-se de forma positiva com a competitividade do crédito habitação?

1.3. OBJETIVOS

A presente dissertação tem como principal objetivo analisar e avaliar quais os fatores mais valorizados pelos clientes na concessão do crédito habitação e desta forma contribuir para uma formulação mais eficaz das estratégias de comunicação e de captação de clientes.

1.4. HIPÓTESES

Desenvolvem-se as seguintes hipóteses:

H1: O fator preço é um fator determinante na competitividade do crédito habitação.

H2: A qualidade do serviço é um fator determinante da competitividade do crédito habitação.

1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Relativamente à estrutura da investigação, esta decompõe-se, para além da parte introdutória, em quatro partes.

Na parte introdutória é feito o enquadramento do estudo realizado, definimos os objetivos gerais e a pergunta de partida que serve de base ao presente trabalho.

A primeira parte desta dissertação corresponde ao enquadramento teórico e integra um conjunto de dois capítulos dedicados aos fundamentos teóricos que fornecem o suporte ao estudo realizado.

No primeiro capítulo do enquadramento teórico, designado por “a competitividade, a atividade bancária e o crédito habitação”, apresentamos uma síntese bibliográfica de

alguns conceitos relacionados com o tema, nomeadamente o de competitividade, de vantagem competitiva e de fatores críticos de sucesso. O subcapítulo seguinte é dedicado à atividade bancária. Neste capítulo, com o intuito de compreender a origem e evolução da banca, apresentamos uma breve resenha histórica da do setor bancário em Portugal. O terceiro subcapítulo inicia-se com uma síntese literária da definição de crédito habitação, passando para a sua evolução em Portugal e as variáveis que o compõem. Por último, o subcapítulo termina com uma revisão bibliográfica da importância do crédito habitação no balanço dos bancos.

No segundo capítulo do enquadramento teórico é feita uma revisão literária sobre os fatores de competitividade na banca e no crédito habitação.

A segunda parte desta dissertação é dedicada ao estudo empírico e encontra-se dividida em três capítulos.

No capítulo número três é descrito o estudo realizado, nomeadamente, os procedimentos metodológicos, a caracterização da amostra e a análise e tratamento de dados.

No capítulo quatro são apresentados os resultados do estudo através da análise estatística dos mesmos.

O quinto e último capítulo é dedicado à discussão dos resultados, às limitações e perspectivas futuras e às conclusões do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. A COMPETITIVIDADE, A ATIVIDADE BANCÁRIA E O CRÉDITO HABITAÇÃO

2.1.1. COMPETITIVIDADE

Todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, maximizando as vendas, os lucros e as cotações bolsistas. Para o devido efeito, procuram adotar estratégias que proporcionem aos seus clientes maior valor do que a concorrência, usufruindo de todas as potencialidades dos recursos à sua disposição. A longo prazo, o desempenho competitivo de qualquer organização depende da correta formulação e implementação das suas estratégias. Assim sendo, a estratégia de uma empresa assenta na gestão cuidada dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que têm como objetivo alcançar uma aceitação no mercado superior à da concorrência. (Freire, 1997)

2.1.1.1. CONCEITO DE COMPETITIVIDADE

A globalização da economia começou a mostrar os seus efeitos no mundo com maior intensidade na década de 1990. Este processo causou impacto e provocou transformações na economia mundial, levando países, setores e indústrias a pensar em estratégias de fomento à competitividade numa perspetiva internacional. (Corsatto & Hoffmann, 2013)

A rivalidade entre empresas, a evolução tecnológica, o elevado nível de incerteza e a complexidade e integração dos mercados tornam cada vez mais dinâmicas, alargadas e multifacetadas as bases para a determinação da competitividade. No entanto, e apesar da sua complexidade, vários são os autores que a tentam definir.

Porter (1989) menciona que não existe uma definição correta de competitividade, contudo o autor refere-a como a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Para Bris e Caballero. (2016, p. 496), a competitividade é “a forma como os países e as empresas gerem a totalidade das suas competências para alcançar a prosperidade ou o lucro”.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a competitividade é “a capacidade das empresas, indústrias, regiões, países ou regiões supranacionais gerarem de forma sustentada, e enquanto expostas à concorrência internacional, rendimentos de fatores de níveis de vida relativamente elevados” (Hatzichronoglou, 1996, p. 20).

Segundo Murths (*apud* Ambastha e Momaya, 2004, p. 46), a competitividade é um conceito multidimensional que pode ser visto a três níveis diferentes (país, setor ou empresa), sendo que o seu conceito difere do nível a que se refere (Buckley *et al.*, 1988).

Buckley, Christopher e Prescott (1988) dividem o estudo da competitividade em duas dimensões, uma macro económica, que estuda a competitividade do país e do setor, e outra micro económica, que estuda a competitividade das empresas e dos produtos.

Num nível macro económico, a competitividade de um país tem subjacente a ideia de um mercado global, onde existe livre circulação de bens e serviços. Esta pode ser definida como a capacidade de um país criar, produzir e distribuir produtos e/ou serviços no mercado internacional, de modo a obter retornos positivos dos seus recursos (Scott & Lodge, 1985) e aumentando, de forma sustentada, os padrões de vida dos países ou regiões com níveis de desemprego involuntário tão baixos quanto possível (European Union Commission, 2009).

Para Coutinho, *et al.*, (1993) a competitividade para um país é o grau pelo qual pode, sob condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que se submetam, satisfatoriamente, ao teste dos mercados internacionais, enquanto, simultaneamente, mantêm e expandem o rendimento dos cidadãos. Competitividade é a base para o nível de vida de uma nação.

Por outro lado, a competitividade empresarial, enquadrada numa perspetiva micro económica, estuda a competitividade das empresas e o seu desempenho no mercado internacional. Esta abordagem tem por base a ideia de que são os países que oferecem condições para o sucesso ou fracasso das empresas nos mesmos.

Segundo D’Cruz (*apud* Ambastha e Momaya, 2004, p.46), a competitividade das empresas pode ser definida como a capacidade de produzir e/ou comercializar produtos superiores aos oferecidos pela concorrência. Considerando as qualidades de

preço e não preço. Ou seja, a competitividade empresarial é a capacidade de competir em mercados de bens ou serviços, baseada numa combinação entre preço e qualidade. Desta forma, entre duas empresas com qualidade e reputação análoga é mais competitiva a que praticar preços mais baixos (Black, Hashimzade & Myles, 2009).

Buckley, Christopher e Prescott (1988) acrescentam ainda que competitividade empresarial é sinónimo de uma empresa ter capacidade de gerar lucro a longo prazo, de compensar os seus colaboradores e proporcionar retornos superiores aos seus acionistas.

Eiriz, Barbosa e Figueiredo (2010) consideram que a competitividade é vista como a capacidade para gerar e manter uma vantagem competitiva. Por outro lado, Ferraz, Kupfer e Iotty (2004) consideram empresas competitivas, as empresas capazes de formular e implementar estratégias que visam a obtenção de uma vantagem competitiva no segmento de mercado onde atuam.

Neste trabalho entende-se por competitividade a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência (Porter, 1989).

2.1.1.2. VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva está no âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos e surge, fundamentalmente, da capacidade de uma empresa conseguir criar um valor percebido pelos clientes superior aos seus custos de produção (Porter, 1992).

A partir dos anos 70, várias correntes de pensamento abordaram a questão da vantagem competitiva, utilizando abordagens distintas. Teorias como a de Michael Porter, Friedrich Hayek e Joseph Schumpeter consideram a vantagem competitiva um atributo de posicionamento exterior à organização, fruto da estrutura do setor, da dinâmica da concorrência e do mercado.

Numa outra vertente, existem teorias que consideram o desempenho superior como um fenómeno decorrente de características internas da organização, como por exemplo a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Segundo Carvalho (2014) a vantagem competitiva de uma empresa adquire-se através da execução das atividades presentes na cadeia que incrementem valor aos produtos e serviços comercializados, de modo a criar um valor percebido superior e manter uma margem mais elevada do que a dos seus concorrentes, deixando-a bem expressa na sua demonstração de resultados.

Como revisto anteriormente, a competitividade de uma empresa é medida pela sua capacidade de gerar e manter uma vantagem competitiva (Eriz, Barbosa & Figueiredo, 2010). Esta frase remete para dois conceitos distintos: o de vantagem competitiva e o de vantagem competitiva sustentada.

Para Ansoff (1977, p. 93) a vantagem competitiva é um conjunto de “propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. Esta corresponde ao resultado de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que permitem à empresa alcançar os seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação no mercado através da conquista e manutenção de clientes (Possamai, Vilas Boas & Conceição, 2004).

De modo a gerar uma vantagem competitiva, a empresa deve implementar estratégias de criação de valor que não sejam implementadas pelos seus atuais e potenciais concorrentes (Barney, 1991), sendo que a mesma “possui uma vantagem competitiva quando a sua taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado” (Freire, 1997, p. 224).

Por outro lado, para uma empresa manter uma vantagem competitiva sustentada, deve implementar uma estratégia focada na criação de valor que não seja simultaneamente implementada pelos seus atuais e potenciais concorrentes e que estes sejam incapazes de imitar os benefícios dessa estratégia.

Para que uma vantagem competitiva se mantenha, esta deve transmitir valor percebido ao cliente, deve ser de difícil imitação, insubstituível e exclusiva.

2.1.1.2.1. BASES DE VANTAGENS COMPETITIVAS

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Esta pode ter origem em inúmeras atividades da empresa, como no *marketing*, na produção, na entrega e nas atividades de suporte do produto. Cada uma destas

atividades pode incrementar de forma positiva a estrutura de custos da organização, bem como contribuir para a sua diferenciação (Porter, 1992).

Como visto anteriormente a competitividade é função do diferencial dos resultados de uma empresa em relação à média do setor. A competitividade relativa de cada concorrente pode ser depreendida da sua capacidade de praticar preços de venda acima da média com custos equivalentes aos competidores, de ter custos operacionais abaixo da média com preços de venda equivalentes aos concorrentes ou de praticar preços de venda acima da média com custos operacionais abaixo da média do setor. (Freire, 1997)

A construção de vantagens competitivas depende das escolhas de posicionamento dos produtos e dos mercados, assim como das armas a utilizar no campo de batalha da competição (António, 2015). Se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, deve fazer a sua escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que procura e qual o segmento que pretende alcançar (Porter, 1992).

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva é obtida através da implementação de estratégias competitivas genéricas adequadas, que podem ser de três tipos: liderança pelos custos, diferenciação ou de liderança pelo foco.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia e para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha. Ser tudo para todos é receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média. Cada estratégia genérica é um método fundamentalmente diferente para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva. (Porter, 1992, p. 10)

Liderança pelo Custo

As estratégias de liderança pelos custos são estratégias que orientam, de modo prioritário, todos os esforços da empresa para obtenção de custos inferiores aos dos seus concorrentes, não descurando a qualidade no seu produto ou serviço. Estes custos incluem, para além dos custos de fabrico, os custos com o *marketing*, os custos de distribuição, os custos ligados ao investimento e os custos administrativos (Anastassopoulos *et al.*, 1993).

Segundo Porter (1989) existem duas maneiras de uma empresa obter uma vantagem por via da redução de custos: controlar os custos, de forma a obter uma vantagem no que respeita aos condutores de custos de atividades de valor com uma proporção

significativa dos custos totais, ou reajustando a cadeia de valor e adotando uma maneira diferente e mais eficiente de projetar, produzir e comercializar o produto ou serviço. No entanto, as empresas que adotam a estratégia de liderança pelos custos quase sempre obtêm a sua vantagem com base em múltiplas fontes dentro da cadeia valor. Uma vantagem de custo sustentável provém da reconfiguração de várias atividades da cadeia de valor, que desempenha repetidamente um papel na criação da vantagem de custo.

Freire (1997) refere que para uma empresa diminuir custos operacionais deve explorar os seus recursos e o seu potencial sinérgico de forma mais produtiva, e salienta algumas variáveis que influenciam estes custos, como as economias de experiência, as economias de escala, as relações sinérgicas, o nível de atuação vertical, o *timing* de atuação, a localização, o *design* do produto, a tecnologia de produção, os níveis salariais e o nível de gestão.

Uma empresa que pretende levar a cabo este tipo de estratégia, que implica que seja líder no custo dentro do setor de atividade onde atua, deve ter um controlo rígido sobre os custos, moldar a sua estrutura organizacional, os seus processos produtivos e formas de comercialização (Freire, 1997).

Não obstante, a qualidade percebida do produto/serviço mantém-se como um fator crítico de sucesso da estratégia, fundamental à obtenção de margens de lucro superiores.

Diferenciação

De acordo com Porter (2005), a estratégia de diferenciação implica a procura de características vistas como ímpares, de forma a criar um diferencial competitivo entre a oferta da empresa e a oferta dos concorrentes. O posicionamento da empresa deve ser único, em resposta às necessidades dos seus clientes. Os elevados níveis de diferenciação têm como objetivo proporcionar à empresa uma recompensa através do pagamento de um “preço-prémio”.

Esta estratégia não considera grandes volumes e preços baixos. Ao contrário, a estratégia de diferenciação procura atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em

virtude da fidelização de clientes. Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação procura obter retornos acima da média, como forma de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas (Porter, 2005).

Segundo Anastassopoulos *et al.*, (1993, p.78-82) “a diferenciação consiste em pôr à disposição do consumidor uma oferta cujo caráter único é reconhecido e valorizado por este último”. Para fazer crescer valor à sua oferta as empresas optam, geralmente, pela sofisticação da marca ou da qualidade do produto, pela eliminação de características ou serviços não valorizados pelo cliente e pela especialização, concebendo uma oferta adaptada a um determinado cliente-alvo.

De acordo com o mesmo autor, todas as atividades industriais e comerciais, de produção ou serviço, desempenham as seguintes funções principais: escolhas tecnológicas, conceção do produto, produção, comercialização e serviço pós-venda. (Ilustração 1)



Ilustração 1 - Arquitetura da cadeia de competências associadas. (Anastassopoulos *et al.*, 1993, p.78).

De acordo com Anastassopoulos *et al.*, (1993), uma empresa que pretenda levar a cabo uma estratégia deste tipo deve analisar cada função da cadeia com vista a encontrar fontes de vantagem competitiva acessíveis à empresa (otimização) e deve tentar arquitetar de forma distinta as conexões de cada atividade com o objetivo de alcançar maior produtividade (coordenação).

Estratégia de Foco

A terceira estratégia genérica competitiva é a estratégia de foco. Distingue-se das outras por estar baseada na escolha de um estreito ambiente competitivo dentro de um setor de atividade.

Segundo Porter (1992), a empresa que opte por esta estratégia deve selecionar um segmento ou um grupo de segmentos dentro do seu setor de atividade e adaptar a sua

estratégia, de forma a atender melhor as necessidades dos referidos segmentos. A otimização desta estratégia passa pela obtenção de vantagens competitivas sustentadas nos segmentos onde atua, muito embora não possuindo uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de foco tem duas variantes, o foco no custo e o foco na diferenciação. Ambas as variantes baseiam-se em diferenças entre os segmentos de mercado onde pretendem operar e os restantes segmentos do setor. No caso da estratégia de foco nos custos, a empresa procura obter uma vantagem competitiva através de diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto a estratégia de foco na diferenciação explora necessidades incomuns dos compradores de certos segmentos. A implementação destas estratégias implica que os segmentos de mercado estão a ser atendidos de forma insatisfatória por concorrentes com um público-alvo mais alargado e ocorrem devido ao facto de os concorrentes poderem ter um desempenho inferior num determinado segmento, com necessidades particulares, que abre a possibilidade a uma estratégia de foco. (Porter, 1992)

De acordo com Porter (1989) existem três fatores que podem determinar a sustentabilidade de uma estratégia de foco:

- ✓ Sustentabilidade em relação a concorrentes com alvos mais alargados. A atratividade do segmento pode provocar a entrada de concorrentes que exploram o mercado numa base mais alargada. Desta forma, quanto maior a diferença da cadeia de valor exigida para a estratégia de foco em relação à cadeia de valor dos outros segmentos, mais sustentada é a estratégia de foco.
- ✓ Sustentabilidade contra imitadores. Baseia-se em economias de escala, na diferenciação, na lealdade dos canais de distribuição e/ou em outras barreiras singulares à estratégia de foco.
- ✓ Sustentabilidade contra a substituição do segmento. Trata-se do risco relacionado com o desaparecimento do segmento, fruto de mudanças no meio ambiente, da tecnologia e do comportamento dos concorrentes que utilizam estratégias de *marketing*, de forma a moldar o comportamento dos compradores, afastando-os do segmento.

2.1.1.3. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A compreensão do conceito de fatores críticos de sucesso é deveras importante para a realização deste trabalho, pois são os fatores críticos de sucesso (FCS) que permitem a obtenção de uma vantagem competitiva.

De acordo com Rockart (1979), o estudo dos fatores críticos de sucesso iniciou-se na literatura de gestão em 1961 por D. Ronald Daniel quando abordou a problemática da inadequada gestão de informação para o estabelecimento de objetivos, a tomada de decisões estratégicas e mensuração de resultados em relação às metas propostas. O autor identificou quatro fontes primárias de fatores críticos de sucesso:

- ✓ Estrutura do setor;
- ✓ Estratégia competitiva, posição da indústria e localização geográfica;
- ✓ Fatores ambientais;
- ✓ Fatores temporais.

Os FCS podem ser definidos como características, condições ou variáveis que, quando corretamente sustentadas e geridas podem influenciar o sucesso de uma organização (Milosevic & Patanakul, 2005). Por outras palavras, correspondem a um número limitado de áreas, nas quais se o seu resultado for favorável permitem um melhor desempenho competitivo da organização. Estas áreas chave afetam o desempenho da empresa em maior proporção e, por isso, devem ser executadas de forma mais eficaz que os seus concorrentes. (Rockart, 1979)

Os fatores críticos de sucesso são, um conjunto de atividades ou elementos indispensáveis ao cumprimento dos objetivos da organização e permitem um bom desempenho atual e futuro das suas operações. Enquanto alguns FCS afetam apenas uma perspetiva de negócio, outros podem afetar mais do que uma (Rothberg & Morrison, 2012). São exemplos de fatores críticos de sucesso a vantagem de preço, a estrutura de capital, a estrutura da indústria, os canais de distribuição utilizados, entre outros (Leidecker & Bruno, 1984).

Nesta perspetiva, seguindo a linha de pensamento de Hofer e Schendel, (1978), os FCS influenciam a tomada de decisão e o posicionamento de cada empresa no seu setor de atividade. Os fatores críticos de sucesso dependem do setor de atividade em que está inserida a empresa, sendo que, para um setor específico estes vão variar

consoante as características económicas e tecnológicas do setor e as armas competitivas sobre as quais diferentes empresas do setor definem estratégias. Na maioria dos setores existem, normalmente, entre três a seis fatores que determinam o sucesso da organização (Rockart, 1979).

No caso particular da banca comercial, os FCS decisivos serão os canais de distribuição (atributos das redes físicas e remotas), o portefólio de produtos e serviços, a qualidade do serviço prestado e o preço. Estes FCS podem ser endereçados pela combinação dos recursos detidos (ativos tangíveis e intangíveis), com as competências (em gestão, organização, operações, inovação, marketing e finanças) para desenvolver os processos que agreguem valor e facilitem a consecução dos objetivos. (Carvalho, 2014, p. 45)

Indo de encontro à definição de Michael Porter das forças competitivas, Bouquin (*apud* Ferreira, 2014, p.4), acrescenta ainda, que os fatores críticos de sucesso podem ser considerados barreiras que conferem à empresa uma vantagem competitiva ou níveis de desempenho mais elevados que, não dando à empresa uma vantagem efetiva, permitem uma oferta mais genérica de resultados conforme os seus objetivos. No entanto, a diminuição no desempenho ou degradação da manutenção dos fatores mencionados pode comprometer a posição da empresa no mercado.

A determinação dos FCS é vital para a competitividade da empresa. Turbante *et al.* (*apud* Olszak e Ziemba, 2012, p.136) referem que na literatura existem vários métodos que podem ser utilizados para identificar os referidos fatores. Para o efeito, podem ser utilizados estudos de caso, a técnica de Delphi, entrevistas de grupo, análises multivariadas, questionários, análises de cenários e entrevistas estruturadas. As entrevistas de identificação dos FCS são, por norma, divididas em duas a três sessões. Na primeira sessão são definidos os objetivos da empresa, os FCS que sustentam esses objetivos e são tomadas medidas para alcançá-los. Na segunda sessão, são revistos os resultados da primeira sessão e analisados quais os fatores que têm maior relevância para o sucesso da empresa. Em algumas situações pode ainda ser necessária uma terceira sessão para definir a sequência de medidas a adotar para levar a cabo o cumprimento dos objetivos. (Rockart, 1979)

Numa outra perspetiva, Hofer e Schendel (*apud* Leidecker e Bruno, 1984, p.24) sustentam a ideia de que os fatores críticos de sucesso são facilmente identificáveis através de uma combinação entre uma análise de sensibilidade e de elasticidade. Os autores afirmam que o verdadeiro problema reside em avaliar a importância relativa de cada fator.

Leidecker e Bruno, (1984) confirmam que as análises de sensibilidade e de elasticidade são ferramentas úteis na identificação dos FCS, no entanto, não podem ser vistas como os únicos métodos de identificação e salientam que o reconhecimento destes fatores deve ser feito com recurso a três níveis de análise distintos: empresa, setor e ambientes económico, político e social. Os autores mencionam que a maioria dos processos de planeamento e desenvolvimento estratégico está dividido em sete etapas (Identificação da estratégia, análise ambiental, análise de recursos, análise de *gap's*, alternativas estratégicas, avaliação das estratégia e escolha da estratégia) e que a identificação dos FCS pode auxiliar em três momentos específicos (análise ambiental, análise de recursos e avaliação da estratégia).

Deste modo, sugerem oito técnicas de identificação de fatores críticos de sucesso:

1. Análise Ambiental: Identifica forças económicas, políticas e sociais que afetam o desempenho do setor ou da empresa. Utiliza uma abordagem macro económica que permite a avaliação de oportunidades e ameaças. Torna-se mais relevante em empresas cuja sobrevivência depende de forças fora do ambiente competitivo do setor.
2. Análise da Estrutura do Setor: Os autores sugerem o modelo das cinco forças competitivas desenvolvido por Michael Porter. A avaliação de cada uma das componentes desta análise auxilia na identificação dos FCS do setor.
3. Especialistas no setor/negócio: Esta categoria analisa a quantidade/qualidade de colaboradores com *know-how* no setor/negócio. A “sabedoria convencional” e a “percepção intuitiva” é frequentemente um fator crítico de sucesso.
4. Análise da concorrência: Limita-se à análise competitiva de cada empresa concorrente, ou seja, à forma como as empresas competem no setor. Esta abordagem permite a extração de informação mais detalhada do ambiente competitivo e da postura competitiva dos seus concorrentes, que deve ser incorporada no processo de desenvolvimento da estratégia.
5. Análise da empresa dominante da indústria: Analisa o comportamento competitivo da empresa líder de mercado com o intuito de fornecer informação sobre os fatores críticos de sucesso do setor. A vantagem desta abordagem reside no facto de ser a empresa líder que estabelece os padrões de sucesso tradicionais do setor. Uma compreensão do que a empresa faz com sucesso ajudará na análise interna e na determinação na postura competitiva.

6. Avaliação da empresa: Tem como objetivo identificar os FCS de uma empresa específica. Este método avalia os pontos fortes e fracos, o perfil dos recursos, as auditorias estratégicas e a capacidade estratégica, de forma a permitir ao analista perceber o que a empresa faz bem e o que faz menos bem.
7. Fatores temporais/intuitivos: Analisa ocorrências que, a curto prazo, podem ter impacto sobre o desempenho de uma empresa e, portanto, constituem um fator crítico de sucesso. São exemplos: a saída de um colaborador-chave para outra instituição concorrente ou uma quebra de setor durante um período mais extenso.
8. Resultados do PIMS: O projeto *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS) indicou nos últimos anos que a quota de mercado, o grau de integração vertical, a atividade com novos produtos, a intensidade de capital, os índices de P&D e o *marketing* e vendas desempenham um papel fundamental na determinação da rentabilidade. Uma vez que, a rentabilidade é uma medida de sucesso de um setor ou empresa, o projeto PIMS fornece pontos de partida para a identificação de FCS.

Segundo Carvalho (2014) a análise SWOT (Ilustração 2) é também uma ferramenta útil para identificação dos fatores críticos de sucesso. Esta ferramenta de avaliação estratégica permite isolar FCS e identificar competências centrais dominadas pela empresa, através da identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e pontos fracos internos da empresa. (Carvalho, 2014)

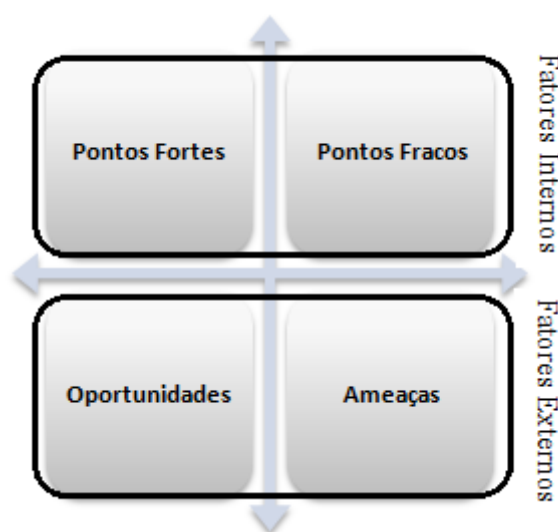


Ilustração 2 - Análise SWOT. ([Adaptado a partir de] Carvalho, 2014, p. 44).

2.1.1.4. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE COMPETITIVIDADE

Perante a instabilidade que prolifera no mundo empresarial, fruto de fatores tecnológicos, legais, sociais, políticos e económicos, as empresas têm a necessidade de se preparar de forma mais eficiente para vencer os diversos desafios que surgem com o desenrolar da sua atividade e, desta forma, minimizar os efeitos negativos que possam advir. (Caiado, 1998)

De acordo com a literatura existente sobre a obtenção de vantagem competitiva subsistem duas abordagens distintas. Por um lado, Michael Porter propõe um modelo onde o desempenho da empresa é função do ambiente onde a mesma compete (Zilber & Pajare, 2009), por outro lado, Barney (1991) e Wernerfelt (1984) apontam para uma visão baseada nos recursos, ou teoria *Resource Based View* (RBV), que se concentra nos recursos escassos da empresa e foca a sua abordagem nas capacidades e competências internas da organização.

A visão baseada nos recursos ou teoria RBV parte da análise dos fatores internos da empresa, de forma a examinar a ligação entre as características internas e o desempenho de uma empresa. Este modelo assenta em dois pressupostos: o primeiro é que as empresas dentro de um setor podem ser heterogéneas em relação aos recursos estratégicos que controlam e o segundo corresponde ao facto de esses recursos não serem perfeitamente móveis em todas as empresas, o que significa que a heterogeneidade pode ser duradora (Barney, 1991).

Por recursos da empresa entende-se qualquer característica que pode ser pensada como uma força ou fraqueza (Wernerfelt, 1984), por outras palavras, os recursos da empresa incluem todos os ativos, as capacidades, os atributos, os processos organizacionais, o conhecimento, a informação, entre outros, que sejam controlados pela empresa e permitam que a mesma implemente estratégias que melhorem a sua eficácia e eficiência (Daft *apud* Barney 1991, p. 116).

No entanto nem todos os recursos possuem um potencial de vantagem competitiva. Segundo Barney (1991), os recursos da empresa devem ter quatro características: ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e estrategicamente insubstituíveis. Os recursos devem ser valiosos, pois permitem à empresa explorar oportunidades e neutralizar ameaças do seu ambiente competitivo; raros, pois uma empresa só beneficia de uma vantagem competitiva quando leva a cabo uma estratégia de criação

de valor que não está a ser, ao mesmo tempo, implementada pelos seus concorrentes; imperfeitamente imitáveis no sentido em que seja difícil para os outros concorrentes desenvolverem a mesma vantagem competitiva; e estrategicamente insubstituíveis, pois embora possa não ser possível a um concorrente imitar os recursos da empresa, este pode ser capaz de substituir por um recurso que permite à empresa conceber e implementar as mesmas estratégias. (Barney, 1991)

Segundo Barney (1991) as empresas obtêm uma vantagem competitiva pela heterogeneidade dos seus recursos e pela dificuldade de imitação por parte dos seus concorrentes. Deste modo, o autor criou um modelo (Ilustração 3) que permite o entendimento de vantagem competitiva utilizando os recursos valiosos, raros e inimitáveis.

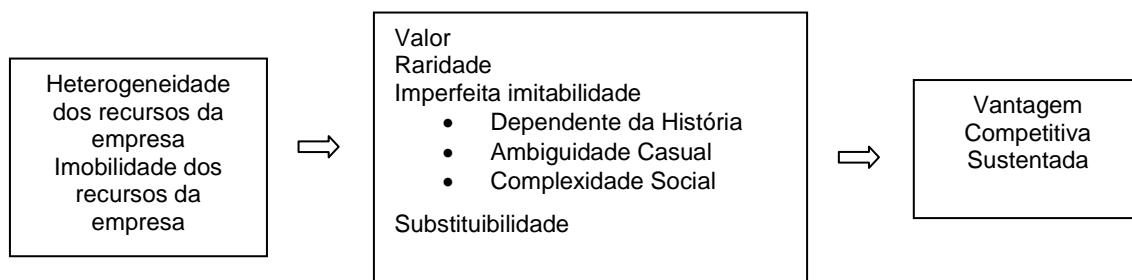


Ilustração 3 - Relação entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos da empresa, e a vantagem competitiva sustentável.
 ((Adaptado a partir de] Barney, 1991, p.112).

Ao analisar este modelo podemos concluir que num ambiente competitivo a empresa, com os seus recursos e competências únicas, pode ser vista como superior aos seus concorrentes, em que os seus recursos e competências controlados e desenvolvidos dinamicamente são uma fonte básica para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Zilber & Pajare, 2009)

Barney *et al.*, (2011) aperfeiçoaram o modelo inicial de RBV (Ilustração 3) e desenvolveram um novo modelo a que chamaram de VRIO (*value, rare, inimitable and organization*).

<u>Valioso?</u>	<u>Raro?</u>	<u>Caro para imitar</u>	<u>Explorado pela empresa?</u>	<u>Implicações Competitivas?</u>	<u>Implicações Económicas</u>
Não	Não	Não		Desvantagem	Abaixo do Normal
Sim	Não	Não		Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável	Acima do Normal

Quadro nº 1 - Modelo VRIO ([Adaptado a partir de] Barney & Hesterly ,2011, p. 48)

Em suma, o modelo VRIO permite determinar o potencial competitivo e os seus retornos financeiros através da resposta às seguintes perguntas:

- ✓ O recurso ou capacidade permite à empresa explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça?
- ✓ De que forma o recurso ou competência é conhecido e explorado pelos seus concorrentes?
- ✓ Os concorrentes conseguem obter ou criar o mesmo recurso, ou um substituto, sem enfrentar problemas de custos?
- ✓ A organização da empresa, no que diz respeito à sua política e processos, está adequada para explorar recursos valiosos, raros e difíceis de imitar?

Noutra perspetiva, de acordo com Porter (1999), a competitividade de um setor encontra-se enraizada na sua economia subjacente e depende de cinco forças básicas competitivas (Ilustração 4), sendo que, em última instância, as perspetivas de lucro do setor dependem da potência coletiva das referidas forças.



Ilustração 4 - As cinco forças competitivas ([Adaptado a partir de] Porter,1999, p. 28)

A competitividade de uma empresa dependerá do seu posicionamento estratégico, sendo que o objetivo da empresa é encontrar uma posição que seja capaz de se defender destas forças ou de influenciá-las a seu favor. As forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade do setor e, conseqüentemente, a formulação da estratégia a seguir. (Porter, 1999)

Ameaça de Novos Concorrentes

Os novos concorrentes de um determinado setor de atividade trazem novas capacidades e recursos com a ambição de ganhar quota de mercado. A percepção da ameaça de entrada de novos concorrentes depende das suas expectativas em relação às barreiras existentes e da reação dos seus concorrentes. Caso existam fortes barreiras à entrada, e se os recém-chegados esperarem uma forte retaliação dos concorrentes, é evidente que não representaram uma séria ameaça. (Porter, 1999)

Porter (1999) identifica seis principais sustentáculos das barreiras à entrada:

1. Economias de escala: São fortes barreiras à entrada pois forçam os novos concorrentes a ingressar em grande escala ou a aceitar a desvantagem pelos custos.
2. Diferenciação do produto: A identificação com a marca cria fortes barreiras à entrada, pois forçam os novos concorrentes a investimentos volumosos de modo a superar a fidelização do cliente com as marcas. A publicidade, o

- serviço aos clientes, o pioneirismo no setor e as especificidades dos produtos são fatores que incrementam de forma positiva a identificação com a marca.
3. Exigências de capital: A necessidade da afetação de um grande volume de recursos financeiros para competir no setor representa outra das barreiras à entrada. As exigências de capital representam não só as instalações físicas, como também o crédito a cliente, os *stock's* necessários, a absorção de prejuízos iniciais e os investimentos em pesquisa & desenvolvimento ou publicidade de lançamento.
 4. Desvantagens de custo, independentes do tamanho: Os novos concorrentes enfrentam uma desvantagem de custos independente do seu tamanho e das possíveis economias de escala. Os concorrentes já estabelecidos no setor possuem vantagens decorrentes da curva de experiência, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos a preços anteriores à inflação, dos subsídios governamentais ou de uma localização favorável.
 5. Acesso a canais de distribuição: A necessidade de assegurar a distribuição de produtos e/ou serviços pode criar barreiras à entrada. Quanto mais limitados forem os canais de distribuição, e maior for o grau de ocupação dos atuais concorrentes, maior será a dificuldade de entrada no setor.
 6. Política governamental: O governo tem capacidade de limitar, ou mesmo bloquear, a entrada em determinados setores através de controlos diretos, como a exigência de licenças prévias ou a limitação de acesso a matérias-primas, e através de controlos indiretos, influenciando as normas de poluição da água e do ar e as normas de segurança do trabalho.

Poder Negocial dos Fornecedores e dos Clientes

Alguns fornecedores são capazes de exercer poder negocial sobre as empresas de um determinado setor, através do aumento dos preços ou da redução da qualidade dos produtos e serviços. Os fornecedores com esse poder dispõem de condições para reduzir a rentabilidade de um setor que não consiga compensar o aumento dos custos nos próprios preços. (Porter, 1999)

Da mesma forma, segundo o mesmo autor, os clientes também dispõem dessa capacidade negocial através da baixa dos preços e da exigência de melhor qualidade e maior prestação de serviços em detrimento dos lucros.

O poder de negociação dos fornecedores ou dos clientes está dependente de inúmeras características (quadro n.º2) da situação do mercado e da importância relativa das suas compras ou vendas para o setor.

Os fornecedores são poderosos se:	Os clientes são poderosos se:
É dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador.	É concentrado ou compra em grandes volumes.
O seu produto é diferenciado ou se desenvolveu custos de mudanças.	Os produtos adquiridos no setor são padronizados ou não diferenciados.
Não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor.	Os produtos adquiridos são componentes dos produtos dos compradores e representam uma parcela significativa dos seus custos.
Representam uma ameaça concreta de integração vertical.	Os lucros são baixos, criando um forte incentivo à redução de custos das compras.
O setor não é um comprador importante.	Os produtos do setor não são importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores.
	O produto do setor não significa uma economia de custos do comprador.
	Representam uma ameaça concreta de integração vertical.

Quadro nº 2 - Características do poder negocial dos fornecedores e dos clientes ([Adaptado a partir de] Porter ,1999, p. 35–36)

Produtos Substitutos

Segundo Porter (1999), os produtos substitutos, ao imporem um teto aos preços dos produtos e serviços, limitam o potencial de um setor. Quanto mais atrativa for a opção preço-desempenho dos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro de um determinado setor.

Os produtos substitutos que exigem maior atenção do ponto de vista estratégico são aqueles que estão sujeitos a tendências que melhoram a sua opção preço-desempenho em relação aos produtos existentes e aqueles que são produzidos por setores de alta rentabilidade (Porter, 1999).

Rivalidade entre Concorrentes

Porter (1999) refere que a rivalidade entre os concorrentes assume a utilização de táticas de competição de preço, introdução de produtos e combates de publicidade. A intensidade da rivalidade do setor está relacionada com a presença dos seguintes fatores:

- ✓ O número de concorrentes no setor que tem condições semelhantes em termos de tamanho e poder;

- ✓ A rapidez de crescimento do setor (nos casos em que o crescimento é lento dá origem a rivalidades pelo aumento da participação no mercado);
- ✓ Os produtos ou serviços que carecem de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores;
- ✓ Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tendência de redução de preços;
- ✓ O aumento da capacidade ocorre em grande escala;
- ✓ As barreiras à saída são altas;
- ✓ Os concorrentes apresentam uma diversidade estratégica e têm ideias distintas de como competir.

Após a avaliação das forças que influenciam a competitividade de um setor e a análise das causas subjacentes, a empresa tem condições para identificar os seus pontos fortes e fracos (Porter, 1999).

Outro instrumento de análise de competitividade é a cadeia de valor desenvolvida por Michael Porter. Segundo o autor (1999, p. 84), “o conceito identifica as várias atividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e económico, que a empresa desempenha para executar o seu negócio”.

A cadeia de valores está inserida num fluxo de atividades mais alargado, o qual é designado por “sistema de valores” (Ilustração 5). O sistema engloba a cadeia de valores dos fornecedores, a cadeia de valores dos canais de distribuição e a cadeia de valores dos compradores. (Porter, 1999)

As ligações não conectam apenas com as atividades de valor dentro de uma empresa, interagem e geram interdependências entre a sua cadeia de valor e a dos seus fornecedores e canais de distribuição. Desta forma, uma empresa é capaz de criar uma vantagem competitiva através da otimização dessas ligações com o exterior. (Porter, 1999)

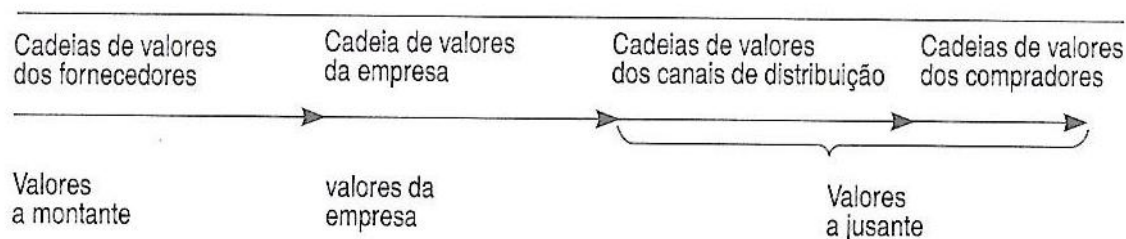


Ilustração 5 - Sistema de valores (Porter, 1999, p. 86)

A cadeia de valores (Ilustração n.º 6) pode ser definida como o conjunto de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto, sendo que o modo de execução das atividades da empresa depende da sua estratégia e método de implementação, bem como da economia básica das próprias atividades. Esta exibe o valor total através das atividades de valor e da margem, sendo que a margem corresponde à diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução de todas as atividades de valor físicas e tecnologicamente distintas, que permitem à empresa criar um produto mais valioso para os compradores. (Porter, 1992)

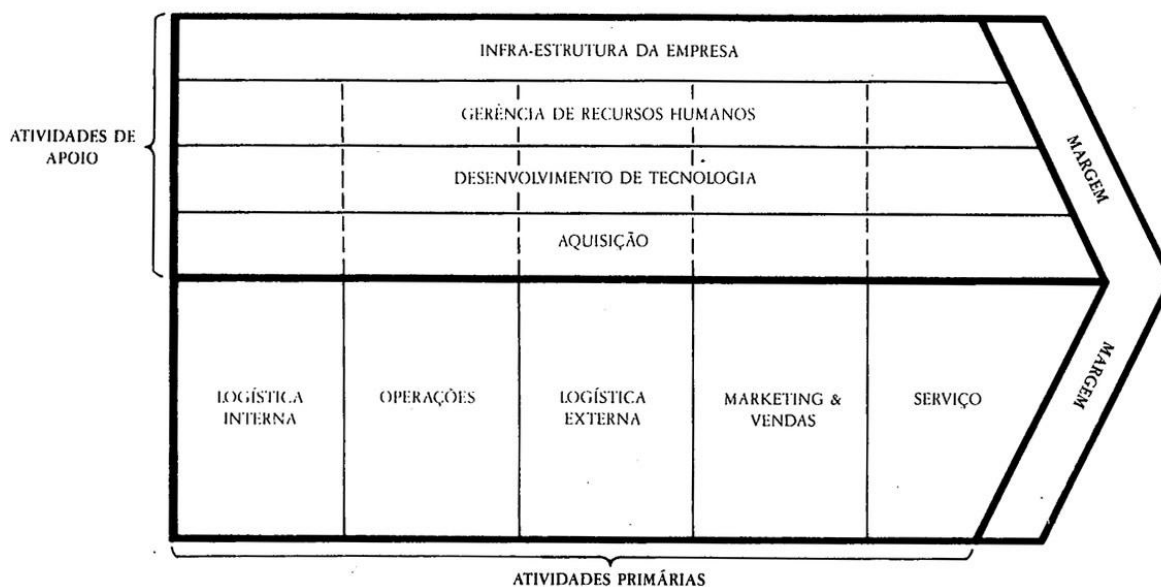


Ilustração 6 - Cadeia de Valores Genérica (Porter, 1992, p. 35)

Porter (1992) enquadra as atividades de valor em nove categorias genéricas que se encontram divididas em dois grupos (atividades primárias e atividades de apoio). As atividades primárias estão relacionadas com a criação física, a comercialização, a

entrega ao comprador, o suporte e serviços de pós-venda; e estão divididas em cinco categorias:

- ✓ Logística Interna: Engloba as atividades de recebimentos, armazenamento e distribuição de matérias-primas, bem como as atividades de gestão de frotas, controlo de *stock's* e devoluções a fornecedores.
- ✓ Operações: Diz respeito a atividades como trabalho de máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes e todas as atividades relacionadas com a transformação das matérias-primas em produto final.
- ✓ Logística Externa: Corresponde a todas as atividades relacionadas com a recolha, armazenamento e distribuição do produto para os compradores. Inclui o manuseamento de materiais, as operações de veículos de entrega e o processamento de pedidos.
- ✓ Marketing e Vendas: Engloba atividades como gestão publicitária, promoção, força de vendas, *pricing* e seleção e relacionamento dos canais de distribuição.
- ✓ Serviço: Junta as atividades associadas ao fornecimento de serviços que incrementem valor ao produto, como por exemplo a instalação, a reparação ou o fornecimento de peças.

As atividades de apoio abrangem todos os *inputs* e infraestruturas necessárias ao desenvolvimento das atividades primárias e dividem-se em quatro categorias. A aquisição que reflete a função de compra de ativos utilizados na cadeia de valor; o desenvolvimento e tecnologia que corresponde ao *know-how*, aos procedimentos ou à tecnologia envolvida no equipamento do processo; a gestão de recursos humanos consiste nas atividades de recrutamento, contratação, desenvolvimento e recompensas de todos os trabalhadores; por fim, a quarta categoria corresponde às infraestruturas da empresa que engloba a gestão geral da empresa, o planeamento, as finanças, a contabilidade, o departamento jurídico e as questões governamentais e gestão da qualidade (Porter, 1992).

Para Porter (1992) as atividades de valor são os pilares para a construção de vantagens competitivas. O modo como cada atividade é executada determina o custo em relação à concorrência e contribui para as necessidades do comprador e, assim para a diferenciação. Deste modo, uma empresa obtém uma vantagem competitiva, executando as atividades estrategicamente importantes de uma forma mais eficiente ou com menor custo que a sua concorrência.

A determinação da vantagem competitiva da empresa pode ser feita através da comparação das cadeias de valor dos restantes *players* do mercado pois, apesar das empresas do mesmo setor de atividade poderem ter cadeias de valor semelhantes, é nas diferenças entre elas que se encontram as fontes básicas de vantagem competitiva. (Porter, 1992)

Por fim, outro modelo bastante utilizado na atualidade é o *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS). O modelo foi iniciado em 1970 pelo Marketing Science Institute, uma associação sem fins lucrativos associada à Harvard Business School. A abordagem utilizada no PIMS foi padronizada após um trabalho realizado por Sidney Schoeffler dentro da empresa General Electric, onde analisou o desempenho financeiro e as características estratégicas de inúmeras unidades de negócio da empresa, na década de 1960. O modelo, então chamado de *Profit Optimizing Model*, foi utilizado na gestão como uma ferramenta de *benchmarking* em planos de divisão e de previsões. (Schoeffler, Buzzell & Heany, 1974; Buzzell, 2004)

Desde o início que o objetivo do PIMS é identificar os fatores associados aos diferentes desempenhos de negócios e quantificar os seus impactos (Buzzell, 2004), de forma a poder fornecer aos órgãos decisores informações sobre o desempenho esperado do lucro de diferentes tipos de negócio sob condições competitivas diversas (Schoeffler, Buzzell & Heany, 1974). Por outras palavras, o modelo é destinado a identificar e medir os principais determinantes do retorno sobre o investimento (ROI) em negócios individuais (Buzzell, Gale & Sultan, 1975).

Segundo Rascão (2006), o PIMS tem por objetivo identificar as causas de sucesso e insucesso do conjunto de produtos e determinar quais são as leis de mercado, observadas em diversos setores, que servem de base à elaboração do modelo, cuja função é dada por:

$$\text{Performance} = f, \text{ em que } f = \text{variáveis estratégicas}$$

De acordo com Schoeffler, Buzzell e Heany (1974), o PIMS permite responder às seguintes questões:

- ✓ Qual o ROI considerado “normal” num determinado setor, mediante determinadas condições de mercado?

- ✓ Quais são os fatores que explicam as diferenças nos níveis típicos de ROI entre os vários setores de atividade?
- ✓ De que forma será afetado o ROI de determinado negócio por uma mudança de estratégia?

O modelo é composto por uma base de dados de cerca de 3 000 unidades de negócio que representam cerca de 450 empresas distintas. Cada um dos membros integrantes do projeto responde a um questionário detalhado com informação diversa de cada negócio (Alemán & Escudero, 2007).

Com o intuito de perceber quais os níveis de desempenho razoáveis para um determinado negócio, os autores do estudo desenvolveram um modelo de regressão com ROI, a que chamaram modelo de “PAR ROI”. Os resultados permitem concluir que os fatores que incrementam de forma mais positiva o lucro são: a quota de mercado, a qualidade relativa do produto, a intensidade de capital, a utilização da capacidade, a produtividade do trabalho e a taxa de crescimento do mercado onde está inserida a unidade de negócio. (Buzzell & Gale *apud* Buzzell, 2004, p. 479)

Segundo Schoeffler, Buzzell e Heany (1974), o modelo inclui um conjunto de 37 fatores distintos que, em várias combinações, estão significativamente relacionados com o lucro, no entanto os fatores acima mencionados respondem por mais de 80% do lucro das unidades de negócio analisadas.

Rascão (2006) menciona que a quota de mercado é o elemento-chave da rentabilidade. Em média, as empresas com quotas acima de 36% apresentam um ROI três vezes superior ao apresentado por empresas com menos de 7% de quota nos seus respetivos mercados (Schoeffler, Buzzell & Heany, 1974). Buzzell, Gale e Sultan (1975) referem não ter dúvidas de que a participação no mercado e a taxa de retorno sobre o investimento estão fortemente relacionadas. Os autores afirmam que, em média, uma diferença de dez pontos percentuais de quota de mercado é acompanhada por uma diferença de cinco pontos percentuais no ROI.

Schoeffler, Buzzell e Heany (1974) acrescentam que também as despesas com *marketing* e vendas são menores nas empresas com quotas de mercado mais elevadas do que em empresas com menor participação. Referem ainda que estas diferenças são indicadores de economias de escala que podem acompanhar posições de mercado fortes.

No que diz respeito à qualidade relativa do produto, Hildebrandt e Buzzell, (1991) referem que esta é fornecida por um modelo de equações estruturais. Esta análise revelou que a qualidade é a fonte mais importante de aumentos de quota de mercado que, por sua vez, afeta de forma positiva o preço, os custos e o lucro (Buzzell, 2004).

Para além da quota de mercado e da qualidade relativa do produto, também a intensidade do capital investido foi considerado um fator importante do ROI (Schoeffler, Buzzell & Heany, 1974). A intensidade de capital investido é medida na proporção de investimento em vendas, ou seja, o valor contabilístico dos ativos fixos nas vendas e o valor do capital circulante líquido nas vendas (Buzzell & Gale *apud* Buzzell, 2004, p.481). O autor refere ainda que, quer a alta intensidade dos ativos fixos, quer a alta intensidade dos ativos circulantes líquidos estão associados a taxas de retorno sobre o investimento menores.

2.1.2. A ATIVIDADE BANCÁRIA

2.1.2.1. BREVE RESENHA HISTÓRICA DA BANCA EM PORTUGAL

Segundo Mendes (2002), a história da banca em Portugal começa em 1821, após as invasões francesas ocorridas entre 1807 e 1810 e a revolução liberal de 1820.

Nesta data, devido às necessidades de financiamento do estado para poder executar políticas de obras públicas, foram outorgadas em Portugal leis destinadas a estimular a constituição de estabelecimentos bancários e de crédito à indústria e à agricultura. (Carvalho, 2013)

A primeira instituição financeira emissora surgiu em Portugal em 1821 e era designada de banco de Lisboa. “A sua fundação obedeceu aos objetivos de prestar auxílio financeiro ao estado e de expurgar do sistema monetário a moeda de má qualidade surgida no país em consequência do longo período de guerra antecedente” (Reis, 1996, p.18).

Entre 1838 e 1844 foram criadas em Portugal várias instituições financeiras. O Banco de Portugal surgiu em 1846, fruto de uma fusão entre o, já referido, Banco de Lisboa e a Companhia Confiança Nacional, entretanto fundada em 1844.

Durante o período 1858 a 1873 a pluralidade de emissão foi aumentada com a autorização de funcionamento de novos bancos emissores (...) até ao limite de 75% do seu capital (...). Esta pluralidade foi revertida com o Contrato de 10 de Dezembro de

1887 a atribuir o exclusivo da emissão para todo o país ao Banco de Portugal, perdendo os restantes sete bancos esse privilégio. (Carvalho, 2013, p.1-2)

Nos anos seguintes, segundo Leite (*apud* Mendes, 2002, p. 42), com a crise de 1873-1876 o número de instituições bancárias a operar em Portugal diminuiu de 51, em 1875, para 41, em 1889. A mesma tendência decrescente continuou a ser verificada nos primeiros decénios do século XX com a falência de algumas instituições bancárias, subsistindo, em 1925, 24 bancos.

Durante estes primeiros anos, o sistema bancário português era caracterizado pela multiplicação de empresas e pela sua escala reduzida. Deste modo foi criado o decreto-lei de 20 de março de 1925 no sentido de regular a criação e funcionamento dos bancos e das casas bancárias. Nesta data algumas casas bancárias transformaram-se em bancos, sendo que algumas destas desempenharam um papel relevante na história da banca portuguesa, como por exemplo: Espírito Santo, Silva & C.^a (1920); Pinto & Sotto Mayor (1925) e Henry Burnay & C.^a (Valério *apud* Mendes, 2002, p. 44)

Nos anos 50, Portugal viveu um período de grande desenvolvimento, no qual o estado criou os planos de fomento e inaugurou o Banco de Fomento Nacional, que era específico para desenvolver e facilitar o investimento. (Mendes, 2002)

Anos mais tarde, após o 25 de abril de 1974, o sistema bancário português atravessou modificações significativas que se iniciaram com a nacionalização de toda a banca nacional (Fonseca, 2015). Na segunda metade dos anos 80, o setor bancário começou a inverter a tendência de nacionalização ocorrida na década anterior. A abertura do capital dos bancos à iniciativa privada veio introduzir importantes alterações na regulamentação das instituições de crédito e nos mercados ao nível dos produtos e serviços, procurando estimular a concorrência, de forma incrementar maior eficiência e inovação ao setor. Como resultado, o número de bancos privados a exercer atividade em Portugal aumentou significativamente até ao final da década (Borges, 1994 ;Bento *apud* Silva, 2009, p. 29).

A década de 90 é de especial importância para o setor bancário português, sobretudo pelas importantes transformações que sofreu. A partir desta fase, começam a implementar-se medidas de racionalização da oferta bancária, os bancos portugueses passam a operar num mercado alargado – o europeu – e enfrentam novos concorrentes e novas formas de concorrência. (Carvalho, 2010, p.15)

Segundo Caiado (1998), a evolução do sistema bancário português na década referida pode ser dividida em três períodos:

O primeiro ocorreu entre 1957 e 1974, sendo marcado pela classificação das entidades bancárias consoante a natureza das funções de crédito, que eram exercidas com vista a uma maior especialização. Neste período surgiu o Banco de Fomento Nacional, cujo objetivo era a prática de operações bancárias e financeiras com vista ao desenvolvimento do país. Por outro lado, os bancos comerciais como a Caixa Geral de Depósitos (CGD), o Crédito Predial Português, o Montepio Geral e o Crédito Agrícola Mútuo dedicavam-se a operações de curto prazo, como o desconto bancário.

O desenrolar do segundo período surgiu entre 1974 e 1983 e ficou assinalado pela nacionalização de todas as entidades bancárias nacionais, fruto da revolução de 25 de abril de 1974. Numa primeira fase foram nacionalizados os bancos emissores (Banco de Portugal, Banco de Angola e Banco Nacional Ultramarino) e à posteriori foram nacionalizadas as restantes instituições, à exceção de três bancos estrangeiros (Crédit Franco-Portugais, Banco do Brasil e Lloyds Bank Internacional).

Por fim o último período, posterior a 1983, ficou caracterizado pela integração financeira das instituições portuguesas na Comunidade Europeia. Após esta integração a atividade bancária foi novamente aberta à iniciativa privada, foram regulamentadas as novas necessidades de mercado monetário, financeiro e cambial, a redinamização da bolsa de valores e a publicação de diplomas com vista à harmonização da atividade bancária. A partir de 1984 foram criadas sociedades de *leasing*, de *factoring*, de gestão de participações sociais, de capital de riscos, bem como fundos de investimento, fundos de pensões, sociedades de *rating*, sociedades corretoras, sociedades financeiras de corretagem e sociedades de desenvolvimento regional, entre outras que permitiram enriquecer o leque de produtos bancários oferecidos até à data.

A partir do ano de 2000 verifica-se um aumento significativo da concentração do setor, por consequência de operações de fusões e aquisições realizadas, bem como pela predominância de cinco grupos bancários (CGD, BCP, BPI, BES e Santander) com um posicionamento da sua oferta bancária no contexto da banca universal (Carvalho, 2010).

Durante este período os bancos representaram um papel fundamental no crescimento da economia através da concessão de crédito. O setor era rentável (com um ROE em 2007 superior a 17.5%), moderno e os seus *ratings* eram francamente favoráveis. Neste contexto, o acesso ao crédito era fácil e barato com políticas económicas a incentivar o crédito habitação, à construção civil e à promoção de obras, as taxas de incumprimento e de mora eram também bastante baixas (Oliveira, 2017).

No ano de 2007 rebentou a crise do *subprime* e a crise financeira global, em 2008, durante um período de recessão económica, os bancos são chamados a fazer um esforço para estimular a economia, afetando a sua rentabilidade. Ao mesmo tempo o G20 começa a criar novos mecanismos de regulação e de supervisão com novos requisitos. O mercado de capitais sofre uma enorme deterioração, os bancos começam a registar elevadas imparidades nas suas carteiras de participações e outros ativos e, conseqüentemente, o incumprimento do crédito aumenta. (Oliveira, 2016)

Na sequência da crise da dívida soberana, o sistema bancário português teve de implementar um conjunto de ações que promovem a inserção no novo paradigma da banca europeia, entre elas a desalavancagem, a capitalização, a reestruturação e redução dos custos e o ajustamento dos seus modelos de negócio. O sistema bancário português conheceu, entre 2008 e 2014, cerca de 40 milhões de imparidades, o que afetou bastante a rentabilidade das instituições financeiras (Oliveira, 2016).

Atualmente, a banca em Portugal procura adaptar-se as novas condições do mercado. Segundo Oliveira (2016), os principais desafios de curto e médio prazo do setor passam pela recuperação da rentabilidade, adaptação ao novo quadro de regulação da união bancária, ajustamento dos modelos de negócio e recuperação e aprofundamento do *Corporate Governance* bancário.

2.1.3. CRÉDITO HABITAÇÃO

2.1.3.1. DEFINIÇÃO DE CRÉDITO HABITAÇÃO

Os bancos têm um papel bastante importante no desenvolvimento económico de um país, estes funcionam como intermediários financeiros que permitem a transferência das poupanças dos agentes económicos com excedente de liquidez, para os agentes económicos que precisam de recursos para financiar os seus investimentos (Allen & Santomero, 1998).

Segundo Pereira (2011, p. 15), o crédito surge como uma das componentes fundamentais de qualquer economia, pois cria oportunidades de consumo e investimento, essenciais para particulares e empresas. Por outro lado, tem associada uma série de possíveis riscos, nomeadamente para quem o concede, pois pode não reaver o capital, nem a respetiva remuneração.

Por outras palavras, trata-se de uma disponibilização imediata de rendimento que não se possui, permitindo antecipar a aquisição de determinados bens, impondo aos devedores um sacrifício financeiro pelo período de tempo do empréstimo (Marques, Neves Frade, Lobo & Cruz, 2000). Deste modo, pode-se considerar que o crédito é um fator importante na melhoria das condições de vida das famílias, este permite antecipar o acesso a determinados bens, através do pagamento periódico de uma prestação.

Existem várias modalidades de crédito, no entanto o presente trabalho pretende focar-se no crédito habitação.

De acordo com o Decreto-Lei nº 349/98, de 11 de novembro, decreto que regula o crédito habitação, menciona que este se destina à aquisição, construção e realização de obras de conservação ordinária, extraordinária e de beneficiação de habitação própria permanente, secundária ou de arrendamento, ou aquisição de terreno para construção de habitação própria permanente.

2.1.3.2. EVOLUÇÃO DO CRÉDITO HABITAÇÃO EM PORTUGAL

O acesso a uma habitação representa um investimento muito elevado, relativamente ao rendimento de curto prazo de uma família, que desde cedo foi possibilitado através da criação de linhas de crédito específicas. (Matias, 2002)

Segundo o autor acima citado, foi devido ao difícil acesso a uma habitação que foi instituído, em 1976, o regime de financiamento à habitação própria com juros bonificados. Este regime sofreu ajustes, em 1980, com o decreto-lei n.º 435/80 de 1983, com o decreto-lei n.º 459/83 e a portaria 5/84, que pretenderam reformular o crédito habitação de modo a torná-lo mais acessível a um maior número de pessoas.

Anos mais tarde, em 1986, o decreto-lei 328-B/86, de 30 de Setembro veio alterar as classes de bonificações, passando a existir três regimes de crédito: regime geral, regime bonificado e regime jovem bonificado; que serão abordados posteriormente no capítulo 2.1.3.3.1.

“A partir de 1986, houve mudanças importantes, ao nível macroeconómico, com gradual descida das taxas de juro, a par de um crescimento da melhoria do nível de vida, que vieram facilitar o acesso ao crédito habitação”. (Matias, 2002, p. 93)

No início da década de 90, registou-se em Portugal um aumento do património familiar em comparação com o rendimento disponível. Desta forma, o crescimento da riqueza das famílias, particularmente a nível patrimonial, teve como contrapartida o aumento bastante significativo do endividamento, sobretudo no que se refere a empréstimos de longo prazo como é o caso do empréstimo habitação (Cardoso & Cunha, 2005).

Entre 1993 e 2000, o crescimento do crédito a particulares mais do que duplicou, chegando mesmo a superar o crédito concedido a empresas. O crédito habitação teve um papel fundamental nesta evolução, representando, em média, 75% do crédito concedido aos particulares (Matias, 2002). No gráfico abaixo podemos verificar a evolução do volume de crédito habitação durante o período.

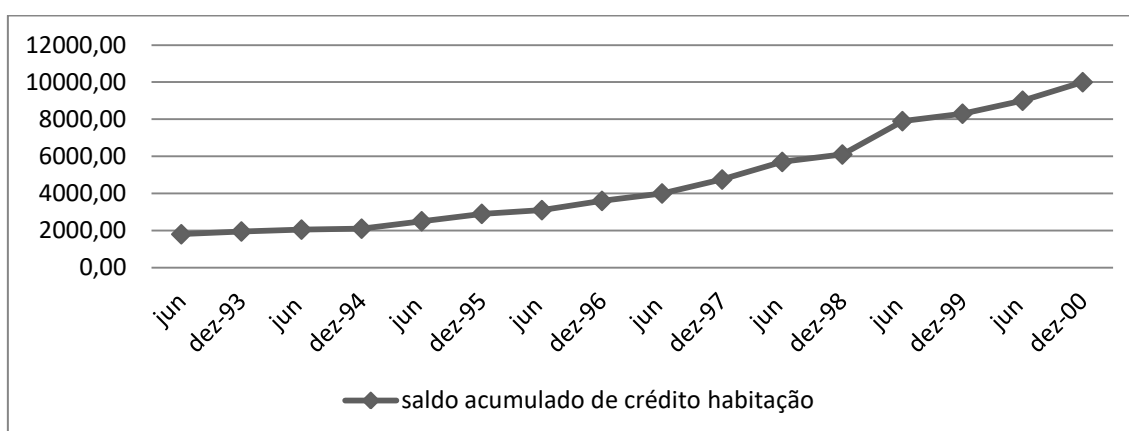


Gráfico nº 1- Evolução do Crédito Habitação (1993-2000) ([Adaptado a partir de] Matias, 2002, p.101)

No ano de 2000, o preço do crédito habitação, que até ao momento registava descidas, começou a subir, parecendo pôr um fim ao ciclo de contratação massiva deste tipo de crédito. (Matias, 2002)

Em 2003 foram revogados os regimes bonificados pelo Decreto-Lei nº 305/2003.

Segundo Miguel (2015), em 2005, registou-se um abrandamento do crédito habitação, causado pela subida das taxas de juro e pelo aumento da taxa de desemprego. Nos anos seguintes, a evolução do crédito habitação apresentou uma tendência de contração, atingindo em 2011 uma variação negativa que, a partir de 2012 se situou em cerca de -3.7% por ano (Mendes, 2014).

De acordo com a Associação Portuguesa de Bancos (2016), após uma trajetória descendente entre os anos de 2008 e 2013, os preços da habitação têm evidenciado uma recuperação na generalidade dos países da zona euro. Em Portugal, o crédito habitação em junho de 2016 representava 81% do crédito a particulares, conforme mostra o gráfico n.º 2.

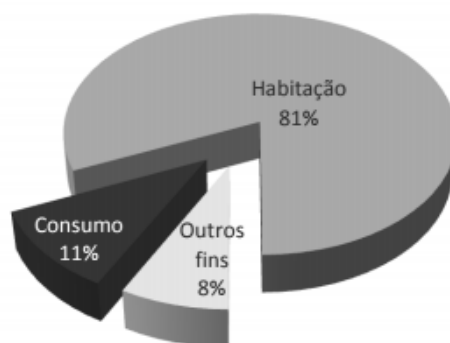


Gráfico nº 2 - Volume de crédito a particulares em junho de 2016 (Associação Portuguesa de Bancos, 2016, p.22)

Em modo de conclusão, vemos que atualmente o mercado imobiliário está novamente em crescimento. As taxas de juro das novas operações de crédito habitação encontram-se com uma tendência decrescente, tal como é visível no gráfico n.º 3 (Banco de Portugal, 2017a). Os bancos estão, aos poucos, a conceder mais crédito, começando novamente a ser evidente a “guerra dos *spread's*”.

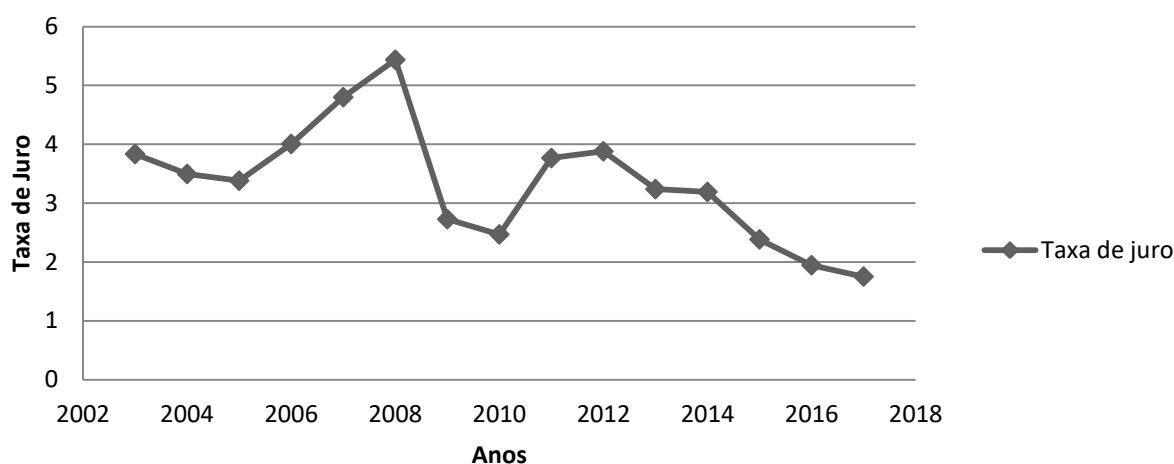


Gráfico n.º 3- Taxa de juro do crédito habitação em novas operações (Banco de Portugal, 2017b)

2.1.3.3. COMPONENTES DO CRÉDITO HABITAÇÃO

Esta secção tem como objetivo abordar todas as componentes que envolvem o crédito habitação. Como vimos anteriormente, este destina-se à aquisição de uma habitação ou de um terreno para construção da mesma, ou realização de obras.

Conforme o contrato desejado, existem diferentes taxas de juro, regimes e garantias (Miguel, 2015).

Em seguida iremos abordar mais detalhadamente cada um dos componentes do crédito habitação, que são:

- ✓ Regimes do crédito à habitação;
- ✓ Taxas de juros;
- ✓ Custos associados ao crédito habitação;
- ✓ Prestações;
- ✓ Modalidades de reembolso;
- ✓ Garantias;
- ✓ Moratória;
- ✓ Reembolso antecipado.

2.1.3.3.1. REGIMES DO CRÉDITO HABITAÇÃO

Com base no decreto-lei n.º 349/98, de 11 de novembro, o sistema de crédito à habitação é constituído pelos seguintes regimes:

- ✓ Regime geral de crédito;
- ✓ Regime de crédito bonificado;
- ✓ Regime de crédito jovem bonificado;
- ✓ Regime de crédito a deficientes.

No entanto, em 2003, de acordo com o decreto-lei n.º 305/2003 de 9 de dezembro, foram revogados os regimes de crédito bonificado e jovem bonificado. Atualmente, a contratação destes regimes de crédito encontra-se vedada, sendo que alguns contratos assinados anteriormente a esta data encontram-se ainda ativos.

Regime Geral de Crédito

O regime geral de crédito, mencionado no artigo n.º 5 do decreto-lei n.º 349/98, de 11 de novembro, destina-se a agregados familiares que afetem o empréstimo à aquisição, construção e realização de obras de conservação ordinária ou extraordinária em habitações permanentes, secundárias ou para arrendamento.

Regime de Crédito Bonificado

O regime de crédito bonificado, segundo o artigo n.º 8 do decreto-lei n.º 349/98, de 11 de novembro, destina-se à aquisição, construção e realização de obras de conservação ordinária ou extraordinária em habitações próprias permanentes.

A permanência neste regime de crédito bonificado implica, para os titulares e respetivos cônjuges, a impossibilidade de contrair quaisquer outros empréstimos para a aquisição, construção e realização de obras de conservação ordinária ou extraordinária em habitação própria permanente, secundária ou para arrendamento, bem como aquisição de terreno para construção de habitação própria permanente, em qualquer outro regime de crédito.

Segundo o artigo n.º 11 do referido decreto-lei, a taxa de juro do contrato de crédito será livremente negociada entre as partes, sendo que o montante de financiamento não poderá ser superior a 90% da habitação a adquirir ou construir.

Os titulares deste regime de crédito, conforme referido no artigo n.º 12 do mesmo decreto-lei, ficavam ainda impedidos de alienar o imóvel durante um período de cinco anos, sob pena de terem de reembolsar às instituições o valor da bonificação acrescido de 10%.

Regime de crédito jovem bonificado

Tal como no regime anterior, também ao regime de crédito jovem bonificado têm acesso agregados familiares que pretendam adquirir, construir ou realizar de obras de conservação em habitação permanente. No entanto, nenhum dos proponentes poderá ter mais de 30 anos na data de aprovação. Neste regime de crédito, o montante de financiamento é elevado para 100% do valor da habitação a construir ou a adquirir (artigo n.º 14 e 16 do decreto-lei n.º 349/98, de 11 de novembro).

De acordo com o artigo n.º 13 do decreto-lei referido, os titulares de regimes de crédito bonificado ficam obrigados a declarar anualmente a composição do seu agregado familiar à instituição de crédito mutuante e esta a transmitir a informação à Direção-Geral do Tesouro.

Regime de Crédito a Deficientes

O regime de crédito a deficiente é destinado a pessoas com incapacidade igual ou superior a 60% que pretendam adquirir habitação, construir, realizar obras em habitação própria permanente (incluindo garagem individual ou estacionamento em garagem coletiva), ou ainda adquirir um terreno para construção de habitação própria permanente (Banco de Portugal, sd).

Os titulares de crédito abrangidos por este regime beneficiam de uma taxa de juro igual à diferença entre a taxa de referência definida pela Portaria n.º 502/2003, de 26 de junho, e 65% da taxa de referência do Banco Central Europeu. Como no regime de crédito bonificado, o montante financiado no regime de crédito a deficiente não poderá exceder 90% do valor de avaliação da habitação (Banco de Portugal, sd).

2.1.3.3.2. TAXAS DE JURO

Existem dois tipos de taxas de juro que podem ser contratadas aquando da concretização de um empréstimo habitação: taxa de juro variável e taxa de juro fixa.

Taxa de Juro Variável

A taxa de juro variável é composta por duas componentes: o *spread* e o indexante, sendo que o *spread* é definido pela instituição de crédito em função do custo de financiamento, do risco de crédito do cliente e do rácio entre o montante do

empréstimo e o valor do imóvel (*loan-to-value*). O indexante corresponde à taxa de referência do mercado monetário interbancário (Banco de Portugal, sd).

No crédito habitação, o indexante mais utilizado é a Euribor pelo período de três, seis e 12 meses. O seu cálculo é feito diariamente às 11 horas (*Central European Time*), resultando da média das cotações fornecidas por um painel de bancos de primeira linha (Banco de Portugal, sd). A sua revisão é feita de acordo com o período contratado, de três em três meses para a Euribor a 3M (meses), de seis em seis meses para a Euribor a 6M e de 12 em 12 meses para a Euribor a 12M. Desta forma, a prestação mantém-se constante de três em três meses, de seis em seis meses ou de 12 em 12 meses consoante o indexante contratado.

Segundo o Instituto de Formação Bancária (2007), a grande vantagem desta taxa variável reside no facto de o plano de reembolso do empréstimo poder acompanhar a tendência de evolução das taxas de juros do mercado, nomeadamente em períodos de baixa continuada.

Taxa de Juro Fixa

Segundo o Banco de Portugal (sd), nos empréstimos contraídos a taxa fixa, o valor da prestação mantém-se constante durante o período estabelecido, sendo que, esse período pode coincidir, ou não, com o prazo total de reembolso do empréstimo.

Regra geral, as taxas fixas aplicadas pelas instituições de crédito tomam como referência as taxas *swap*, somadas a um *spread* (Banco de Portugal, sd).

De acordo com a fonte acima, a taxa de juro *swap* é uma taxa de médio/longo prazo, que assume valores diferentes consoante o prazo de referência (um ano a 10, 12, 15, 20, 25 e 30 anos). Esta é a taxa de juro fixa de referência do mercado interbancário.

2.1.3.3.3. CUSTOS ASSOCIADOS AO CRÉDITO HABITAÇÃO

As taxas de juro, fixa ou variável, negociadas entre a instituição e o cliente representam apenas a componente “preço” do empréstimo a conceder, no entanto existem outros encargos e comissões imputadas ao cliente durante a operação (Banco de Portugal, sd). Assim sendo, foi criada a taxa anual efetiva (TAE) que, de acordo com o artigo 2º e 4º do decreto-lei n.º 220/94, de 23 de agosto, trata-se da taxa de juro que torna equivalentes, numa base anual, os valores atualizados do conjunto das

prestações realizadas ou a realizar pela instituição de crédito e dos pagamentos realizados ou a realizar pelo cliente.

Para o cálculo desta taxa consideram-se, não só o reembolso de capital e juros remuneratórios, como os montantes de saldo médio exigidos ao cliente e todas as restantes comissões e prestações suportadas pelo mesmo em conexão direta com a operação de crédito. Quer se apresentem como condição para a celebração do respetivo contrato, quer como consequência deste ou da sua execução, desde que constituam receitas da instituição de crédito ou de outras instituições financeiras, incluindo os prémios de seguros exigidos pela instituição de crédito ou outras as comissões relativas à análise de operação, à preparação do processo, à constituição de garantias, à abertura de contas e a cobranças. (Banco de Portugal, sd)

Anos mais tarde, em 2009, mencionado no decreto-lei n.º 192/2009 de 17 de agosto, foi criada a Taxa Anual Efetiva Revista (TAER) com o intuito de tornar mais transparente os custos do empréstimo para o cliente. A TAER engloba todos os custos previstos na TAE acrescidos dos custos de contratação de outros produtos e serviços financeiros propostos pela instituição, de modo a obter uma redução de *spread*. Por outras palavras, a diferença entre a TAE e a TAER possibilita ao cliente apurar se existe ou não vantagem nas opções que lhe são fornecidas pela instituição de crédito com e sem redução de *spread*.

A 1 de janeiro de 2018, com a entrada do decreto-lei n.º 74-A/2017, verificaram-se algumas alterações no crédito habitação:

A Ficha de Informação Normalizada (FIN) foi substituída pela Ficha de Informação Normalizada Europeia (FINE), de forma a uniformizar o *layout* deste documento em todos os países da União Europeia.

A proposta contratual entregue ao cliente bancário passa a ter validade mínima de 30 dias, impedindo assim os bancos de alterar as suas condições durante o referido período.

Na mesma data, foi criado um período de reflexão de sete dias, em que o cliente e os fiadores, caso existam, devem refletir e informar-se sobre todas as condições do financiamento, sendo que a outorga apenas poderá ser realizada após o período de reflexão.

Outra das alterações efetuadas nesta data foi a substituição da TAE e TAER pela Taxa Anual Efetiva Global (TAEG), a qual passou a ser a medida do custo do crédito. Esta engloba juros, comissões, impostos, seguros, despesas de manutenção de conta (cuja abertura seja obrigatória e que registre as operações de pagamento e de utilização do crédito), custos relativos à utilização dos meios de pagamento (que permita a realização de operações de pagamento e de utilização do crédito), custos das operações de pagamento, emolumentos do registo da hipoteca (caso sejam conhecidos da instituição) e a remuneração do intermediário de crédito (caso a mesma seja paga pelo consumidor).

2.1.3.3.4. PRESTAÇÕES

Durante o período de vigência do contrato de crédito, o titular do empréstimo fica obrigado a pagar uma prestação de acordo com a periodicidade definida. A essa prestação corresponde uma parcela de juros e outra de capital.

Existem três tipos de prestações: prestações constantes, mistas e progressivas.

Prestações Constantes

No caso das prestações constantes, o valor da prestação não se alteram durante o período de vigência dessa taxa, alterando-se apenas na revisão do indexante nos empréstimos a taxa variável. Já no caso da taxa fixa, o valor da prestação mantém-se igual durante todo o período contratado à referida taxa (Banco de Portugal, sd).

Prestações Mistas

No regime de prestações mistas, o valor da prestação vai aumentando durante os primeiros anos do empréstimo, após os quais o valor da prestação mantém-se contante, variando apenas consoante a taxa de juro (Banco de Portugal, sd).

Prestações Progressivas

No caso das prestações progressivas o montante da prestação aumenta ao longo do tempo e em conformidade com um plano previamente definido em função do prazo acordado (Banco de Portugal, sd).

2.1.3.3.5. MODALIDADES DE REEMBOLSO

A modalidade de reembolso mais comum em contratos de crédito habitação é a modalidade de reembolso padrão, no entanto em alguns contratos são também utilizadas as modalidades de reembolso com carência de capital ou com diferimento de capital (Banco de Portugal, sd).

Modalidade de Reembolso Padrão

Nesta modalidade, o cliente começa a amortizar capital logo na primeira prestação e todas as seguintes são constantes. Conforme se verifica na figura infra, com o passar do tempo o cliente vai amortizando mais capital e o juro pago vai sendo cada vez menor.

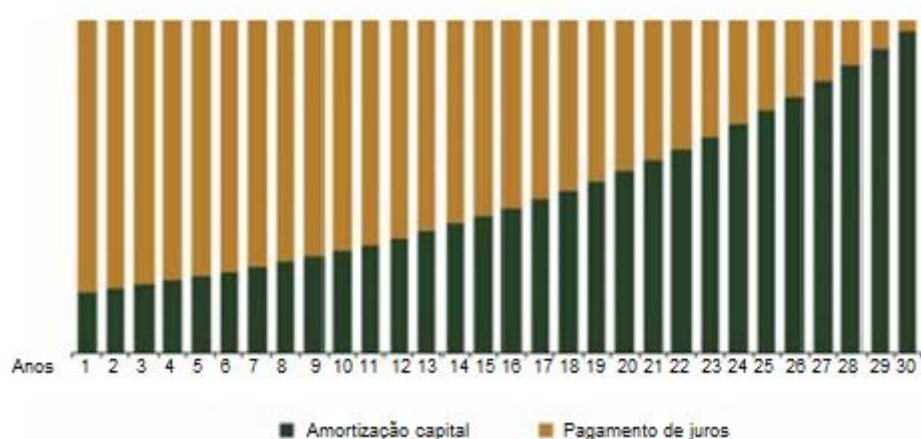


Gráfico nº 4- Evolução das prestações na modalidade de reembolso padrão ([Adaptado a partir de] Banco de Portugal ,sd, p. 14)

Modalidade de Reembolso com Carência de Capital

Na modalidade de reembolso com carência de capital existem dois momentos distintos. No primeiro, designado de período de carência, o cliente paga apenas juros, sendo a prestação nesse período inferior. No segundo momento o valor da prestação aumenta, pois o cliente passa a amortizar capital e pagar juros na modalidade de reembolso padrão. Quanto maior o período de carência maior será o agravamento da prestação, pois o cliente dispõe de um período mais curto para amortizar capital (Banco de Portugal, sd).

Segundo o Banco de Portugal (sd), nesta modalidade, o cliente paga mais juros do que na modalidade de reembolso padrão, pois durante o período de carência o calculo dos juros é efetuados sobre a totalidade do capital contratado.

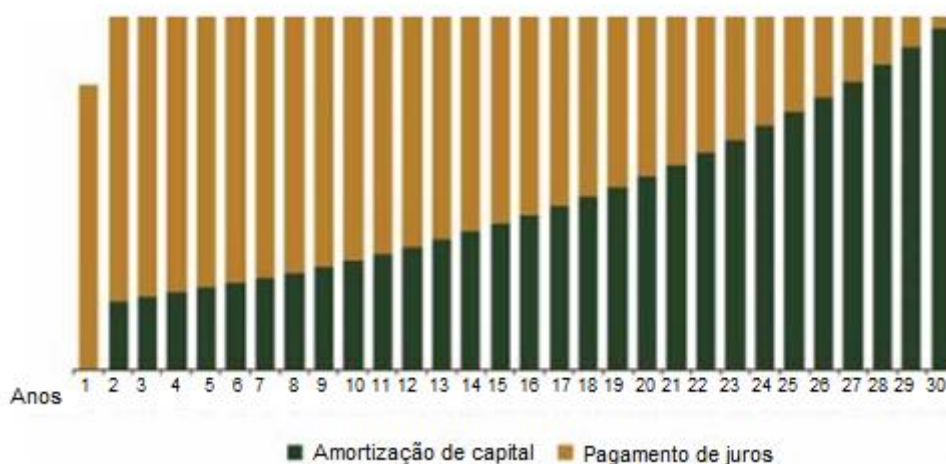


Gráfico nº 5- Evolução das prestações na modalidade de reembolso com carência de capital ([Adaptado a partir de] Banco de Portugal ,sd, p.15)

Modalidade de Reembolso com Diferimento de Capital

De acordo com esta modalidade, o cliente adia parte do reembolso de capital, normalmente entre 10% a 30%, para a última prestação. Durante a vigência do contrato, a prestação é contante e assume valores mais baixos do que na modalidade de reembolso padrão, contudo o valor dos juros pagos no final do contrato é superior do que na modalidade de reembolso padrão (Banco de Portugal, sd).

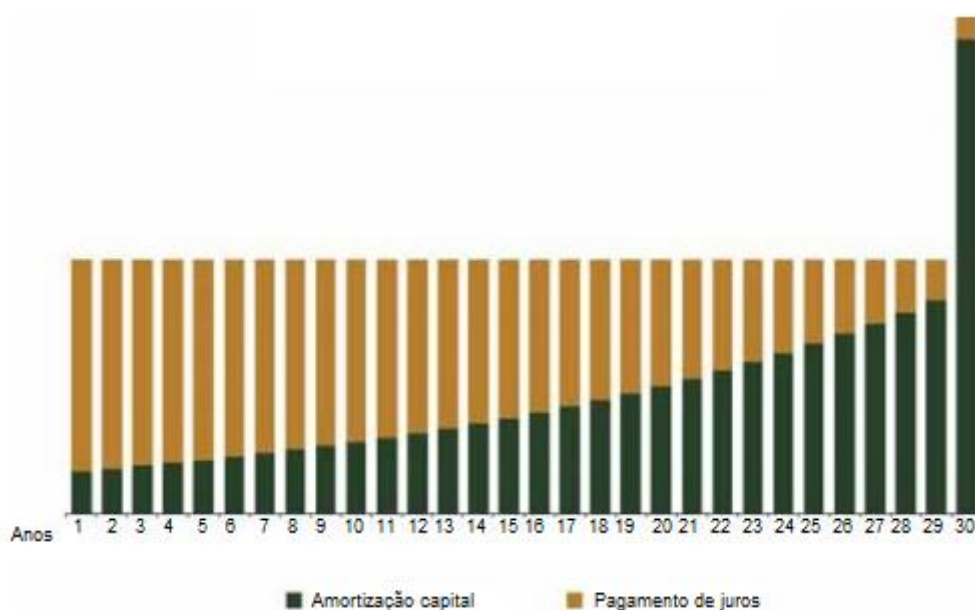


Gráfico nº 6- Evolução das prestações na modalidade de reembolso com diferimento de capital ([Adaptado a partir de] Banco de Portugal, sd, p.16)

2.1.3.3.6. GARANTIAS

No âmbito do crédito habitação, a instituição financeira pode requerer a seu favor um conjunto de garantias, sendo as mais usuais a hipoteca, o penhor e a fiança (Instituto de Formação Bancária, 2007).

Hipoteca

O crédito habitação é, por norma, garantido por hipoteca da habitação adquirida, construída ou objeto de obras financiadas, incluindo o terreno. A garantia hipotecária pode ser substituída parcial ou totalmente pela hipoteca de outro imóvel. (Banco de Portugal, sd)

A hipoteca é uma garantia real que confere ao credor o direito de ser pago pelo valor de certos bens, móveis ou imóveis, sujeitos a registo e pertencentes ao devedor ou a terceiros, com preferência sobre os demais credores que não gozem de privilégio especial ou prioridade de registo (Instituto de Formação Bancária, 2007).

Penhor

O penhor corresponde a uma garantia real que confere ao credor o direito à satisfação do seu crédito e dos juros, com a preferência pelos demais credores. O penhor tem

por objeto bens imóveis, que podem ou não permanecer na posse do devedor (Instituto de Formação Bancaria, 2007).

Fiança

A instituição de crédito pode ainda pedir outras garantias consideradas adequadas ao risco do empréstimo a conceder (Banco de Portugal, sd). A fiança é considerada uma garantia pessoal onde um terceiro afeta todo o seu património pessoal para a satisfação da dívida principal assumida pelo devedor (Instituto de Formação Bancaria, 2007).

Neste tipo de garantia intervêm o fiador ou garante, o afiançado ou devedor principal e o beneficiário ou credor, que se trata da pessoa ou instituição a quem é prestada a fiança (Instituto de Formação Bancaria, 2007).

2.1.3.3.7. MORATÓRIA

É considerada mora a partir do momento em que a prestação não é liquidada na data estabelecida. Conforme consta no artigo 8º do decreto-lei n.º 58/2013, de 8 de maio, “em caso de mora do devedor e enquanto a mesma se mantiver, as instituições podem cobrar juros moratórios, mediante a aplicação de uma sobretaxa anual máxima de 3%, a acrescer à taxa de juros remuneratórios aplicável à operação”.

2.1.3.3.8. REEMBOLSO ANTECIPADO

O cliente tem o direito de liquidar antecipadamente, de forma total ou parcial, o seu empréstimo, no entanto terá de suportar uma comissão associada a essa operação. De acordo com o decreto-lei n.º 51/2007, de 7 de março, o valor da comissão de reembolso antecipado não pode exceder 0.5% nos empréstimos contraídos a taxa variável e 2% nos empréstimos a taxa fixa, sendo que o valor da comissão a cobrar incide sobre o capital a amortizar.

O cliente bancário poderá beneficiar da isenção desta comissão caso pretenda antecipar o reembolso pelo motivo de morte, desemprego ou deslocação profissional de um dos titulares (Banco de Portugal, sd) para um raio superior a 50 quilómetros.

2.1.3.4. IMPORTÂNCIA DO CRÉDITO HABITAÇÃO NO BALANÇO DO BANCO

Segundo Matias (2002, p. 51), “o acesso a uma habitação é uma necessidade básica do ser humano, daí que qualquer família seja um ‘consumidor potencial’ de habitação, no entanto, atendendo ao seu preço elevado, torna-se difícil o acesso a esse bem de primeira necessidade”.

O crédito habitação representa um produto muito importante para as famílias, pois possibilita a antecipação de rendimentos para aquisição de habitação. No entanto é tão importante para as famílias como para os bancos.

Segundo Crosignani e Faria-e-Castro, (2015), o crédito é de longe um produto fundamental ao negócio dos bancos, pois corresponde ao seu maior ativo e representa, em média, cerca de 70% dos seus balanços.

Esta linha de crédito é considerada o produto estrela da banca, pois representa um importante e precioso instrumento de fidelização de clientes, dado o carácter quase permanente de receitas para o banco durante um longo período de tempo, proporcionadas pelo crédito de longo prazo e pelos vários produtos e serviços financeiros prestados ao cliente (Matias, 2002).

Por norma é no banco em que contratam o crédito habitação que as famílias depositam o seu rendimento mensal, acabando por adquirir o descoberto bancário, o cartão de débito, o cartão de crédito, soluções de poupança ou investimento, entre outros produtos (Ilustração 7).

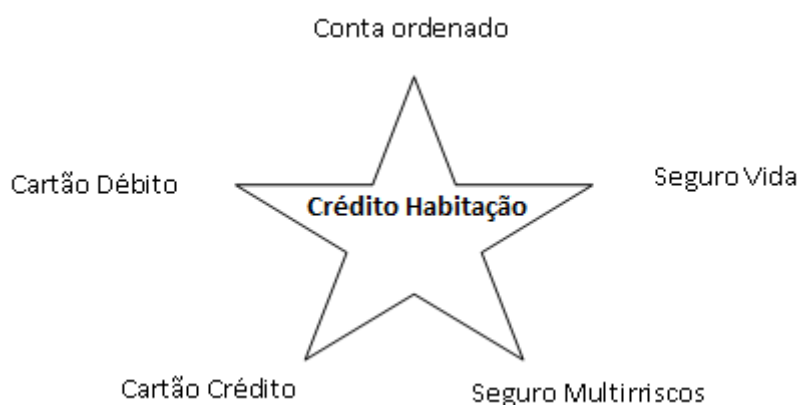


Ilustração 7 -Crédito à Habitação "O produto estrela" (Matias, 2002, p. 30)

Segundo Leitão *et al.* (*apud* Miguel, 2015, p. 36), o crédito habitação é também importante para os bancos, pois trata-se de uma forma de defenderem políticas de diversificação de crédito.

Ao contrário do que acontece no crédito ao consumo, o crédito habitação tem por norma a hipoteca do imóvel a financiar, o que representa um risco atenuado para a instituição financeira (Matias, 2002), que em caso de incumprimento executa o imóvel para liquidar a dívida.

2.2. FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

2.2.1. NA BANCA

O sistema financeiro tem vivido, nos últimos anos, um período de grande turbulência que levou a uma profunda e complexa reestruturação. “Parece realista admitir que as alterações no futuro serão ainda maiores e mais profundas e as instituições terão de encontrar novas formas de competir no mercado global, sendo que os fatores de competitividade são hoje também diferentes.” (Cabrita, 2001)

Até finais da década de 80, o setor bancário procurava essencialmente satisfazer a procura e, desta forma, os bancos investiam na sua implementação de modo a obterem maior proximidade geográfica dos seus clientes. Nos dias de hoje, os fatores de competitividade estão também apoiados em fatores imateriais e intangíveis (Cabrita, 2001). A competitividade das instituições bancárias depende do seu posicionamento estratégico mas também de uma série de outros elementos como: preço, características do produto, qualidade e acesso aos serviços, ofertas inovadoras e o *branding* (Deloitte Access Economics, 2014). Estes elementos são cada vez mais considerados fatores de diferenciação na relação entre o cliente e o banco, quando percebidos pelo cliente tornam-se fontes de vantagem competitiva.

Sullivan *et al.*, (2014) identificam prioridades para que os bancos vençam em 2020. Os autores afirmam que as entidades bancárias necessitam desenvolver uma visão sobre o futuro e as incertezas a seu redor, identificar as suas forças e desafios e adotar estratégias que gerem o equilíbrio entre as seguintes prioridades:

- ✓ Desenvolver um modelo de negócio centrado no cliente;
- ✓ Otimizar os canais de distribuição;

- ✓ Simplificar os modelos comerciais e operacionais;
- ✓ Obter uma vantagem de informação;
- ✓ Inovar e desenvolver capacidades para promover a inovação;
- ✓ Gerir proativamente os riscos, regulamentos e capital.

Conforme citado anteriormente, a vantagem competitiva de uma empresa adquire-se através da execução das atividades presentes na cadeia de valor que incrementem uma mais-valia aos produtos e serviços comercializados, de modo a criar um valor percebido superior e manter uma margem mais elevada do que a dos seus concorrentes (Carvalho, 2014).

Segundo Cabrita (2001), a diferenciação dos bancos baseia-se na qualidade superior da oferta bancária através da liderança em sistemas de informação, da inovação contínua de novos produtos e da qualidade superior de prestação do serviço. Os bancos vencedores serão aqueles que conseguirem apresentar melhores propostas de valor aos seus clientes através da adoção de estratégias de distribuição de valor que visem aumentar a qualidade percebida do serviço prestado e/ou a reduzir o seu preço.

“A distribuição de valor ao cliente é um objetivo estratégico essencial para o sucesso da banca” (Cabrita, 2001, p. 55).

São vários os autores que analisaram os critérios de escolha na seleção dos bancos. Martenson (1985) analisou os critérios de escolha do consumidor na seleção de um banco de retalho na Suécia, tendo chegado à conclusão que esta escolha não é feita de forma tão consciente como seria de esperar. No entanto, de acordo com os resultados deste estudo, os fatores como a localização, a disponibilidade de empréstimos e a influência dos pais, estão entre os fatores mais importantes que formam a escolha do banco. O estudo relevou ainda que os consumidores tendem a escolher o banco por onde a empresa paga os seus salários.

Arora, Cavusgil e Nevin (1985) realizaram um estudo similar numa grande cidade dos EUA e descobriram que a escolha do consumidor baseia-se na credibilidade da instituição, na acessibilidade, na facilidade em realizar transações, na variedade de serviços oferecidos, na disponibilidade de empréstimos e na dimensão da instituição.

Noutro estudo sobre o tema, realizado por Mckechnie (1992), concluiu-se que os critérios mais comuns da escolha do banco são a reputação e o tamanho da instituição, a localização, a conveniência e facilidade de transações, o profissionalismo do pessoal do banco e a disponibilidade de empréstimos.

Já Kennington, Hill e Rakowska (1996) analisaram os fatores determinantes na escolha de um banco na Polónia. A pesquisa concluiu que a reputação, o preço e o serviço são os fatores que mais pesam na decisão do cliente. No entanto, de acordo com uma pesquisa mais aprofundada, os autores referem que a imagem, credibilidade do banco, as comissões de serviços, a política e competitividade de preços, o serviço rápido e a conduta dos colaboradores do banco são os critérios que melhor explicam a escolha do consumidor.

Eliot, Shatto e Singer (*apud* Lympelopoulos, Chaniotakis, e Soureli, 2006, p. 368) realizaram um estudo sobre o comportamento dos clientes de bancos de retalho nos EUA e concluíram que o preço, a velocidade e o acesso são as variáveis onde os clientes colocam maior ênfase. Por outro lado, Reeves e Bednar (*apud* Lympelopoulos, Chaniotakis, e Soureli, 2006, p. 368) sugeriram que o serviço ao cliente pode ser um fator mais importante do que o preço e que o cliente pode utilizar critérios diferentes do preço, velocidade e acesso para escolher o banco.

Devlin (2002a) analisou os critérios de escolha dos bancos de retalho, tendo em conta os diferentes níveis de conhecimento financeiro. De acordo com os resultados obtidos, quanto menor o grau de conhecimento financeiro, maior a importância dada a fatores de natureza extrínseca como a localização ou as recomendações. Por outro lado, quanto maior o grau de conhecimento financeiro, maior o peso dos fatores intrínsecos, como as características do serviço, as taxas juros e as comissões, na escolha do banco.

De acordo com os estudos apresentados anteriormente, podemos concluir que dos fatores determinantes referidos aqueles que mais influenciam a escolha do banco por parte do consumidor são: a localização, a reputação e imagem da instituição, a disponibilidade de empréstimos e as taxas de juros e comissões mais baixas.

2.2.2. NO CRÉDITO HABITAÇÃO

Após a análise dos fatores determinantes da competitividade no setor bancário, este capítulo propõe a análise dos fatores determinantes de competitividade de um produto específico, o crédito habitação.

Segundo Matias (2002), a comercialização de cada produto tem um quadro competitivo envolvente específico.

O crédito habitação é um produto cuja comercialização gera uma concorrência que ultrapassa o fator preço, obrigando as instituições financeiras a enveredar por instrumentos não preço, como complemento da sua margem financeira cada vez mais diminuída. O preço, ou seja, a taxa anual nominal, é complementado por diversas comissões e exigências de aquisição de outros produtos bancários (Ilustração 8) que têm ganho cada vez mais importância estratégica (Matias, 2002).

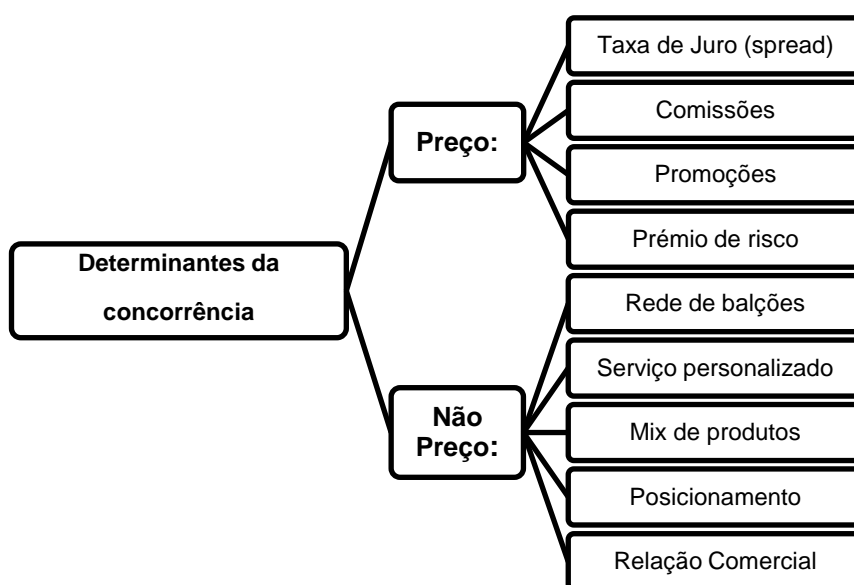


Ilustração 8 -Determinantes da concorrência ([Adaptado a partir de] Matias, 2002, p. 151)

Ford e Jones (*apud* Devlin, 2002b, p. 214) realizaram uma síntese de estudos anteriores e concluíram que um quarto dos entrevistados escolhem o banco onde contratar o crédito habitação tendo em conta a sua experiência anterior com o mesmo. Os autores mencionam ainda que a reputação do banco e os conselhos dados por intermediários, como por exemplo, consultores imobiliários, são também fatores importantes que influenciam a decisão do cliente.

Outro estudo realizado no Reino Unido, por Devlin (2002b), procurou correlacionar os critérios de escolha do banco onde contrair o empréstimo habitação com alguns fatores demográficos, como o género, a classe social, as habilitações literárias, o rendimento familiar e a maturidade financeira. Segundo o autor as taxas de juro e os conselhos de profissionais foram os critérios citados como sendo os mais importantes para a escolha da instituição. No entanto o relacionamento anterior com a instituição e a disponibilidade de empréstimos foram também identificados como fatores importantes. Por outro lado, o estudo refere que a qualidade do serviço é o fator menos importante. O autor concluiu que as classes sociais mais elevadas, com maiores rendimentos familiares, mais habilitações literárias e maturidade financeira, dão maior importância a fatores como taxas de juros, descontos, reembolso oferecido e tipos específicos de garantias. As classes sociais mais baixas, com menor rendimento familiar, menos habilitações literárias e imaturidade financeira, dão maior relevância a fatores como a localização dos balcões, as recomendações e conselhos de profissionais.

Numa outra perspetiva, estudos de Lymperopoulos, Chaniotakis e Soureli, (2006) revelam a qualidade do serviço como o fator determinante na escolha do consumidor em relação ao banco onde contrair o crédito habitação. Os autores sugerem que a qualidade do serviço traduz-se em valor acrescentado para o cliente, sendo que através dela é possível um banco diferenciar-se da concorrência e ganhar uma vantagem competitiva sustentável, capaz de atrair novos clientes, construindo relacionamentos eficazes e duradouros.

Assim sendo, podemos rever estudos de alguns autores que apontam diversos fatores determinantes da competitividade do crédito habitação. Apesar das opiniões divergirem entre si, todas elas contribuem para a compreensão do processo de tomada de decisão do cliente, assim fornecem informação útil para que os bancos possam alocar os seus recursos escassos de forma a contribuírem para um maior valor percebido por parte do cliente.

2.3. MODELO CONCEPTUAL

O principal objetivo da presente investigação, fundamentada pelo enquadramento teórico, poderá ser explicado com recurso ao modelo conceptual.

O presente modelo, representado na ilustração 9, pretende medir os critérios de escolha do banco, na perspectiva de serem obtidos os fatores mais valorizados pelo cliente no momento de contratação de crédito habitação.

Tendo presente o nosso modelo conceptual, este é dividido em duas vertentes: o estado da arte e o estudo empirico suportado pelo inquérito. Numa fase inicial, enquadrada no estado da arte, foi necessário selecionar e explorar alguns conceitos (genéricos e específicos), que nos ajudassem na compreensão do tema. Por forma a definir o campo de análise, foi também necessário rever a literatura existente de estudos anteriormente realizados sobre esta temática.

Na fase designada de estudo empírico suportado pelo inquérito, após a definição e aplicação do estudo, foram analisadas e tratadas as variáveis da investigação que deram origem aos resultados que permitiram responder à pergunta de partida e às perguntas derivadas formuladas inicialmente.

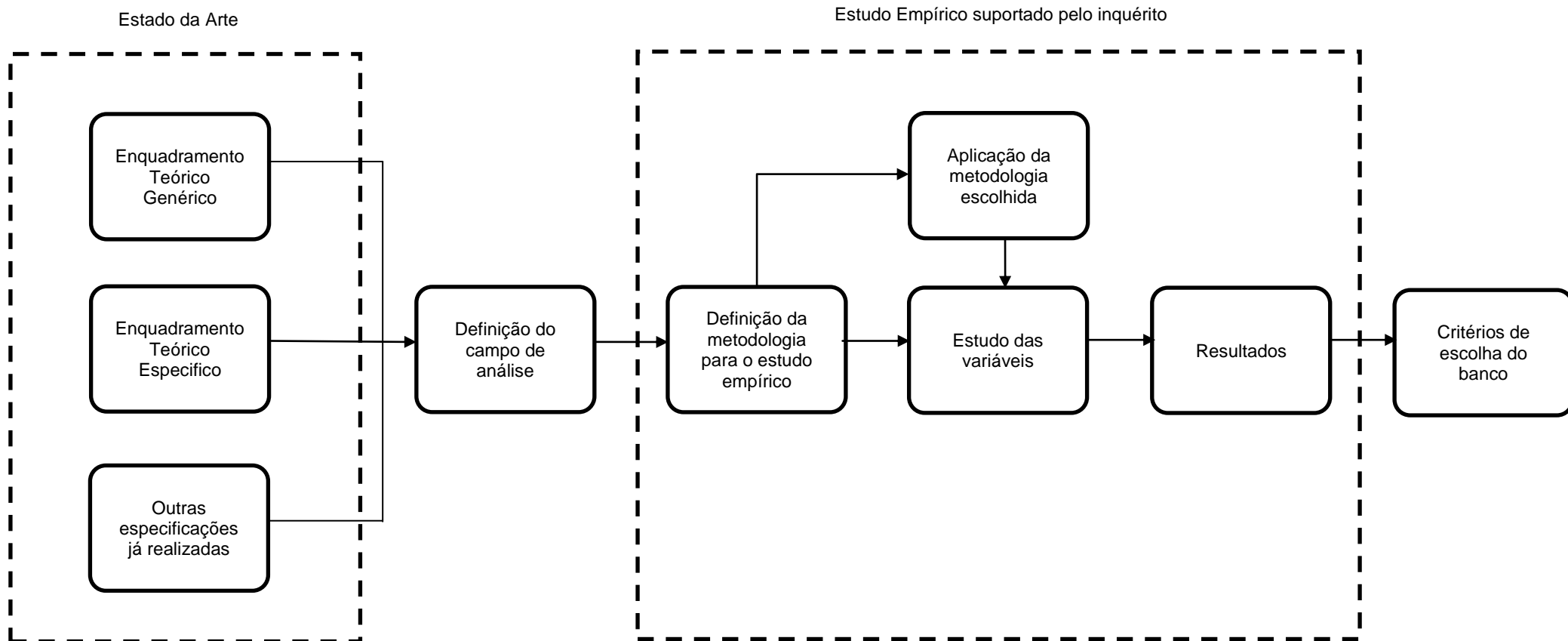


Ilustração 9 - Modelo conceptual da investigação

3. ESTUDO EMPÍRICO

Findada a abordagem teórica apresentada na primeira parte deste estudo, impõe-se a descrição do processo metodológico utilizado no estudo empírico. Neste capítulo é apresentada a metodologia que sustentou o desenvolvimento deste trabalho de investigação, nomeadamente: a amostra, as variáveis em estudo, o instrumento de recolha de dados bem como a apresentação do tratamento estatístico utilizado.

3.1. PROCESSO METODOLÓGICO

Com o objetivo de dar resposta às hipóteses definidas anteriormente decidiu-se aplicar este estudo por via eletrónica. Para tal, foi criado um questionário com recurso ao SurveyMonkey® e posteriormente divulgado por email e por publicações nas redes sociais, entre elas, o Facebook® e o LinkedIn®. Após a recolha dos dados passou-se para a sua análise, sendo utilizado para o efeito o programa informático Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS).

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para a elaboração do presente estudo, utilizou-se uma amostra aleatória constituída por 196 indivíduos com idade para contrair um empréstimo habitação (idade superior a 18 anos).

Dos indivíduos que fizeram parte da amostra, podemos ver (tabela 1) que 64,3% são do género feminino, enquanto os restantes 35,7% pertencem ao género masculino.

Tabela 1 - Distribuição dos inquiridos por género

Género	Percentagem	Frequência
Feminino	64,3%	126
Masculino	35,7%	70
Total	100,0%	196

Conforme consta da tabela 2, podemos observar que 47,5% dos inquiridos são solteiros, 37,2% casados, 5,1% divorciados ou separados judicialmente, 1,5% são viúvos e os restantes 8,7% vivem em união de facto.

Tabela 2 - Distribuição dos inquiridos por estado civil

Estado Civil	Percentagem	Frequência
Solteiro	47,5%	93
Casado	37,2%	73
Divorciado/ Separado Judicialmente	5,1%	10
Viúvo	1,5%	3
União de Facto	8,7%	17
Total	100,0%	196

Relativamente à idade verifica-se que 36,7% dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 18 e 27 anos, 19,4% tem idades entre os 28 e os 37 anos, 14,3% enquadram-se no intervalo de idades 38-47, 23,0% no intervalo dos 48 aos 57 anos de idade e os restantes 6,6% tem idades superiores a 58 anos (tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição dos inquiridos por idade

Idade	Percentagem	Frequência
18 - 27 anos	36,7%	72
28 - 37 anos	19,4%	38
38 - 47 anos	14,3%	28
48 - 57 anos	23,0%	45
≥ 58 anos	6,6%	13
Total	100,0%	196

No que diz respeito às habilitações literárias, com recurso à tabela 4 podemos observar que 48,5% dos inquiridos são licenciados, 32,7% tem o ensino secundário, 11,2% tem o grau de mestre, 1,0% são doutorados e os restantes 0,5% não têm escolaridade.

Tabela 4 - Distribuição dos inquiridos pelas habilitações literárias

Habilitações Literárias	Percentagem	Frequência
Sem escolaridade	0,5%	1
Ensino Básico (9º ano)	6,1%	12
Ensino Secundário (12º ano)	32,7%	64
Licenciatura	48,5%	95
Mestrado	11,2%	22
Doutoramento	1,0%	2
Total	100,0%	196

3.3. ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento estatístico a que os dados foram submetidos teve por objetivo perceber quais os fatores que os clientes mais valorizam no produto de crédito habitação, procurando assim fornecer informações úteis aos bancos na definição de estratégias e alocação de recursos que visem a criação de vantagens competitivas.

Os dados recolhidos através dos questionários foram tratados com recurso à aplicação *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 22.

A análise realizada para este estudo envolveu, para além da estatística descritiva, a aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, de modo a verificar o pressuposto da normalidade. Posteriormente recorreu-se à aplicação do teste *t-student*, com o intuito de aferir se as diferenças entre as médias observadas em cada um dos fatores e a média da população são estatisticamente significativas.

4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos para o estudo empírico realizado.

4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Com recurso às tabelas 5 e 6, tendo por base a estatística descritiva, podemos apreciar os valores obtidos para cada um dos fatores, quanto ao mínimo, máximo, média e desvio padrão das respostas.

Na tabela 5 verificamos que os fatores que apresentam maior peso na decisão de escolha de um banco são, as taxas de juro das aplicações financeiras (4.46), o tempo de espera até ao atendimento (4.20) e as funcionalidades disponíveis através dos canais digitais (4.15). Por outro lado, podemos concluir que a aparência externa dos balcões (2.85), o conforto interior das instalações (2.97) e a rede de balcões existentes (3.48) são os fatores considerados pelos clientes como menos importantes para a decisão de escolha do banco.

Tabela 5 - Estatística descritiva- Fatores de escolha do banco

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Rede de balcões existentes	196	1	5	3,48	,850
Aparência externa dos balcões	196	1	5	2,85	,846
Conforto interior das instalações	196	1	5	2,97	,803
Reputação e imagem da instituição	196	2	5	4,14	,829
Meios de comunicação	196	2	5	3,73	,854
Horário de funcionamento dos balcões	196	2	5	3,90	,853
Funcionalidades disponíveis através dos canais digitais (homebanking)	196	1	5	4,15	,827
Tempo de espera até ao atendimento	196	1	5	4,20	,820
Taxas de juro das aplicações financeiras (depósitos a prazo, contas poupança, entre outros)	196	1	5	4,46	,787

Com recurso à tabela 6, verificamos que dos fatores mencionados aqueles que apresentam uma média superior, ou seja, maior importância para o cliente na sua decisão de escolha do banco onde contrair o empréstimo, é o *spread* da operação

(4.64), o detalhe de explicação da operação de crédito, interpretado como o detalhe de explicação da operação por parte do funcionário da instituição de crédito (4.58) e a clareza da informação prestada, que representa a informação dos documentos fornecidos pelo banco ao cliente (4.50). As diferenças entre estes dois últimos fatores foram devidamente explicadas aos inquiridos na fase introdutória da aplicação dos questionários.

Por outro lado, fatores como a simpatia dos colaboradores (3.39), a antiguidade da relação com o banco (3.44) e a recomendação de amigos ou familiares (3.45) são aqueles que, tendo em conta os valores das médias, apresentam menor importância na decisão de escolha do cliente.

Tabela 6 - Estatística descritiva- Fatores de escolha do banco onde contrair o crédito habitação

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
Recomendações de amigos e familiares	196	1	5	3,45	,896
Antiguidade da relação com o banco	196	1	5	3,44	,940
Simpatia dos colaboradores	196	1	5	3,39	,902
Clareza na informação prestada	196	2	5	4,50	,691
Detalhe de explicação da operação de crédito	196	3	5	4,58	,656
Percentagem do valor de aquisição financiado	196	3	5	4,48	,675
Spread da operação de crédito	196	3	5	4,64	,645
Quantidade de produtos exigidos associados ao crédito para redução de spread (seguros, cartões, saldos médios, entre outros)	196	1	5	4,30	,819
Custo dos seguros obrigatórios (seguro de vida e multirriscos)	196	3	5	4,44	,688
Tipos de garantias exigidas (hipoteca, fiança)	196	1	5	4,29	,835
Burocracia associada ao processo (documentos exigidos)	196	1	5	4,06	,866
Tempo previsto até à escritura	196	2	5	4,02	,810
Existência de um protocolo específico para a sua situação (cartões de crédito da ordem profissional, descontos nas comissões iniciais)	196	1	5	3,91	,965
Possibilidade de acompanhamento e entrega de documentos através do homebanking	196	2	5	3,91	,929
Valid N (listwise)	196				

Quanto à dispersão das respostas verificamos que a existência de protocolos específicos para a situação profissional foi o fator que obteve maior dispersão nas respostas (.965), enquanto o *spread* da operação de crédito foi o fator que apresentou maior concentração das respostas por parte dos inquiridos (.645).

4.2. MÉTODO UTILIZADO NO ESTUDO

A análise realizada para este estudo será a aplicação do teste de *t-student* para uma média. Inicialmente, verificámos se a amostra apresenta uma distribuição normal. Para tal, recorreu-se ao teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar o pressuposto da normalidade.

Como se pode verificar, o valor da significância é $<.05$, como tal, rejeita a hipótese nula na normalidade (tabela 7).

Tabela 7 - Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig.
Rede de balcões existentes	,285	196	,000
Aparência externa dos balcões	,275	196	,000
Conforto interior das instalações	,286	196	,000
Reputação e imagem da instituição	,252	196	,000
Meios de comunicação	,214	196	,000
Horário de funcionamento dos balcões	,241	196	,000
Funcionalidades disponíveis através dos canais digitais (homebanking)	,245	196	,000
Tempo de espera até ao atendimento	,249	196	,000
Taxas de juro das aplicações financeiras (depósitos a prazo, contas poupança, entre outros)	,366	196	,000
Recomendações de amigos e familiares	,270	196	,000
Antiguidade da relação com o banco	,202	196	,000
Simpatia dos colaboradores	,238	196	,000
Clareza na informação prestada	,373	196	,000
Detalhe de explicação da operação de crédito	,409	196	,000
Percentagem do valor de aquisição financiado	,364	196	,000
Spread da operação de crédito	,445	196	,000
Quantidade de produtos exigidos associados ao crédito para redução de spread (seguros, cartões, saldos médios, entre outros)	,305	196	,000
Custo dos seguros obrigatórios (seguro de vida e multirriscos)	,347	196	,000
Tipos de garantias exigidas (hipoteca, fiança)	,304	196	,000
Burocracia associada ao processo (documentos exigidos)	,224	196	,000
Tempo previsto até à escritura	,214	196	,000
Existência de um protocolo específico para a sua situação (cartões de crédito da ordem profissional, descontos nas comissões iniciais)	,214	196	,000
Possibilidade de acompanhamento e entrega de documentos através do homebanking	,213	196	,000

a. Lilliefors Significance Correction

4.2.1. TESTE T-STUDENT

Nesta secção são apresentados os resultados da aplicação do teste de *t-student*. Este permite-nos observar se as diferenças entre as médias são estatisticamente significativas.

Na tabela 8 são evidenciados os fatores que podem contribuir para a decisão de escolha de um banco por parte de um cliente. Através da sua análise, podemos observar que apenas a diferença do fator meios de comunicação (-.030) não é estatisticamente significativa (p-value <.05).

Podemos ainda verificar que existem fatores cujas diferenças significativas são superiores e inferiores à média geral (3.765). Dos fatores com maiores diferenças negativas, relativamente à média geral, destacamos a aparência externa dos balcões (-.918), o conforto interior das instalações (-.796) e a rede de balcões existentes (-.285). De forma oposta, dos fatores com maiores diferenças positivas e estatisticamente significativas, destacamos as taxas de juros das aplicações financeiras (.694), o tempo de espera até ao atendimento (.434) e as funcionalidades disponíveis através dos canais digitais (.388). Podemos então concluir que estes são os fatores com menor e maior importância para a decisão de escolha do banco.

Tabela 8 - Teste t-student- Fatores de escolha do banco

	Test Value = 3.765					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	
	Rede de balcões existentes	-4,700	195	,000	-,285	-,41	-,17
Aparência externa dos balcões	-15,201	195	,000	-,918	-1,04	-,80	
Conforto interior das instalações	-13,867	195	,000	-,796	-,91	-,68	
Reputação e imagem da instituição	6,381	195	,000	,378	,26	,49	
Meios de comunicação	-,497	195	,620	-,030	-,15	,09	
Horário de funcionamento dos balcões	2,182	195	,030	,133	,01	,25	
Funcionalidades disponíveis através dos canais digitais (homebanking)	6,568	195	,000	,388	,27	,50	
Tempo de espera até ao atendimento	7,406	195	,000	,434	,32	,55	
Taxas de juro das aplicações financeiras (depósitos a prazo, contas poupança, entre outros)	12,354	195	,000	,694	,58	,81	

Quanto à questão da escolha do banco onde contrair o crédito habitação, podemos concluir que os fatores simpatia dos colaboradores (-.713), a antiguidade da relação com o banco (-.657) e as recomendações de amigos e familiares (-.647) são os que apresentam maior diferença negativa em relação à média geral (4.101), assim sendo, com menor importância da decisão de escolha do cliente. Já o *spread* da operação de crédito (.542), o detalhe de explicação da operação de crédito (.476) e a clareza da informação prestada (.399) são os fatores identificados com maior relevância para o cliente no momento de escolha, pois apresentam maiores diferenças positivas em relação à média.

Tabela 9 - Teste t-student- Fatores de escolha do banco onde contrair o crédito habitação

	Test Value = 4.101					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Recomendações de amigos e familiares	-10,107	195	,000	-,647	-,77	-,52
Antiguidade da relação com o banco	-9,785	195	,000	-,657	-,79	-,52
Simpatia dos colaboradores	-11,075	195	,000	-,713	-,84	-,59
Clareza na informação prestada	8,089	195	,000	,399	,30	,50
Detalhe de explicação da operação de crédito	10,152	195	,000	,476	,38	,57
Percentagem do valor de aquisição financiado	7,953	195	,000	,384	,29	,48
Spread da operação de crédito	11,770	195	,000	,542	,45	,63
Quantidade de produtos exigidos associados ao crédito para redução de spread (seguros, cartões, saldos médios, entre outros)	3,331	195	,001	,195	,08	,31
Custo dos seguros obrigatórios (seguro de vida e multiriscos)	6,974	195	,000	,343	,25	,44
Tipos de garantias exigidas (hipoteca, fiança)	3,097	195	,002	,185	,07	,30
Burocracia associada ao processo (documentos exigidos)	-,725	195	,469	-,045	-,17	,08
Tempo previsto até à escritura	-1,393	195	,165	-,081	-,19	,03
Existência de um protocolo específico para a sua situação (cartões de crédito da ordem profissional, descontos nas comissões iniciais)	-2,724	195	,007	-,188	-,32	-,05
Possibilidade de acompanhamento e entrega de documentos através do homebanking	-2,906	195	,004	-,193	-,32	-,06

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a discussão dos resultados obtidos ao longo do estudo empírico.

5.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho centrou-se no estudo dos fatores que são considerados determinantes para a captação de clientes por via do crédito habitação. Através da análise dos resultados obtidos com os questionários, podemos retirar as seguintes conclusões:

- ✓ As taxas de juro das aplicações financeiras (.694), o tempo de espera até ao atendimento (.434) e as funcionalidades disponíveis através dos canais digitais (.388) são os fatores que mais influenciam a decisão de escolha do banco por parte do cliente.
- ✓ A aparência externa dos balcões (-.918), o conforto interior dos balcões e a rede de balcões existentes (-.285) são os fatores com menor peso na tomada de decisão.

No que diz respeito à escolha do banco onde contrair o empréstimo habitação, podemos concluir que:

- ✓ O *spread* da operação de crédito (.542), o detalhe de explicação da operação de crédito (.476) e a clareza da informação prestada (.399), são os fatores que mais influenciam a escolha do cliente.
- ✓ A simpatia dos colaboradores (-.713), a antiguidade da relação com o banco (-.657) e as recomendações de amigos ou familiares (-.647) são fatores considerados menos importantes pelos clientes.

Tendo por base a bibliografia anteriormente apresentada, podemos observar que alguns resultados deste estudo divergem de estudos anteriores.

Segundo um estudo realizado por Devlin (2002b), em que procurou correlacionar os critérios de escolha do banco onde contrair o empréstimo habitação com alguns fatores demográficos, concluiu que as taxas de juro, os conselhos de profissionais, o relacionamento anterior com o banco e a disponibilidade de empréstimos são os

critérios mais importantes para a escolha da instituição onde contrair o empréstimo habitação. Por outro lado, contrariamente aos resultados da presente investigação, este estudo refere que a qualidade do serviço é o fator com menor peso na decisão de escolha.

Em concordância com o estudo de Delvin, também Ford e Jones (*apud* Devlin, 2002b, p. 212) identificaram a experiência anterior com o banco, como sendo um dos fatores mais importantes na decisão de escolha do cliente. Os autores identificaram ainda a reputação do banco e os conselhos dados por intermediários como fatores relevantes.

Um estudo mais recente, realizado por Lymperopoulos, Chaniotakis e Soureli (2006), revela a qualidade do serviço como sendo o fator mais determinante na escolha do consumidor em relação ao banco onde contrair o crédito habitação. O resultado deste estudo aproxima-se dos resultados obtidos na presente investigação, em que também revelam que a qualidade do serviço, por via da clareza da informação prestada e do detalhe da explicação da operação de crédito, é um dos fatores que apresenta maior grau de relevância para a escolha do banco onde contrair o crédito habitação.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

Neste último capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo realizado, bem como as limitações e perspetivas que poderão servir de referência para futuras investigações.

6.1. CONCLUSÕES

Este estudo, inserido no setor bancário, pretende contribuir para um maior conhecimento dos fatores que os clientes mais valorizam num banco e especificamente no produto de crédito habitação, fornecendo informações que podem ser úteis para o banco, nomeadamente, na definição de estratégias e alocação de recursos que visem a criação de vantagens competitivas.

Inicialmente formulámos um conjunto de hipóteses baseadas na análise da literatura sobre os fatores que mais influenciam o cliente na tomada de decisão do banco onde contrair o crédito habitação. As hipóteses por nós formuladas apontavam o fator preço e qualidade de serviço como sendo os fatores determinantes na competitividade do crédito habitação.

De modo a validar as hipóteses supracitadas, elaborámos um questionário que poderá ser consultado nos apêndices deste documento e que foi dirigido a todos os indivíduos com idade para contrair um empréstimo habitação (idade superior a 18 anos).

Os resultados desta investigação, recolhidos a partir de 196 inquiridos, permitem confirmar as hipóteses inicialmente formuladas, uma vez que, o fator preço (*spread* da operação de crédito) revelou-se o mais importante, seguido de fatores de qualidade de serviço como o detalhe de explicação da operação e a clareza da informação prestada ao cliente durante o processo.

Assim, os resultados obtidos revelam-se um contributo para a problemática das variáveis mais relevantes para a escolha da instituição para obtenção de crédito à habitação. Analisados os resultados deste trabalho de investigação, podemos considerar que os mesmos são inovadores, sobretudo face à carência de estudos literários neste âmbito.

Numa vertente mais prática, este tipo de investigação permite a identificação dos principais fatores que determinam a escolha do banco onde contrair o empréstimo

habitação, ajudando os responsáveis das organizações a planearem estratégias adequadas, tendo como objetivo abranger, adquirir e manter clientes com vista ao aumento da competitividade do produto de crédito habitação e da própria organização.

De entre as metodologias estudadas e posteriormente correlacionadas com o estudo empírico consideraram-se de maior pertinência a cadeia de valor, as cinco forças competitivas e o modelo PIMS. Assim, as restantes metodologias não mereceram destaque, ao nível da aplicação na presente dissertação.

De acordo com os estudos iniciados por Sidney Schoeffler (1974), denominados de *Profit Impact of Market Strategy*, podemos verificar que a competitividade está diretamente relacionada com a rentabilidade da organização. Tendo em conta os resultados deste projeto e os resultados no inquérito aplicado na presente dissertação podemos sugerir alguns pontos de melhoria para o setor bancário.

As estratégias desenvolvidas pelos bancos devem ter em vista a obtenção de uma maior quota de mercado. Para tal, o estudo sugere que a oferta de produtos de poupança com taxas de juro mais atrativas é uma boa opção para aumentar a sua base de clientes. Cientes de que o setor, atualmente, obtém recursos a preços bastante baixos, sugerimos que a remuneração destes produtos esteja indexada à contratação de outros produtos, como por exemplo, um depósito a prazo em que a sua remuneração depende de um *pack* de produtos que o cliente tem, utiliza e dá rentabilidade ao banco.

O projeto PIMS aponta ainda que a intensidade de capital utilizado na sua atividade influencia a rentabilidade da empresa, desta forma, sugerimos que os bancos, à semelhança da tendência que se tem verificado no setor, fruto da digitalização, invistam mais recursos na diminuição das filas de espera e no aumento das funcionalidades disponíveis através dos canais digitais, tanto no *homebanking* como nas aplicações para telemóveis, em detrimento do aumento das suas redes de balcões e aparência e conforto das instalações.

Outro dos pontos fundamentais para o aumento da rentabilidade é o *marketing* e vendas, desta forma, as instituições bancárias devem procurar investir em campanhas publicitárias que vão de encontro ao que os clientes mais valorizam, devem procurar incrementar a reputação das instituições e associar a sua imagem ao preço mais baixo, à qualidade de serviço e à modernização através dos canais alternativos.

Outra das metodologias utilizadas para avaliar a competitividade é a cadeia de valor, através da utilização desta ferramenta as empresas podem identificar as suas atividades chave e alocar os seus recursos de forma mais eficiente. Tendo como pressuposto esta metodologia e aplicando-a ao setor bancário, podemos concluir, segundo os resultados obtidos, que as instituições bancárias devem procurar a obtenção de vantagens competitivas através das suas atividades primárias de *marketing* & vendas e serviço. Por outro lado, o estudo aponta que os clientes não valorizam tanto as infraestruturas da empresa, mais objetivamente a qualidade e conforto das instalações.

Conforme visto no corpo da dissertação, o crédito habitação é um produto fundamental no setor bancário, pois permite a fidelização de clientes por um longo período de tempo com obtenção de receitas com carácter quase permanente.

No que diz respeito ao estudo realizado, este demonstra que os clientes escolhem o banco onde contrair o crédito habitação baseado no fator preço, por via do *spread* da operação e do custo com os seguros associados, e pelo fator qualidade do serviço, por via da clareza da informação prestada e pelo detalhe de explicação da operação de crédito. Desta forma, empregando as metodologias revistas, os bancos devem procurar a otimização do seu processo produtivo, diminuindo os custos associados às atividades de apoio que não acrescentam valor percebido ao cliente de modo a poder oferecer-lhes um *spread* mais baixo nas operações de crédito.

Por outro lado, e uma vez que o *spread* representa cerca de 50% do custo efetivo do crédito habitação, o estudo revelou que os clientes valorizam o baixo custo com os seguros associados à operação, assim sendo, podemos sugerir que os bancos, quando definem parcerias com seguradoras, devem definir seguros simples, de baixo custo, em que as suas coberturas obrigatórias sejam apenas aquelas que oferecem uma garantia acrescida ao banco em caso de algum sinistro quer da pessoa segura, quer do imóvel hipotecado.

Numa outra vertente, a qualidade do atendimento, foi também mencionado com sendo dos fatores que maior peso tem na escolha do banco onde contrair o crédito habitação, agregando duas dimensões revelantes, sendo elas o detalhe de explicação da operação de crédito e a clareza da informação prestada. As instituições bancárias devem adotar ações que visem o aumento do valor percebido destas duas dimensões, para tal sugerimos que procurem maximizar as diversas vias de comunicação com o

cliente, fornecendo informação útil sobre o seu produto de crédito habitação. Por outro lado, as instituições devem dotar as suas forças de vendas com *know-how* suficiente, de modo a serem capazes de esclarecer os seus clientes em conformidade.

O setor bancário apresenta, à luz da metodologia das cinco forças competitivas de Porter (1999), um elevado nível de competitividade. A implementação das medidas preconizadas contribuirá para reforçar as barreiras à entrada e reduzir a pressão dos produtos substitutos, obtendo assim ganhos competitivos.

Esta informação pode ser considerada revelante e fundamental para a obtenção de melhores resultados por parte das instituições financeiras, sobretudo ao nível do seu posicionamento estratégico em função dos fatores definidos anteriormente. Desta forma, o aumento da concorrência a que se tem assistido na banca cria uma necessidade crucial e crescente de sobrevivência do setor bancário, pelo que será de grande relevância um foco nos fatores considerados de maior importância no estudo realizado e descrito no presente documento.

6.2. LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS FUTURAS

A interpretação dos resultados desta investigação não deve ignorar algumas limitações. Estas devem ser consideradas como perspetivas a ter em conta em trabalhos futuros.

Os resultados obtidos, embora estatisticamente válidos, poderiam ser reforçados com a aplicação da metodologia utilizada a uma amostra de maior dimensão.

Outra das limitações identificadas prende-se com a técnica de recolha de dados. A utilização de inquérito por questionário, como técnica única, poderá ter limitado a riqueza da informação, sem possibilidade de extrair informação adicional relevante para a investigação. Desta forma, a utilização de outras metodologias de recolha de dados, como por exemplo a realização de entrevistas, apresentam-se como uma mais-valia em trabalhos futuros.

Futuramente pretende-se repetir a aplicação da metodologia a amostras representativas dos clientes de cada uma das várias instituições bancárias a operar em Portugal para se estudar de que forma o perfil dos bancos condiciona a opinião dos seus clientes.

Por fim, tendo em conta o estudo empírico realizado, seria de tal forma interessante a aplicação desta metodologia a outras formas de crédito do segmento particular e segmento empresarial (crédito pessoal, cartões de crédito, descoberto das contas à ordem, contas correntes, *leasing*, entre outros) e de captação de recursos (contas à ordem, produtos de poupança, fundos de investimento, produtos estruturados, ente outros), com vista a contribuir, numa perspetiva sistémica, para a melhoria da competitividade global das instituições bancárias.

REFERÊNCIAS

ALÉMAN, J. L. M. ; ESCUDERO, A. I. R. (2007) - Estratégias de Marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid : ESIC Editorial.

ALLEN, F.; SANTOMERO, A. M. - The theory of financial intermediation. Journal of Banking & Finance. Nova Iorque. 21 (1998) 1461-1485.

AMBASTHA, A. ; MOMAYA, K. (2004) - Competitiveness of firms : Review of theory, frameworks, and models. Singapore management review. Singapore. 26 : 1 (2004) 45-61.

ANASTASSOPOULOS, J. P. [et al.] (1993) - Strategor : política global de empresas. Lisboa : Publicações Dom Quixote. ISBN 972-20-1089-1.

ANSOFF, H. I. (1977) - Estratégia Empresarial. São Paulo : Mc Graw-Hill.

ANTÓNIO, N. S. (2015) - Estratégia organizacional : do posicionamento ao movimento. 3.^a Ed Lisboa : Edições Silabo. [Consult. 23 Jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL: http://www.silabo.pt/Conteudos/7820_PDF.pdf>.

ARORA, R. ; CAVUSGIL, S. T. ; NEVIN, J. R. (1985) - Evaluation of Financial Institutions by Bank versus Savings & Loan Customers: An Analysis of Factor Congruency. International Journal of Bank Marketing. USA. Vol. 3 : 3 (1985) 47–55.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS (APB) - Overview do Sistema Bancário Português. Lisboa : APB, 2016.

BANCO DE PORTUGAL - Crédito Habitação: Contratar, reembolsar e renegociar o seu empréstimo. Lisboa : BdP, sd.

BANCO DE PORTUGAL (2017a) - Portal do Cliente Bancário [Em linha]. Lisboa : Banco de Portugal. [Consult. 12 Jul. 2017]. Disponível em WWW:<URL: <https://clientebancario.bportugal.pt>>

BANCO DE PORTUGAL (2017a) - Séries Cronológicas [Em linha]. Lisboa : Banco de Portugal, 2017 [Consult. 12 Jul. 2017]. Disponível em WWW: <URL: [https://www.bportugal.pt/estatisticasweb/\(S\(udbwmj451e3b2i55znbrd2ys\)\)/SeriesCronologicas.aspx](https://www.bportugal.pt/estatisticasweb/(S(udbwmj451e3b2i55znbrd2ys))/SeriesCronologicas.aspx)>

BARNEY, J. (1991) - Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. London. 17: 1 (1991) 99-120.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. (2011) - Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos. 3ª Ed. São Paulo : Pearson Education do Brasil.

BLACK, J.; HASHIMZADE, N.; MYLES, G. (2009) - A dictionary of economics. 3ª Ed. Oxford : Oxford University Press.

BRIS, A.; CABALLERO, J. (2016) - Revisiting the Fundamentals of Competitiveness : A Proposal. IMD World Competitiveness Yearbook. USA. (2016) 496-507.

BUCKLEY, P. J.; CHRISTOPHER L. P.; PRESCOTT, K. (1988) - Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. Journal of Marketing Management. UK. 4: 2, (1988) 175-200.

BUZZELL, R. D.; GALE, B. T.; SULTAN R. G. M. (1975) - Market Share: A key to profitability. Harvard Business Review. Cambridge. Jan-Feb (1975) 97-106.

BUZZELL, R. D. (2004) - The PIMS program of strategy research: A retrospective appraisal. Journal of Business Research. New York. 57 (2004) 478-483.

CABRITA, M. D. R. (2011) - Competitividade na Banca. InforBanca. Lisboa. 50 (2011) 55-57.

CAIADO, A. (1998) - Gestão Bancária: Conceitos e Aplicações. Lisboa: Editora Internacional.

Carneiro, A. (1995) - Inovação estratégia e competitividade. Lisboa: Texto Editora.

CARDOSO, F.; CUNHA, V. G. (2005) - Household wealth in portugal: 1980-2004. Lisboa: Banco de Portugal.

CARVALHO, C. J. (2014) - Sobre a Vantagem Competitiva. InforBanca. Lisboa. 100 (2014) 44-45.

CARVALHO, M. S. (2010) - Setor Bancário Português Evolução Recente. InforBanca. Lisboa. 83 (2010) 15-17.

CARVALHO, N. F. (2013) - A Banca portuguesa: O desenvolvimento da banca portuguesa e as instituições incorporadas pelo BNU e pela CGD [Em linha]. Lisboa : Gabinete do património histórico da CGD [Consult. 02 Out. 2017] Disponível em WWW: <URL: <https://www.cgd.pt/Institucional/Patrimonio-HistoricoCGD/Estudos/Documents/Desenvolvimento-Banca-Portuguesa.pdf>.

CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. (2013) - Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva : delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. Revista Eletrônica de Biblioteconomia E Ciência Da Informação. Santa Catarina. 18 : 38 (2013) 19–36.

COUTINHO, L. G. [et al]. (1993) - Estudo da Competitividade Da indústria Brasileira. Ministério da Ciência e Tecnologia, Financiadora de estudos e projetos e Programa de apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico. Brasil.

CROSIGNANI, M.; FARIA-E-CASTRO, M.; FONSECA, L. (2015) - O Sistema Bancário Português durante a Crise da Dívida Soberana. Lisboa.

Decreto-lei n. ° 51/2007. DIÁRIO DA REPÚBLICA I Série. 47 (2007-03-07) 1481-1483.

DECRETO-LEI n. ° 58/2013. DIÁRIO DA REPÚBLICA I Série. 88 (2013-05-08) 2733-2736.

DECRETO-LEI n. ° 74-A/2017. DIÁRIO DA REPÚBLICA I Série. 120 (2017-06-23) 3188 - 3188.

DECRETO-LEI n. ° 192/2009. DIÁRIO DA REPÚBLICA I Série. 158 (2009-08-17) 5341 - 5342.

DECRETO-LEI n. ° 220/94. DIÁRIO DA REPÚBLICA I-A Série. 194 (1994-08-23) 4870 - 4873.

DECRETO-LEI n. ° 305/2003. DIÁRIO DA REPÚBLICA I-A Série. 283 (2003-12-09).

DECRETO-LEI n. ° 328-B/86. DIÁRIO DA REPÚBLICA I Série. 225 (1986-09-30).

DECRETO-LEI n. ° 349/98. DIÁRIO DA REPÚBLICA I-A Série. 261 (1998-11-11) 6135 - 6141.

DECRETO-LEI n.º 435/80. DIÁRIO DA REPÚBLICA I Série. 228 (1980-10-02).

DECRETO-LEI n.º 459/83. DIÁRIO DA REPÚBLICA I Série. 300 (1983-12-30).

DELOITTE ACESS ECONOMICS (2014) - Competition in retail banking : Australian Bankers Association Inc. Sydney. Australia : Deloitte ACESS Economics.

DEVLIN, J. F. (2002a). - Customer knowledge and choice criteria in retail banking. Journal of Strategic Marketing. UK. 10 (2002). 273–290.

DEVLIN, J. F. (2002b) - An analysis of choice criteria in the home loans market. International Journal of Bank Marketing. UK. 20 : 5 (2002) 212–226

EIRIZ, V.; BARBOSA, N.; FIGUEIREDO, J. (2010) - A conceptual framework to analyse hospital competitiveness. The Service Industries Journal. UK. 30: 3 (2010) 437-448.

European Competitiveness (2009) - European Union Commission (Report 2008). Brussels : European Commission.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; IOOTTY, M. (2004)- Industrial competitiveness in Brazil: Ten years after economic liberalization. Cepal review. Rio de Janeiro. 82 (2004) 91 - 117.

FERREIRA, H. P. (2014) - Identificação de fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de estratégias que maximizem a satisfação do cliente. Bragança : Associação de Politécnicos do norte. Dissertação.

Fonseca, J. S. (2015) - Economia Monetária e Financeira. 2ª. Ed. Coimbra : Imprensa da Universidade de Coimbra.

FREIRE, A.(1997) - Estratégia: Sucesso em Portugal. Braga : Editorial Verbo.

HATZICHRONOGLU, T. (1996) - Globalisation and Competitiveness: Relevant Indicators. OECD Science, Technology and Industry Working Papers. Paris. 1996 : 05 (1996) 1-61.

HILDEBRANDT, L.; BUZZELL, R. (1991) - Product quality, market share, and profitability: a causal modeling approach. Harvard Business School, Working Paper. Cambridge. (1991) 91-045.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. (1978) - Strategy Formulation: Analytical Concepts. The West Series in Business Policy and Planning. USA: West Publishing Company.

INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCARIA (2007) - Produtos Bancários e Financeiros. 9ª Ed. Lisboa e Porto: Instituto de Formação Bancária.

KENNINGTON, C.; HILL, J.; RAKOWSKA A. (1996) - Consumer selection criteria for banks in Poland. International Journal of Bank Marketing. UK. 14 : 4 (1996) 12 - 21.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. (1984) - Identifying and using critical success factors. In Long Range Planning. UK. 17: 1 (1984) 23 - 32.

LYMPEROPOULOS, C.; CHANIOTAKIS, I. E.; SOURELI, M. (2006) - The importance of service quality of The in bank selection for mortgage loans. Managing Service Quality. UK. 16 : 4 (2006) 365–379.

MARQUES, M. M. L. [et al]. (2000) - O Endividamento dos Consumidores. Coimbra: Almedina.

MARTENSON, R. (1985) - Consumer Choice Criteria in Retail Bank Selection. International Journal of Bank Marketing. UK. 3 : 2 (1985) 64-74.

MATIAS, M. N. - O Crédito Habitação em Portugal. Porto: Vida Económica.

MCKECHNIE, S. (1992) - Consumer Buying Behaviour in Financial Services. International Journal of Bank Marketing. UK. 10 : 5 (1992). 4 -12.

MENDES, J. M. (2002) - A Empresa Bancária Em Portugal no Séc. XX: Evolução e Estratégias. Gestão de desenvolvimento. Coimbra. 11 (2002) 39-56.

MENDES, P. M. (2014) - A evolução do Mercado Imobiliário português. Lisboa: Banco Portugues de Investimento.

MIGUEL, A. C. F. S. (2015) - O Crédito à habitação: Uma evidência empírica em Portugal. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Dissertação.

MILOSEVIC. D.; PATANAKUL, P. (2005) - Standardized Project management may increase development projects success. International Journal of Project Management. UK. 23 (2005) 181-192.

OLIVEIRA, F. F. (2016) - O sistema financeiro português 40.000 milhões de imparidades depois. Lisboa : Associação Portuguesa de Bancos.

OLIVEIRA, F. F (2017) - A Situação Atual do Setor Bancário: Principais Causas. InforBanca. Lisboa. 109 (2017) 6-13.

OLSZAK, C. M.; ZIEMBA, E. (2012) - Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. Interdisciplinary Journal of Information Knowledge & Management. 7 (2012) 129 - 150.

PEREIRA, V. M. (2011). Seleção adversa no crédito a particulares. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 14-22.

PORTER, M. E. (1985) - Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : The Free Press.

PORTER, M. E. (1989) - A Vantagem Competitiva das Nações. 11^a Ed. Rio de Janeiro : Editora Campus, Ltda.

PORTER, M. E. (1992) - Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 5^a Ed. Rio de Janeiro : Editora Campus, Ltda..

PORTER, M. E. (1999) - Competição: On Competition Estratégias Comparativas Essenciais. 7^a Ed. Rio de Janeiro : Editora Campus, Ltda.

PORTER, M. E. (2005) - Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

POSSAMAI, A.; VILAS BOAS, A. A.; CONCEIÇÃO, R. D. P. (2004) - Fatores Determinantes da Competitividade: Uma Análise do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. Bauru : XI SIMPEP.

RASCÃO, J. P. (2006) - Da Gestão Estratégica à Gestão Estratégica da Informação- Como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica. Rio de Janeiro : E-papers Serviços Editoriais, Ltda.

Reis, J. (1996) - O Banco de Portugal. Das origens até 1914. Vol. 1. Lisboa: Banco de Portugal.

ROCKART, J. F. (1979) - Chief executives define their own data needs. Harvard Business Review. Cambridge. 57: 2 (1979) 81–93.

ROTHBERG, A. F.; MORRISON, C. (2012) - Performance Measurement: Understanding Critical Success Factors. CFO Edge, LLC & Resource Planning Solutions Corporation. Los Angeles. (2012).

SCHOEFFLER, S.; BUZZELL, R. D.; HEANY, D. F. (1974) - Impact of strategic planning on profit performance. Harvard Business School review. Cambridge. march 1974 (1974).

SCOTT, B. R.; LODGE, G. C. (1985) - US Competitiveness in the World Economy. Boston: Harvard Business School Press. Cambridge.

SILVA, T. F. L. (2009) - Concentração Bancária em Portugal. Lisboa: ISCTE Business School. Dissertação.

SIMÕES, S. A.; SILVA, T. F. (2015) - Os sete desafios que a banca terá de enfrentar em 2016 [Em linha]. Lisboa : Diário de Notícias [Consult. 7 Fev. 2018] Disponível em WWW: <URL: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/os-sete-desafios-que-a-banca-tera-de-enfrentar-em-2016-4944850.html>>.

SULLIVAN, B. [et al.]. (2014) - Retail Banking 2020: Evolution or Revolution? London: Pricewaterhousecoopers.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. (2000) - Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de administração de empresas. São Paulo. 40 (2000) 20-47.

WERNERFELT, B. - The Resource-Based view of the firm. Strategic Management Journal. USA. 5 (1984) 171-180.

ZILBER, S. N., & PAJARE, F. M. R. (2009) - Análise da vantagem competitiva de bancos em países emergentes e em países desenvolvidos utilizando o modelo de visão baseada em recursos: Estudo comparativo Brasil x Estados Unidos. Economia Global E Gestão. Brasil. 14 : 2 (2009) 95 -117.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário utilizado para o estudo empírico

APÊNDICE A

Questionário utilizado para o estudo empírico



INQUÉRITO

Este inquérito insere-se no âmbito da investigação académica sobre os fatores determinantes da competitividade do produto crédito habitação, a fim de obter o grau de Mestre em Gestão. Terá como objetivo principal recolher e tratar informação que permite analisar quais os fatores que tem maior peso na decisão do cliente ao escolher o banco onde contrair o empréstimo habitação. Este inquérito é estritamente confidencial e anónimo, e poderá demorar cerca de 10 minutos.

É necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes para o tratamento de dados estatísticos. Não existem respostas certas ou erradas, apenas lhe peço para responder com base na sua experiência, para que se possa saber a sua opinião.

Agradeço desde já a sua colaboração, pois é bastante importante para o sucesso da minha investigação que responda às seguintes questões.

Obrigado.

Tiago Nabais Ferreira
+351 912 135 079
tnftiago@hotmail.com

Assinale com um X a sua opção:

Questões Sociodemográficas

1. Género

Feminino

Masculino

2. Estado Civil

Solteiro

Casado

Separado

Viúvo

Outro

3. Idade

18 - 27 anos

28 - 37 anos

38 - 47 anos

48 - 57 anos

≥ 58 anos

4. Habilitações Literárias

Ensino Básico (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Qual a importância que atribui a cada um dos seguintes fatores na escolha de um banco:

	1 SI (Sem importância)	2 PI (Pouco importante)	3 I (Importante)	4 MI (Muito importante)	5 EI (Extremamente importante)
5. Rede de balcões existentes.					
6. Aparência externa dos balcões.					
7. Conforto interior das instalações.					
8. Reputação e imagem da instituição.					
9. Meios de comunicação.					
10. Horário de funcionamento dos balcões.					
11. Funcionalidades disponíveis através dos canais digitais (Homebanking).					
12. Tempo de espera até ao atendimento.					
13. Taxas de juro das aplicações financeiras (Depósitos a prazo, contas poupança, entre outros).					

Caso tenha de contrair um empréstimo habitação, qual a importância que atribui a cada um dos seguintes fatores na sua decisão do banco onde contrair o empréstimo:

	1 SI (Sem importância)	2 PI (Pouco importante)	3 I (Importante)	4 MI (Muito importante)	5 EI (Extremamente importante)
14. Recomendações de amigos e familiares.					
15. Antiguidade da relação com o banco.					
16. Simpatia dos colaboradores.					
17. Clareza na informação prestada.					
18. Detalhe de explicação da operação de crédito.					
19. Percentagem do valor de aquisição financiado.					
20. Spread da operação de crédito.					
21. Exigência de contratação de produtos associados ao crédito para redução de spread (seguros, cartões, saldos médios, entre outros).					
22. Custo dos seguros obrigatórios (seguro de vida e multirriscos).					
23. Tipos de garantias exigidas.					
24. Burocracia associada ao processo (Documentos exigidos).					
25. Tempo previsto até à escritura.					
26. Existência de um protocolo específico para a sua situação (Exemplo: Cartões de crédito da ordem profissional, descontos nas comissões iniciais).					
27. Possibilidade de acompanhamento e entrega de documentos através do homebanking.					