

A gestão bancária ao nível dos clientes particulares: O caso do Santander Totta

Relatório de Estágio

Nicole Tavares Narciso

Mestrado em

Gestão de Empresas (MBA)



Ponta Delgada
2024

A gestão bancária ao nível dos particulares: O caso do Santander Totta

Relatório de Estágio

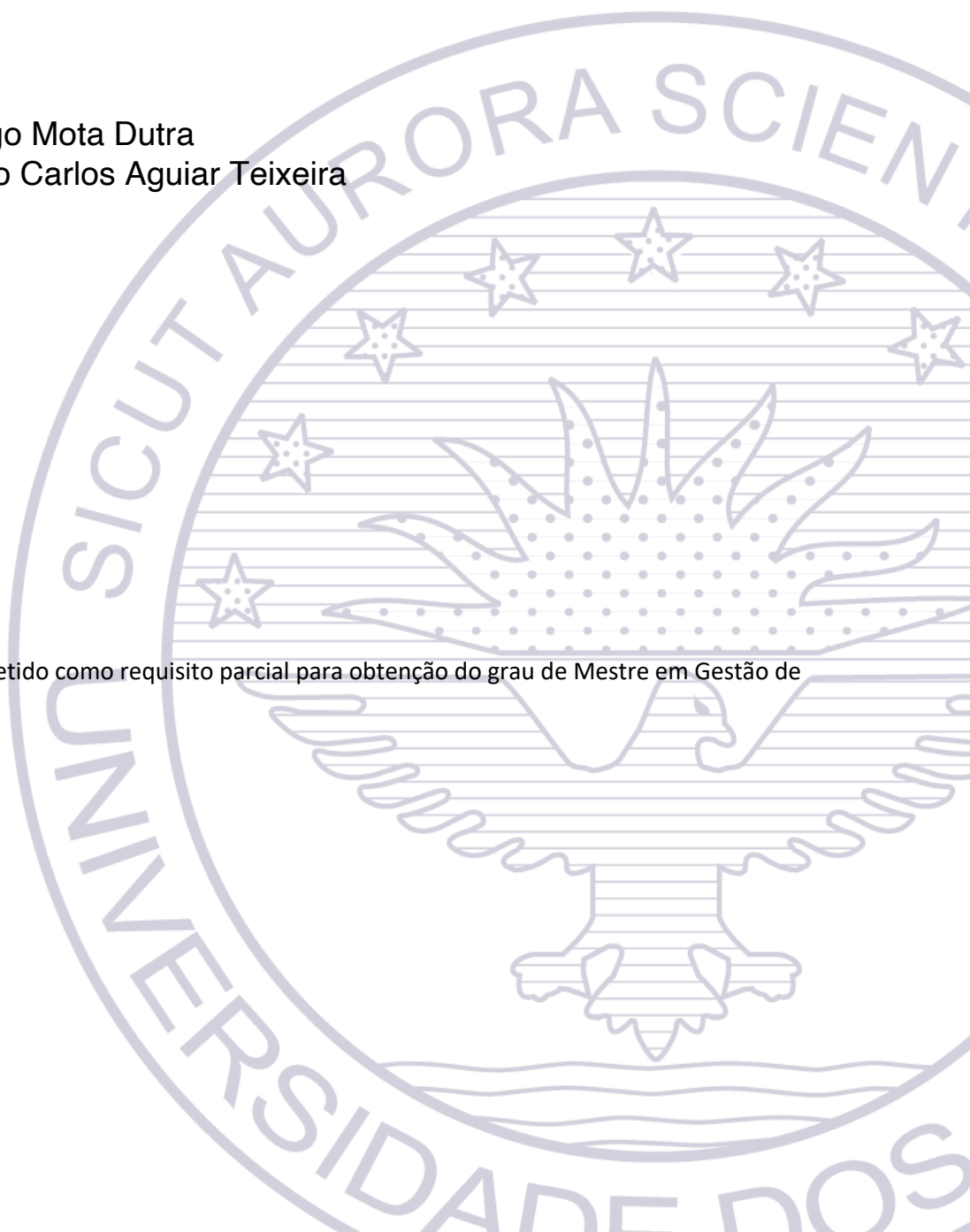
Nicole Tavares Narciso

Orientadores

Prof. Doutor Tiago Mota Dutra

Prof. Doutor João Carlos Aguiar Teixeira

Relatório de estágio submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA)



RESUMO

O presente trabalho consiste num relatório de estágio realizado no âmbito do segundo ano de Mestrado em Gestão e Administração de Empresas (MBA). O estágio com duração de 10 meses realizou-se na instituição bancária Santander Totta S.A., sendo que teve início a 3 de outubro de 2022.

Ao longo do relatório é efetuada uma caracterização da instituição bancária, seguindo-se uma descrição das atividades desenvolvidas pela instituição, o enquadramento teórico, a apresentação das atividades desenvolvidas ao longo do estágio e, por fim, a análise crítica ao estágio.

O Santander é um Banco com presença multinacional, inserido num mercado competitivo, no entanto, destaca-se pela sua proximidade e relação com os clientes, sendo que dispõe de um enorme leque de produtos que são pensados e adaptados às necessidades dos mesmos. Estas características permitem que esta instituição bancária tenha uma forte presença no mercado.

Aprofundando o enquadramento teórico, é perceptível que o setor bancário é um dos pilares do sistema económico de um país, permitindo assim o desenvolvimento e o crescimento dos seus agentes económicos. O desenvolvimento tecnológico levou à criação da Banca digital, e está cada vez mais presente no dia a dia de cada cliente, tendo as instituições de se adaptarem à nova realidade.

As atividades desenvolvidas no estágio englobam a maior parte das tarefas desempenhadas no dia a dia de um Gestor de Particulares, desde o atendimento ao cliente e a gestão de contas até à gestão de arquivo e tratamento documental.

Por fim, na análise crítica ao estágio, verifica-se que o BST tem uma presença sólida no mercado, e destaca-se acima de tudo pela sua proximidade com os clientes. Todas as ações são efetuadas a pensar no cliente. Este é um Banco que oferece segurança e estabilidade aos seus clientes, sendo que apresenta uma elevada quota de mercado. Para que fosse possível o desenvolvimento das atividades ao longo do estágio, foram essenciais vários conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares lecionadas ao longo do Mestrado.

Palavras-chave: Banca; Crédito; Relatório de Estágio; Santander Totta

ABSTRACT

The present work consists of an internship report carried out in the context of the second year Master's degree in Business Administration (MBA). The internship was held at Santander Totta S.A. Bank, starting on October 3, 2022, and had a duration of 10 months.

Throughout the report is provided a characterization of the banking institution, followed by a description of the activities carried out by the institution, the theoretical framework, a characterization of the activities carried out during the internship, and, finally, a critical analysis of the internship.

Santander is a bank with a multinational presence, operating in a competitive market. The bank specifically stands out for its proximity and relationship with customers, offering a wide range of products designed and adjusted to their needs. These same features allow this banking institution to have a strong presence in the market.

With a deeper approach to the theoretical framework, it is evident that the banking sector is one of the pillars of a country's economic system, allowing the development and growth of its economic agents. The technological developments led to the creation of the digital banking, which is more and more present in the daily lives of each customer, requiring institutions to adapt to this new reality.

The activities carried out during the internship include most of the tasks performed in the daily routine of a private client manager, ranging from customer services and account management, to archive management and document processing.

Finally, in the critical analysis of the internship, it is observed that BST has a solid presence in the market, standing out specially for its customer's proximity. All actions are executed with the focus on customer. This is a bank that offers security and stability to its customers, owning a high market share. The knowledge acquired during the master's degree was essential to support in the execution of all activities during the internship.

Keywords: Bank; Credit; Internship Report; Santander Totta

AGRADECIMENTOS

O presente relatório marca o término de uma importante etapa da minha vida que apenas foi possível com esforço, persistência, resiliência, força de vontade e o apoio de várias pessoas que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, e a quem quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

O primeiro agradecimento é dirigido aos meus pais, às minhas irmãs, à avó Rosa e aos meus avós maternos que me acompanharam e apoiaram durante todo o percurso académico e foram sem dúvida um pilar muito importante nesta jornada, deixaram-me voar e alcançar todos os objetivos a que me propus. Ao avô Manuel dedico esta vitória vibrando comigo lá de cima.

Em segundo lugar, quero agradecer às minhas amigas bruxas, por me terem ouvido vezes sem conta a procrastinar, por nunca me deixarem desistir e por me darem sempre força para continuar. Um obrigada em especial à minha sis Mariana que foi sem dúvida o meu segundo neurónio durante toda esta caminhada.

O meu especial agradecimento aos meus orientadores de mestrado, o Prof. Doutor Tiago Dutra e o Prof. Doutor João Teixeira por terem aceite o meu convite, por estarem sempre disponíveis, por ajudarem e por esclarecem todas as dúvidas, permitindo que este trabalho chegasse a um bom porto.

Quero também fazer um especial agradecimento à equipa do Santander da Ilha do Pico, por me terem recebido de braços abertos, por todo o apoio e toda a ajuda que me foi dada ao longo do estágio, sem dúvida que sem a ajuda preciosa deles o estágio não teria corrido da mesma forma.

Agradeço também àqueles que de uma forma ou outra estiveram sempre do meu lado, apoiando-me e celebrando comigo esta vitória.

Índice

RESUMO.....	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
LISTA DE TABELAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VIII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DO SANTANDER	3
2.1. Apresentação e História do Santander.....	3
2.2. A presença do Santander Totta S.A. em Portugal.....	4
2.3. Estrutura organizacional da instituição.....	5
2.3.1. Modelo organizacional	5
2.3.2. Disposição de balcão	7
2.4. Atividades desenvolvidas pela instituição bancária.....	8
2.4.1. Depósitos	8
2.4.2. Conta depósito à ordem	9
2.4.3. Cartões	10
2.4.4. Cheques	13
2.4.5. Créditos Santander Totta	14
2.4.6. Poupanças e investimentos	17
2.4.7 Canais complementares	18
CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	21
3.1. A Importância da banca em Portugal.....	21
3.2. O sistema económico e os reguladores.....	22
3.3. Mercado interbancário e a Euribor.....	25
3.4. O digital e o sector bancário.....	26
3.5. Desafios no atual contexto macroeconómico na banca.....	27
CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO.....	28
4.1. Principais atividades desenvolvidas.....	28
4.2. Greater.....	28
4.3. Principais ferramentas utilizadas	29
4.4. Operações de Caixa.....	30
4.4.1. Depósitos	31
4.4.2. Levantamentos.....	32
4.4.3. Compra de moeda estrangeira	32
4.4.4. Manutenção de ATM e VTM.....	33
4.5. Gestão de contas.....	33
4.5.1. Abertura de contas	33
4.5.2. Manutenção de conta	34
4.5.3. Encerramento de contas e habilitações de herdeiros	35

4.5.4. Outras atividades de gestão de contas	35
4.6. Gestão documental.....	36
4.7. Clientes de risco.....	37
4.8. Aplicações.....	37
4.9. <i>Cross selling</i>	38
4.10. Contato com o cliente.....	39
CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO.....	41
5.1. Análise crítica à instituição.....	41
5.2. Análise crítica às atividades realizadas.....	45
5.2.1. Análise crítica ao processo de atendimento ao cliente	45
5.2.2. Análise crítica às atividades de arquivo documental e manutenção de conta	46
5.2.3. Análise crítica à visão ecológica	47
5.2.4. Análise crítica à autonomia dada pelo BST ao cliente	47
5.2.5. Análise crítica às várias ferramentas de trabalho	48
5.3. Aplicação de conhecimentos adquiridos no mestrado.....	49
CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Análise SWOT	43
------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa das Agências do Santander nos Açores	5
Figura 2. Modelo organizacional do Santander Totta	6
Figura 3. Organograma da direção executiva Sul e Ilhas – Ilha do Pico	8
Figura 4. Cartão de débito	11
Figura 5. Cartão Pré-Pago	12
Figura 6. Cartão de Crédito Santander, Cartão de Crédito Gold e Cartão de Crédito Platinum	13
Figura 7. Cheque Santander	13
Figura 8. NetBanco Santander	18
Figura 9. App Santander Particulares	19
Figura 10. Agentes económicos	22

LISTA DE ABREVIATURAS

ATM - Automated Teller Machine
BANIF - Banco Internacional do Funchal
BCE - Banco Central Europeu
BCI - Comércio e Indústria em Portugal
BCN - Bancos Centrais Nacionais
BdP - Banco de Portugal
BIC - Bank International Code
BST- Banco Santander Totta
CET - Central European Time
CMVM - Central European Timealores Mobiliários
DO - Deposito à Ordem
DP - Depósitos a Prazo
ENI - Empresário em Nome Individual
EUA - Estados Unidos da América
FPR - Fundos Poupança Reforma
IBAN - International Bank Account Number
IFB - Instituto de Formação Bancária
IRS - Importo sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
MBA- (Mestrado em Gestão e Administração de Empresas)
MIFID - Mercados e Instrumentos Financeiros
MUS - Mecanismo Único de Supervisão da Zona Euro
NIF - Número de Identificação Fiscal português
NPS - Net Promotor Score
OIC - Outra Instituição de Crédito
PBC - Portal de Branqueamento de Capitais
PEP - Pessoa Politicamente Exposta
PPR - Plano Poupança Reforma
SEBC - Sistema Europeu de Bancos Centrais
SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Theats
TAEG - Taxa Anual de Encargos Efetiva Global
UE - União Europeia
VTM - Virtual Teller Machine

Capítulo I – INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio foi elaborado no âmbito do segundo ano do Mestrado em Gestão de Empresas (MBA) lecionado na Universidade dos Açores, com vista à obtenção do grau de Mestre. O estágio inseriu-se na área da gestão bancária, realizado no Banco Santander Totta, S.A., na Agência da Madalena do Pico, sendo que teve início a 3 de outubro de 2022 e com uma duração de 10 meses, sob a orientação do Prof. Doutor Tiago Dutra e do Prof. Doutor João Teixeira, sendo a Dr.^a Elisabeth Serpa, diretora de Balcão, a tutora de estágio.

O presente estágio teve como principal objetivo o desenvolvimento de competências profissionais na área da gestão, com especialização em finanças, mais precisamente o aperfeiçoamento e consolidação dos conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares que foram lecionadas ao longo do mestrado.

O relatório está estruturado em seis capítulos, de acordo com as variadas etapas que foram desenvolvidas no decorrer do estágio, sendo a introdução o primeiro capítulo.

No capítulo II é elaborada uma caracterização do Santander, sendo efetuada uma apresentação do Banco e a sua história. É abordada a presença do Banco em Portugal e as várias aquisições que existiram, bem como a sua presença nos Açores. Os produtos que o Banco disponibiliza aos seus clientes são abordados também neste capítulo, sendo estes mesmos produtos motivadores de receita bancária.

No Capítulo III é desenvolvido um enquadramento teórico acerca da importância da Banca em Portugal, bem como de todos os seus reguladores. Para além disto, quando pensamos em Bancos, automaticamente falamos de taxas. Assim, neste ponto, serão abordadas as várias taxas que regulam os Bancos e o Eurosistema. Para além disto, são também discutidos os desafios da Banca no futuro.

Em relação ao capítulo IV, são descritas as inúmeras atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, na função de Gestor de Particulares, bem como todos os procedimentos adotados para realizar as tarefas propostas.

A análise crítica ao estágio corresponde ao capítulo V, sendo que inicialmente é efetuada uma análise crítica à instituição, seguida de uma análise SWOT. Posto isto, é efetuada uma análise crítica aos procedimentos e ferramentas utilizadas no decorrer do dia-a-dia da agência. Neste capítulo é também efetuada uma interligação entre os conteúdos abordados nas unidades curriculares e a sua utilidade e importância na realização das diversas tarefas desempenhadas.

Por fim, o capítulo VI corresponde à conclusão, onde é efetuado um breve resumo e reflexão da experiência profissional adquirida de acordo com as atividades propostas.

Capítulo II – CARACTERIZAÇÃO DO SANTANDER

Este capítulo tem como objetivo analisar um conjunto de temas inerentes à caracterização do Banco Santander Totta, designadamente a sua história, a sua presença em Portugal e a sua estrutura organizacional. Para além disto serão descritas as atividades desenvolvidas pela empresa, bem como os produtos por esta comercializados.

2.1. Apresentação e história do Santander

De acordo com a informação recolhida na página oficial, o Santander foi fundado a 15 de maio de 1857, em Espanha, sendo monarca a rainha Isabel II que concedeu autorização para a constituição do Banco Santander, uma vez que este iria facilitar o comércio entre o porto de Santander, no norte de Espanha, e a América Latina. Desta forma, a instituição financeira veio evidenciar, desde cedo, que este seria um Banco aberto ao exterior.

Com o decorrer dos anos, o Santander começou a duplicar os seus balanços financeiros, a aumentar o seu capital e as suas receitas, sendo que em 1917 a lucratividade deste Banco estava acima da média das restantes sociedades de crédito espanholas. Com o passar dos anos, e nas décadas seguintes, o Santander foi adquirindo um grande número de Bancos espanhóis, até mesmo os seus concorrentes diretos, como o Banco Mercantil (1946). Em 1947, o Santander abriu a sua primeira agência na América, em Havana, seguindo-se a Argentina, México, Venezuela e Londres, o que levou a que, em 1956, fosse criado um departamento ibero-americano.

Tendo em conta o histórico do Santander, em 1965 este criou o Banco internacional espanhol (Bankinter), e, posteriormente, em 1985, criou o Banco Santander Negócios em Espanha, a fim de desenvolver atividades de banca de investimento. No final da década de 80, o Santander reforçou a sua presença na Europa, com a aquisição de outros Bancos, tendo principal destaque a participação no Banco de Comércio e Indústria em Portugal (BCI) e a aliança estratégica com o The Royal of Scotland. Já na década de 90, e com a aquisição do Banco Banesto, o Santander conseguiu atingir a primeira posição no mercado espanhol. Após este feito, o Santander apostou numa intensa expansão estratégica pela América Latina e, posteriormente, pela Europa, o que levou a que em 2008 fosse o terceiro maior Banco do mundo, em resultados financeiros.

Após as várias aquisições pelos vários países do globo, em 2015 o Santander conseguiu aumentar o seu capital em 7,5 bilhões de euros, que tiveram em vista o

investimento institucional, o seu fortalecimento, crescimento e aumento da sua participação nos principais mercados mundiais, que levou à implementação da cultura: “Simples, Próximo e Justo”.

2.2. A presença do Santander Totta S.A. em Portugal

O grupo Santander começou a marcar presença em Portugal em 1988 aquando da participação acionista em 10% no Banco de Comércio e Indústria (BCI). Em 1993 foi criado o Banco Santander de Negócios Portugal e, em 1998, o BCI passa a ter a designação de Banco Santander. Por volta do ano 2004, o Santander marcou presença afincada em Portugal, e passou a ser denominado por Banco Santander Totta (BST), aquando da fusão com o Crédito Predial Português e com o Banco Totta & Açores (antiga fusão entre o Banco Lisboa & Açores e o Banco Totta-Aliança, em 1970) (Banco de Portugal, 2023). Face a toda a conjuntura que se sentia, no final de 2012, o BST obteve um resultado líquido positivo de 250,2 milhões de euros, sendo que ao longo desse mesmo ano foi distinguido com vários prémios, nomeadamente “Melhor Banco em Portugal” e “Banco do ano em Portugal”, atribuído por entidades referenciadas.

Em 2013, o Banco Internacional do Funchal (BANIF) entrou num processo de resolução e os seus ativos foram vendidos ao BST, o que demonstrava que o grupo Santander dava mais um passo em Portugal, sendo que quatro anos mais tarde, existiu uma nova fusão, passando o Banco Popular Português a ser incorporado pelo BST (2017).

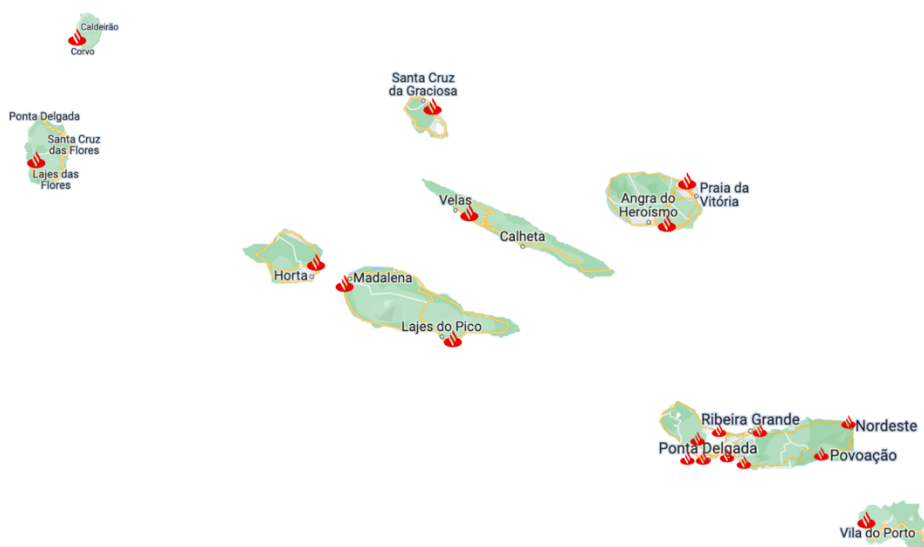
O grupo Santander está atualmente espalhado pela Europa, América do Norte (Estados Unidos e América e México) e América do Sul (Brasil, Chile e Argentina), sendo que, na Europa, está presente em Portugal, Espanha, Reino Unido e Polónia.

Atualmente este é o Banco mais sólido e de referência no sector financeiro português, e reforça a sua posição como o maior Banco privado do país, por ativos e crédito. Foi distinguido em 2019, pela Revista Euromoney, como “o melhor Banco em Portugal”, por oferecer os melhores serviços aos seus clientes, demonstrando inovação, dinamismo e liderança. Em Portugal, o BST tem 2,9 milhões de clientes, sendo que 1,1 milhão é digital. Para poder prestar um serviço adequado e de qualidade, este dispõe de 383 agências, distribuídas por todo o território continental, Açores e Madeira, dispondo de um total de 4.952 colaboradores para fazer face às necessidades dos clientes. Em Portugal, o BST lucrou 534 milhões de euros em 2022. Desta forma é possível verificar que este é um Banco

competitivo, que conquistou a confiança dos colaboradores e dos seus clientes, sendo um Banco “Simples, Próximo e Justo”.

Nos Açores, o BST está presente em todas as ilhas, contabilizando 19 agências, como é possível visualizar na Figura 1, sendo que duas das agências funcionam em modo híbrido. A agência da Madalena do Pico é a agência em que decorre o respetivo estágio.

Figura 1. Mapa das agências do Santander nos Açores



2.3. Estrutura organizacional da instituição

2.3.1. Modelo organizacional

De acordo com o Relatório de Governo Societário do BST de 2021, é possível verificar que o modelo organizacional desta instituição é composto, em primeiro nível, pela Assembleia Geral, sendo esta constituída por todos os acionistas.

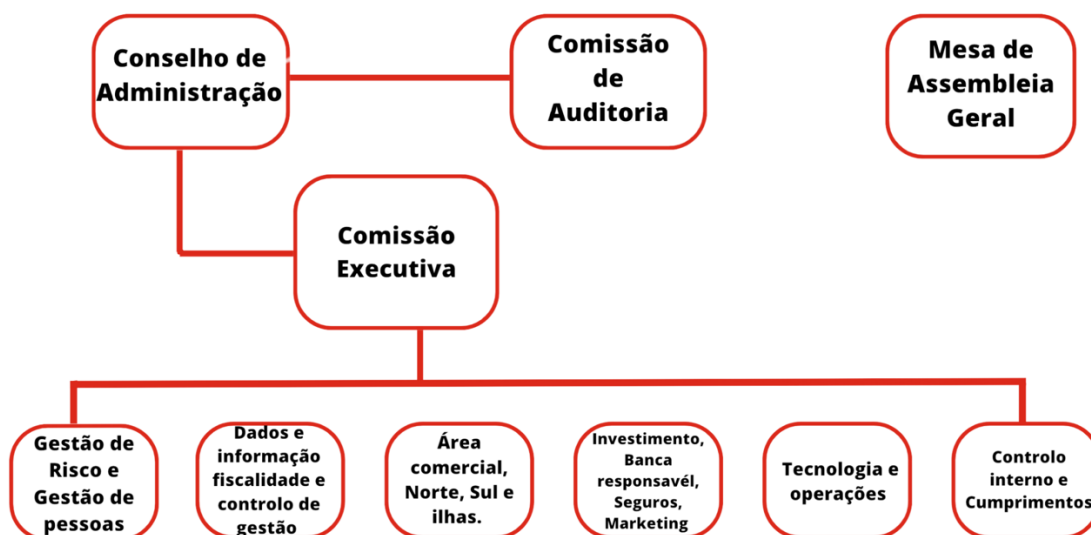
Na Assembleia Geral são aprovados os relatórios de gestão, os balanços e as contas individuais e consolidadas, bem como as demonstrações não financeiras e o Relatório do Governo Societário. É na Assembleia Geral que são aprovadas as linhas pelas quais o BST se irá guiar, bem como a nomeação dos membros do Conselho de Administração. O Conselho de Administração é o órgão máximo de decisão, exceto em assuntos que são da inteira responsabilidade da Assembleia Geral. Desta forma, o Conselho de Administração

é responsável pela representação e gestão do Banco, a fim de operar de acordo com o seu objetivo social. É de salientar que o BST pretende que o seu Conselho de Administração tenha uma composição adequada e equilibrada, que permita garantir a diversidade para fortalecer a eficiência, a competência e qualidade, afim de conseguir uma acertada tomada de decisão.

Assim sendo, o Conselho de Administração é responsável por inúmeras funções, passando pela definição da estratégia e objetivos comerciais do Banco, aprovação de orçamentos e alteração do código de conduta, fiscalização, entre outras. Posto isto, os membros não executivos do Conselho de Administração compõem a Comissão de Auditoria, sendo estes os responsáveis pelo governo do Banco, pela supervisão da integridade de reporte financeiro, controlo interno, bem como a auditoria interna e a relação com auditores externos. Assim, a comissão de auditoria está em comunicação contínua com o Conselho de Administração, com o objetivo de promover um bom Governo Organizacional, de forma a salvaguardar a lei e os estatutos da organização.

O Conselho de Administração nomeia uma Comissão Executiva que é composta por seis membros que garantem a conformidade das matérias com a gestão do Banco. A cada um dos membros é atribuído um pelouro, conforme apresentado Figura 2.

Figura 2. Modelo organizacional do Santander Totta



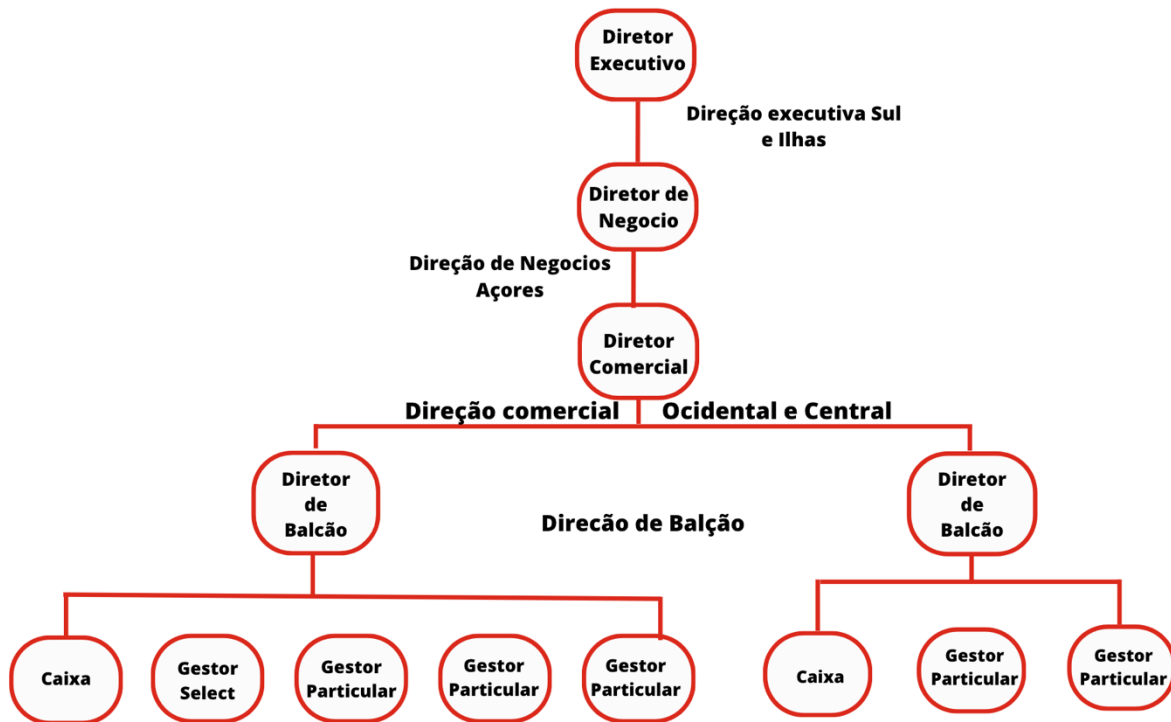
Fonte: Adaptado do relatório anual de contas anual de 2021 (Santander, 2021)

2.3.2. Disposição de balcão

No que respeita ao organograma do BST nos Açores, poderemos verificar, através da figura 3, que a sua disposição se enquadra na Direção Executiva Sul e Ilhas, uma vez que existe uma Direção Executiva dedicada ao Norte do país e outra ao Sul do país e ilhas. Face a este aspeto, existe uma Direção de Negócios dos Açores, onde estão incorporadas todas as agências do arquipélago, quer na vertente de clientes Particulares quer na vertente de clientes Empresas e Negócios dos Açores. Posto isto, existem duas direções comerciais, a Direção Comercial do Grupo Oriental e a Direção Comercial do Grupo Ocidental e Central, sendo esta a direção em que as agências da Ilha do Pico estão incorporadas, de acordo com a Figura 3. Nesta ilha existem duas agências, a agência das Lajes do Pico e a agência da Madalena.

Ambas (as agências), possuem um Diretor de Balcão, que é responsável pela atividade desenvolvida nessa agência e responsável pela definição de estratégias e planos de negócio. Podemos também verificar que a agência da Madalena é representada por três Gestores Particulares e um Gestor Select, enquanto a agência das Lajes do Pico apenas possui um Gestor de Particulares. Isto acontece devido ao número de clientes que associados a cada uma das agências. É de ressaltar que os Gestores são responsáveis por uma carteira de clientes, tendo estes a função de garantir o contacto com o cliente, de forma a efetuar a gestão do seu património e a comercialização de produtos e venda de crédito. Em ambos os balcões existe um Assistente de Caixa, sendo este o responsável pela transnacionalidade do balcão, mais concretamente o depósito ou levantamento de cheques ou numerário.

Figura 3. Organograma da direção executiva Sul e Ilhas – Ilha do Pico



Fonte: Adaptado do organograma disponível em sistema interno Santander Totta S.A.

2.4. Atividades desenvolvidas pela instituição bancária

O Banco Santander disponibiliza, junto dos seus clientes, um vasto leque de produtos e serviços, com o intuito de captar negócio, bem como garantir a satisfação dos seus clientes, oferecendo as melhores soluções para as suas necessidades. Todos estes produtos podem ser contratados por via digital ou presencial, estando sempre um gestor disponível para ajudar e aconselhar.

2.4.1. Depósitos

Uma das principais atividades de uma instituição bancária, e no caso do BST, passa pela recolha de depósitos, que constitui uma obrigação para a instituição. Os depósitos podem ser efetuados de três formas, sendo elas em numerário, valores ou moeda estrangeira. No entanto, e para que seja possível efetuar a operação, o cliente necessita de ser titular de uma conta Depósito à Ordem (DO). Posto isto, cabe ao Banco efetuar a recirculação monetária, de forma a garantir a veracidade das notas e das moedas e assegurar-se de que

o dinheiro apresenta condições para continuar em circulação. Assim, o numerário é classificado em *fit e unfit*. O dinheiro considerado *fit* continua em circulação e o *unfit* é reencaminhado para o Banco de Portugal, para que seja efetuada a sua substituição.

Desta forma, os depósitos representam o passivo da instituição que, futuramente, através do consumo de produtos por parte dos clientes, se tornará em ativos através do lucro dos produtos e da cobrança de juros.

2.4.2. Conta depósito à ordem

A constituição de uma conta é o primeiro passo para que o cliente possa efetivar a sua relação com o BST. Neste sentido, o BST dispõe de um leque de subprodutos diferenciados, que vão ao encontro das necessidades e hábitos de cada cliente, nomeadamente a Conta DO Particulares, Conta DO Santander, Conta Base, Conta Stream, Conta Moeda Estrangeira, Conta Serviços Mínimos Bancários, Conta Universitária, Conta Convénio e Conta Mundo 123.

Todas as DO têm a facilidade de mobilizar o dinheiro a qualquer momento, ou seja, é possível efetuar qualquer operação como levantar, transferir, depositar, consultar, aceder online, efetuar débitos diretos e utilizar o Cartão de Débito, sem qualquer condicionante. O que difere em específico os subprodutos é o valor de abertura de conta, o valor de manutenção mensal e os benefícios que estão associados a determinados subprodutos.

Interligado aos benefícios, e neste caso em específico, a Conta Mundo 123 é um subproduto da DO que está na cultura do BST. Esta tipologia de conta assume que no caso do cliente abrir uma DO, se contratar um cartão de crédito e for tomador de um seguro autónomo, entra no Mundo 123 e poderá desfrutar ao máximo da experiência de ser cliente Santander. Com isto, todas as transações efetuadas com o cartão de crédito são contabilizadas e o cliente pode optar por receber *cashback* ou milhas aéreas no programa Sata Imagine, através da parceria do BST com a SATA. Desta forma, o Mundo 123 pode ser visto como um *Cross Selling*, com vista ao consumo máximo de produtos comercializados pelo BST e consumidos pelo cliente a fim de garantir a sua fidelização à marca.

Para abrir uma DO no BST basta o cliente deslocar-se a uma agência e comunicar ao gestor que pretende abrir uma Conta à Ordem. O gestor irá apresentar as variadas contas possíveis, bem como as suas características e preços. Irá perceber também qual das contas se adequa melhor ao cliente em questão. Feito o diagnóstico e utilizando a nova

ferramenta de abertura de contas *Simpler*, o cliente consegue uma conta aberta e validada pelos serviços centrais num período de 30 minutos.

Dependendo da tipologia de conta que o cliente opte, este fica, ou não, sujeito à apresentação de documentação que comprove a situação que alega, para que efetivamente consiga a abertura da conta que deseja. Também é possível a abertura de uma DO no *NetBanco Particulares – Santander*. Para tal, basta entrar na página e seguir os passos que são indicados.

Qualquer cidadão português ou residente na União Europeia e espaço Schengen pode abrir uma DO apenas com a sua identificação pessoal e com o Número de Identificação Fiscal português (NIF). Se o cliente for proveniente de outro espaço que não os mencionados anteriormente, este terá de apresentar, para além da sua identificação e o NIF português, o contrato de trabalho e a autorização de residência e permanência em Portugal. Se o gestor identificar que o cliente em questão é um possível cliente de alto risco, este deve pedir juntamente o comprovativo de rendimento mensal.

Um cliente que tenha idade inferior a 18 anos não poderá, por sua incitativa, abrir uma DO. Nestas situações, o menor apenas poderá ser titular de uma DO Stream se os seus representantes legais assim o autorizarem. Face a esta situação, os representantes legais assumem a responsabilidade até o cliente atingir a maior idade. Quando este atinge a maioridade, existe a retirada automática dos apresentantes legais da DO, e o cliente passa a ser o único responsável pela sua conta.

Para além das contas à ordem, o BST dispõe também de outros produtos financeiros. No entanto, todos estes estão dependentes da existência de uma DO, ou seja, um cliente que não tenha uma DO no BST não poderá ter qualquer outro produto que seja comercializado por esta instituição financeira.

2.4.3. Cartões

Os cartões bancários permitem ao cliente efetuar pagamentos automáticos, pagamento de compras e serviços, levantamentos de numerário, depósitos, consultas e transferências, em ATM (Automated Teller Machine) e VTM (Virtual Teller Machine), de uma forma simples, rápida e segura, uma vez que cada cartão possui um código secreto e pessoal. Assim, o BST dispõe de três tipologias de Cartões, sendo eles o Cartão de Débito, o Cartão Pré-pago e o Cartão de Crédito.

Cartão de débito

O Cartão de Débito que consta na Figura 4 é um produto que está disponível para qualquer cliente, sendo que o único condicionalismo de aquisição é idade do cliente. É um cartão pessoal e personalizado, com um custo anual que, dependendo do subproduto da DO, poderá ser pago mensalmente ou trimestralmente. Caso o cliente tenha uma Conta Stream, ou Conta Serviços Mínimos, este fica isento do pagamento anual do cartão. Com este tipo de produto, o cliente pode movimentar a sua DO em tempo real, de acordo com o capital disponível.

Figura 4. Cartão de débito



Fonte: Adaptado do NetBanco Santander (2022)

Cartão pré-pago

O Cartão pré-pago representado na Figura 5 é um cartão de caris recarregável, ou seja, não utiliza diretamente o capital disponível na DO. É criada uma conta cartão específica, à qual o cartão se associa e onde é carregado o montante pretendido pelo cliente. Este cartão tem um custo único. No entanto, dependendo do subproduto da DO, poderá não ter qualquer custo de aquisição, como é o caso da Conta Mundo 123, Conta Stream, Conta Universidade e Conta Convénio. Este é um tipo de cartão que poderá ser personalizado. No entanto, é o único que pode ser facultado ao cliente no próprio balcão e na hora, situação esta que impossibilita a respetiva personalização.

Figura 5. Cartão Pré-Pago



Fonte: Adaptado do NetBanco Santander (2022)

Cartão de crédito

O cartão de crédito é um cartão com funções semelhantes ao cartão de débito. No entanto, todas as transações efetuadas com o cartão são a crédito, ou seja, o cliente só poderá concretizar operações de acordo com o *Plafond* contratado, ou seja, um montante de capital pré-definido de utilização. Caso pretenda efetuar operações e não tenha *Plafond* disponível, este poderá pagar o capital que entender, seja online ou num balcão, e assim poderá continuar a utilizar o cartão. Para que um cliente possa usufruir de um Cartão de Crédito, este necessita de ter crédito pré-aprovado, ou seja, não poderá ter incorrido em qualquer tipo de incumprimento no pagamento das suas responsabilidades. Este é um tipo de crédito a curto prazo e cabe ao cliente a decisão da forma de pagamento. O pagamento é efetuado em forma de percentagem, na medida em que o cliente pode definir o montante a pagar, entre 5% a 100%. Todo o montante que ficar em dívida acumula juros devedores.

Existem três tipos de cartões, como podemos verificar na Figura 6; o Cartão de Crédito Santander; o Cartão de Crédito Gold; e o Cartão Platinum. A principal característica que distingue os diferentes cartões é o seu limite de utilização e os seguros que a eles estão associados. A outra característica que os diferencia é que os Cartões de Crédito Gold e Platinum têm uma Taxa Anual de Encargos Efetiva Global (TAEG) superior à TEAG do Cartão de Crédito Santander.

Se um Cliente optar por ter uma Conta Mundo 123 e for portador de um Cartão de Crédito Santander, este pode usufruir dos benefícios específicos. Ou seja, o cliente ao efetuar pagamentos do seu dia-a-dia com este cartão, poderá receber *Cashback* ou ganhar Milhas *Sata Imagine*. Se o cliente optar por receber *Cashback*, o valor devolvido é calculado com base numa percentagem de acordo com as transações efetuadas e, se optar

pela modalidade de Milhas *Sata Imagine*, por cada euro utilizado no Cartão de Crédito o cliente recebe 1milha aérea no cartão de passageiro frequente da SATA.

Figura 6. Cartão de Crédito Santander, Cartão de Crédito Gold e Cartão de Crédito Platinum



Fonte: Adaptado do NetBanco Santander (2022)

2.4.4. Cheques

Os cheques são um meio de pagamento que o cliente pode optar por utilizar. Os cheques podem ser vistos como uma forma de crédito, no sentido em que o Banco só os fornece depois de analisar o perfil de risco do cliente e perceber o seu histórico, pois um cheque que seja pago e o cliente não tenha montante disponível na DO para fazer face ao capital a pagar, o Banco sacado é responsável pelo pagamento do cheque até uma quantia máxima de 150 euros. Na Figura 7 é possível visualizar o exemplo de um cheque BST.

Figura 7. Cheque Santander

 A Santander check form is shown. At the top left is the Santander logo. Below it, the text reads "BANCO SANTANDER TOTTA S.A." and "Assinatura(s)". To the right, it says "Pague por este cheque, EUROS". Below this, there are fields for "Local de Emissão", "Ano", "Mês", and "Dia". At the bottom left, there are fields for "à ordem de" and "a quantia de". At the bottom right, there are fields for "Z. Interbancária", "Número de Conta", "Número de Cheque", "Importância", and "Tipo".

Fonte: Fotografia capturada em Agência (2022)

2.4.5. Créditos Santander Totta

A concessão de crédito é uma das principais atividades de uma instituição de crédito, pois é através da cobrança de juros que advém grande parte dos lucros. O BST concede aos clientes várias soluções de Crédito, sendo elas Cartões de Crédito, Crédito à Habitação, Crédito Pessoal e Crédito Auto.

Para que o BST conceda qualquer tipo de crédito a um cliente Particular, este necessita de ter *Triad* disponível. A *Triad* é um *Scoring* de crédito comportamental que é gerado automaticamente pelo sistema interno do Banco e que analisa fatores como a entrada de capital na DO (como por exemplo o ordenado), o saldo médio da DO, e as responsabilidades que estão patentes no Banco de Portugal. A *Triad* faz uma gestão automática da taxa de esforço que o cliente poderá suportar com base na sua posição de cliente. Caso o cliente não tenha *Triad*, é necessário avaliar a sua situação, pois poderá ter incorrido em algum incumprimento no pagamento de outro crédito, ou o sistema pode não identificar algumas entradas de capital, com é o exemplo dos depósitos ou transferências sem código SEPA. Caso isto aconteça, é necessário introduzir em sistema os dados do Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS), bem como os recibos de vencimento dos últimos três meses e, posteriormente, o crédito será aceite ou rejeitado com base na percentagem da taxa de esforço, fazendo assim uma análise individualizada para calcular o risco da operação em causa.

O BST faz a diferenciação entre dois segmentos de clientes: os *Clientes Santander* e os *Clientes Santander Select*. Esta distinção é construída com base na posição de cliente e, assim sendo, todos os clientes que tenham um ordenado superior a 1.700 euros ou que a sua posição de cliente tenha um valor superior a 75.000 euros são considerados *Select*. Os *Select* têm a vantagem de, na contratação de um crédito, o *spread* associado a esse empréstimo ter um valor mais baixo, isto porque o *spread* é um indicador de risco. Desta forma, um cliente que tenha boa capacidade de fazer face ao empréstimo, o seu risco de entrar em incumprimento é reduzido, logo representa para o BST e para o Banco de Portugal um cliente de baixo risco.

Crédito à habitação

No que toca ao Crédito Habitação, este poderá estar destinado a vários fins, como sendo: Autoconstrução, Aquisição e Multifunções destinado a obras, podendo ser na habitação própria e permanente ou em habitação secundária.

Para a concessão deste tipo de crédito, o cliente necessita de apresentar ao Banco o orçamento da obra ou da casa em questão, bem como o seu IRS, o comprovativo de vínculo laboral, a nota de liquidação, os três últimos recibos de vencimento e as responsabilidades junto do Banco de Portugal. Posto isto, o crédito é carregado em sistema e será aprovado ou rejeitado, tendo em conta a taxa de esforço do cliente. Caso seja aprovado e para dar continuidade ao processo, é necessário a entrega da restante documentação legal para que o crédito seja formalizado. Após a formalização, o cliente dispõe de dois anos de carência para concluir a obra, caso seja autoconstrução ou multifunções. Após o término da obra, o cliente inicia a amortização mensal do crédito. No entanto, enquanto a obra não estiver concluída, o cliente fica apenas a pagar os juros associados ao crédito. O crédito destinado à habitação, por ser o crédito com um valor mais elevado, é o que apresenta a menor taxa de *spread*. Relativamente ao montante do empréstimo, o Banco apenas concede 90% do valor da construção do imóvel e, no caso de aquisição, o BST tem de ter a garantia de que o imóvel vale mais de 85% do valor da compra. Esta avaliação é efetuada por um avaliador contratado pelo próprio Banco.

Apesar deste ser o crédito que apresenta a menor taxa de *Spread*, é o que apresenta uma maior variação nas mensalidades a pagar pelo cliente, isto porque o aumento ou a descida da *Euribor* leva a que o montante a pagar pelos juros possa ser superior ou inferior, tendo por base a *Euribor* contratada inicialmente. A idade do cliente é um fator chave neste tipo de crédito, pois o crédito habitação tem a particularidade de que os clientes dispõem de 40 anos para liquidar o empréstimo. Contudo, terão sempre de o liquidar até aos 75 anos de idade.

Associado à idade, este tipo de crédito obriga à contratação de seguros associados à habitação, nomeadamente o seguro de vida e o multirrisco, de forma a garantir que o imóvel está seguro e não perde valor e, em caso de morte do cliente, o empréstimo liquida e o Banco recebe o valor em falta. De forma a assegurar o bem, a concessão deste crédito implica sempre uma escritura, onde se constitui hipoteca. Esta hipoteca dá ao Banco a garantia do bom pagamento do crédito por parte do cliente, ou seja, se este entrar em incumprimento, o Banco aciona a hipoteca e o imóvel passa a ser propriedade do Banco.

Crédito pessoal

No que respeita ao Crédito Pessoal, existem diferentes tipos de Créditos, podendo ser o típico Crédito Pessoal, um Crédito Pessoal para Energias Renováveis, Crédito Pessoal para Despesas de Saúde e o Crédito Pessoal para Estudar. O que distingue essencialmente os créditos em questão é a TEAG e o capital máximo a contratar, pois o típico crédito pessoal apresenta uma TEAG três vezes mais elevada do que os restantes créditos, sendo que o prazo máximo de pagamento, para além do crédito das energias renováveis, é de 7 a 8 anos. Todos os créditos necessitam de documentação comprovativa, à exceção do Crédito Pessoal. Nesta tipologia de crédito, a taxa a pagar pelo cliente é fixa, ou seja, a mensalidade mantém-se desde a primeira prestação até à última.

Crédito automóvel

Em relação ao Crédito Automóvel, existem várias formas do cliente poder adquirir um veículo, sendo que poderá optar por um Crédito Auto-Novo ou por um Crédito Auto-Usados. O que os diferencia é o valor mínimo a contratar, e a TAEG do Auto-Novo é reduzida em comparação com a TAEG do Auto-Usados. Em ambas as modalidades, o cliente dispõe de até 8 anos para liquidar o crédito que se apresenta com uma taxa fixa. Para além destes, o BST também disponibiliza a opção de Leasing Automóvel, em que a TEAG é bastante mais baixa do que as outras opções de crédito. O Leasing Automóvel apenas se pode prolongar até 7 anos, sendo que durante esse período, o cliente paga uma renda mensal ao BST. No fim deste período, o cliente pode optar por pagar o valor residual e o veículo passa a ser inteiramente seu.

Mediação de seguros

A mediação de seguros é um segmento de serviços que tende a crescer no BST, sendo que atua diretamente em parceria com a Aegon seguros e com a Mapfre seguros. Com este serviço, o BST pretende proteger os seus clientes de situações imprevistas que poderão pôr em causa a sua segurança e estabilidade financeira. Neste sentido, o BST comercializa os mais variados seguros, sendo eles o Seguros de Saúde, Vida, Casa, Automóvel, Acidentes Pessoais, Acidentes de Trabalho, Desemprego e os seguros associados ao Crédito, como o exemplo do Crédito Habitação, Crédito Pessoal ou Crédito Automóvel.

2.4.6. Poupanças e investimentos

O BST oferece aos seus clientes soluções de poupança e rendimento, cabendo a estes, com a ajuda do seu gestor, conhecer, compreender e escolher a poupança e investimento que mais se adequa e que vai ao encontro das suas necessidades e exigências.

Depósitos a prazo

O BST apresenta um leque de Depósitos a Prazo (DP) diversificado e, com o aumento da *Euribor*, os DP do BST passaram a constituir uma melhor taxa de rendibilidade. Esta é uma aplicação sem risco associado, com taxas flexíveis, e que apresenta uma remuneração média garantida. No entanto, todos os DP disponíveis, para além do DP Tradicional, requerem a existência ou a contratação de outros produtos, como os cartões de créditos e a domiciliação do ordenado, o que reflete que nem todos os clientes podem usufruir destes DP. Contudo, estas condições foram implementadas para que o cliente tenha uma maior vinculação com o próprio Banco.

Poupança reforma

Os Plano Poupança Reforma (PPR) e os Fundos Poupança Reforma (FPR) são produtos com vista à poupança para a reforma. Este tipo de produtos só pode ser contratado por clientes que sejam maiores de idade, sendo que o cliente pode findar o contrato a qualquer momento e sempre que o entender. Estes são produtos com algum risco associado, ou seja, a longo prazo poderão trazer ou não rendibilidade ao cliente. Este tipo de produto carece de um valor de constituição pré-definido, havendo posteriormente entregas periódicas programadas. Este tipo de produtos tem vantagem tributária, uma vez que as aplicações mensais nestes produtos são contabilizadas no Imposto sobre IRS, ou seja, os valores são deduzidos no IRS. Embora o cliente possa resgatar o valor investido neste tipo de produtos, para que exista um resgate sem penalização, o cliente tem de atingir a idade da reforma. Caso pretenda que o resgate seja antecipado, salvo as condições dos regimes excecionais, o montante a resgatar sofre uma penalização.

Seguros financeiros

No que toca a investimentos, o BST disponibiliza dois tipos de investimentos: os Fundos de Investimento e os Seguros Financeiros. Os Fundos de investimento são produtos com risco associado e assentam na compra de obrigações, ações ou um misto das duas opções

de investimento. Os Seguros Financeiros oferecem ao cliente a possibilidade de constituir uma poupança, que é investida numa carteira de ações. No entanto, este produto dá ao cliente um seguro extra em caso de morte. É de ressaltar que a aquisição destes produtos por parte do cliente passa também a ser contabilizado na retenção na fonte de IRS.

2.4.7 Canais complementares

O BST valoriza a relação de proximidade com os seus clientes, criando mecanismos para que estejam sempre disponíveis a qualquer instante e em constante comunicação com os clientes, de forma a evidenciar que a valorização do cliente é importante bem como denotar a sua presença e proximidade.

Super linha

O BST criou uma linha telefónica intitulada de *SuperLinha*, que se encontra disponível 24h por dia. Através desta linha é possível o cliente comunicar com um gestor a qualquer momento, sendo possível esclarecer e questionar qualquer dúvida ou constrangimento.

NetBanco

O Banco dispõe do *NetBanco Santander*, uma plataforma *online* (Figura 8), ou App (Figura 9), onde é possível consultar as contas, efetuar transferências, pagamentos, contratar produtos, entre outras funcionalidades, sempre de forma segura e autenticada.

Figura 8. NetBanco Santander

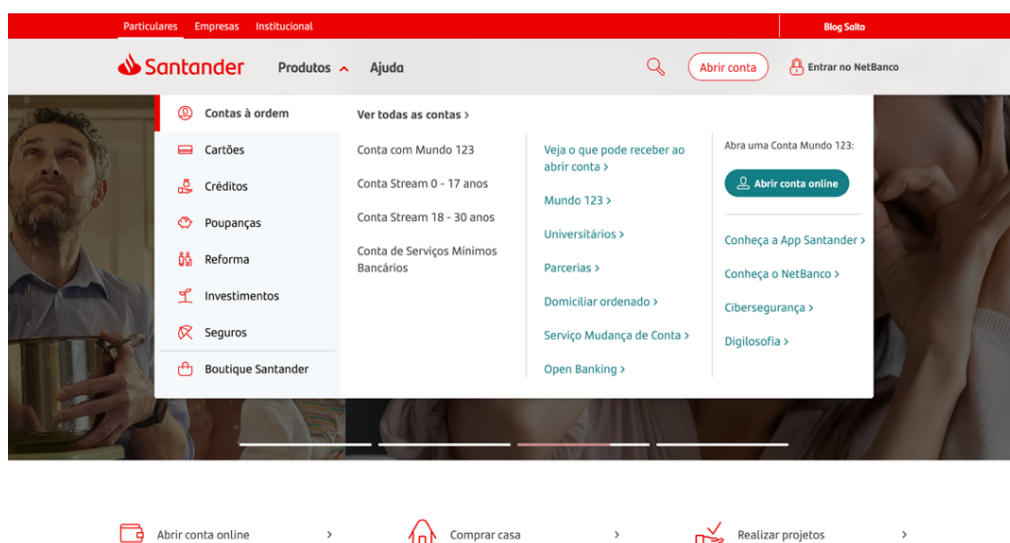
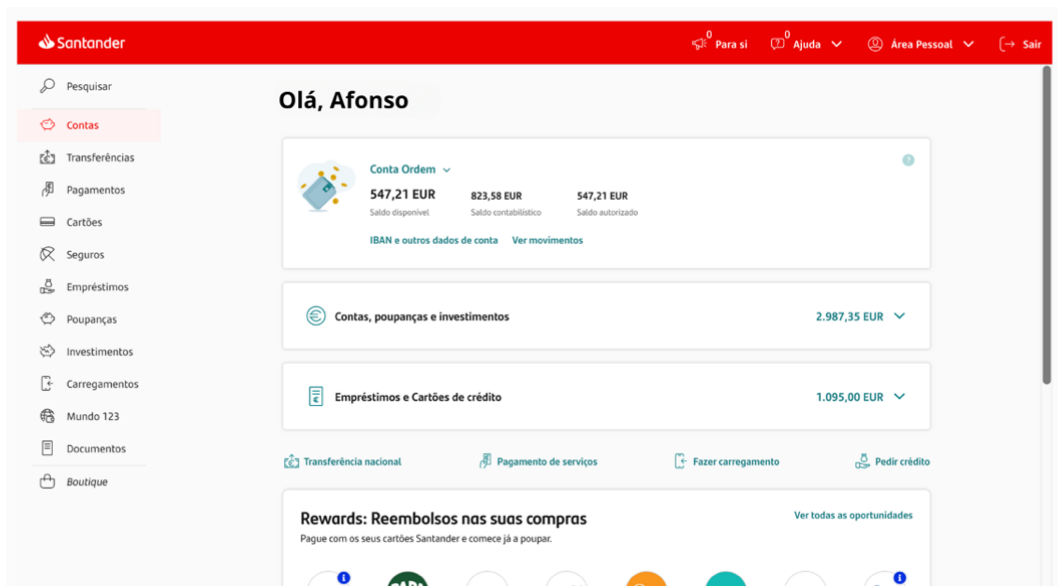
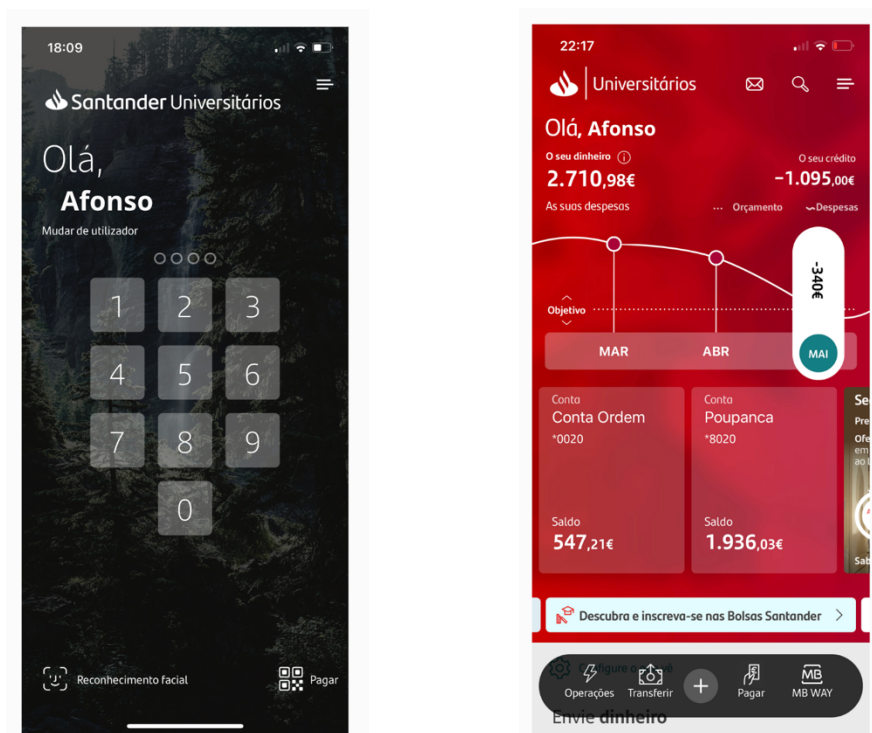


Figura 8. Continuação



Fonte: Captura de Ecrã do NetBanco Santander particulares (2022)

Figura 9. App Santander Particulares



Fonte: Captura de ecrã app Santander (2022)

Avaliação relacional

De forma a estar mais próximo dos clientes, sempre que o gestor efetua um registo de contacto na conta do cliente, através da plataforma *Coockpit*, este recebe um email para efetuar o *Net Promotor Score* (NPS), tendo por base no atendimento do gestor, o funcionamento do balcão e o funcionamento do próprio Banco enquanto instituição. Desta forma, é possível melhorar aspetos que os clientes consideram não estar do seu agrado, e ir ao encontro das suas necessidades.

Para poder compreender a relação de proximidade que o cliente detém com o Banco, o BST possui uma posição interna de cliente, em que este pode ser classificado como: *Inativo, Ativo, Daly bank, Fidelizado e 1º Banco*. Esta escala demonstra a relação do cliente com o Banco e relaciona todas as transações que este efetua, juntamente com os produtos que este consome, contrata e os serviços que utiliza. O objetivo do Banco é que todos os clientes sejam 1º Banco, o que significa que têm uma proximidade muito estreita com a instituição.

Capítulo III – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a importância da Banca em Portugal, efetua-se uma abordagem ao sistema económico e aos seus reguladores, analisa-se o mercado interbancário e a Euribor, e por fim expõem os desafios no atual contexto macroeconómico na banca e a banca inserida no mundo digital.

3.1. A Importância da banca em Portugal

Segundo o Instituto de Formação Bancária (IFB, 2018), a instituição financeira tem um importante papel no funcionamento do sistema económico, nomeadamente no que respeita à intermediação financeira, captação de poupanças e canalização de crédito.

De acordo com Hall (2023), a função mais básica de um Banco é receber depósitos de clientes particulares ou empresas, com a garantia de que estes poderão movimentar esse dinheiro a qualquer momento, mesmo que, em algumas das vezes, com a penalização de resgate antecipado. De acordo com o autor, o Banco concede empréstimos aos consumidores e o dinheiro desses empréstimos é proveniente dos depósitos de outros indivíduos e empresas. Em troca desse empréstimo, o Banco recebe os juros referentes ao capital emprestado. Assim, o lucro dos Bancos advém da diferença entre a taxa de juros cobrada pelos montantes emprestados e a taxa de juro paga aos depositantes, ao que se dá o nome de margem financeira. Para além dos empréstimos, os Bancos investem o seu próprio capital em ativos, como por exemplo, títulos do governo (Hall, 2023).

A atividade bancária é algo que vem da antiguidade e terá tido origem religiosa, num período de instabilidade devido à guerra, onde os templos religiosos eram os locais com maior segurança para guardar as riquezas dos indivíduos (Caiado & Caiado, 2018). Com o passar do tempo, as entidades religiosas começaram a emprestar os bens guardados àqueles que necessitassem, e rapidamente este ato começou a ser imitado por proprietários e comerciantes abastados, com taxas de juros bastante elevadas. Esta situação levou a que as entidades públicas tomassem medidas para combater esta situação que se tornava abusiva. O pagamento de juros passou a ser proibido pela igreja, e só a partir de 1515 é que as instituições foram autorizadas a receber os juros correspondentes aos montantes emprestados (Caiado & Caiado, 2018).

Assim, os Bancos proporcionavam aos clientes segurança, sendo que estes poderiam guardar o seu dinheiro num local seguro e ganhar juros sobre o mesmo (Hall, 2023).

De acordo com Caiado e Caiado (2018), o setor financeiro é certamente um dos setores mais sensíveis e importantes da economia de qualquer país, não só pelo impacto que exerce de forma direta, mas também pelos impactos de forma indireta, nomeadamente ao nível dos clientes. A crise do sector financeiro em 2007, que surgiu nos Estados Unidos da América (EUA), estendeu-se à Europa e levou a autoridade monetária a intervir e a criar uma legislação adequada, como foi o caso do Acordo de Basileia III. Segundo o Banco de Portugal (2024), este acordo destina-se às Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras de Portugal e pretende condicionar-lhes o acesso e o exercício, bem como os seus poderes e instrumentos utilizados. Pretende assim supervisionar estas entidades de forma a evitar riscos financeiros e crises futuras.

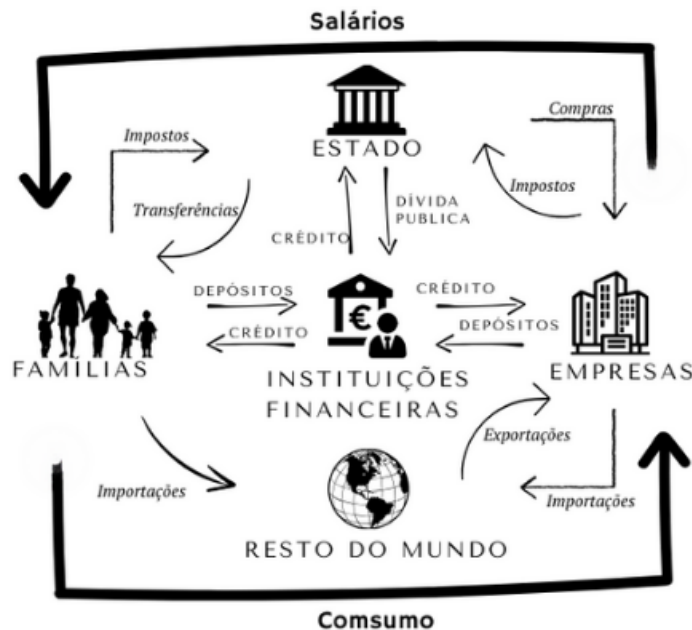
3.2. O sistema económico e os reguladores

Os principais agentes que compõem o sistema económico são as famílias, as empresas, as instituições financeiras, o Estado e o resto do mundo. Todos estes agentes estão interligados entre si (IFB, 2018). As famílias são detentoras do fator produção, que é o trabalho. Por sua vez, as famílias trabalham para as empresas e são remuneradas através dos seus salários que lhes permitem ter acesso a bens e serviço que são fornecidos pelas empresas. As famílias não gastam a totalidade das suas remunerações salariais, constituindo, com o remanescente, poupanças nas instituições financeiras. Por outro lado, as instituições financeiras concedem crédito às famílias, empresas e ao estado, assumindo assim um papel de intermediação financeira. Desta forma, o Banco capta os fundos das famílias e das empresas e concede crédito aos restantes agentes que dele necessitam. Por norma, os juros dos empréstimos são mais elevados do que os juros pagos pelos depósitos que captam (IFB, 2018).

O Estado também tem um papel de extrema importância, pois disponibiliza aos agentes económicos bens públicos e realiza a transferência de recursos para as famílias através das prestações sociais, verbas estas que são angariadas através da cobrança de impostos às famílias e às empresas (IFB, 2018). Tendo em conta que Portugal vive numa economia aberta, os agentes económicos nacionais estabelecem relações com os agentes

económicos do resto do mundo, através das importações e das exportações (IFB, 2018). É possível visualizar a relação dos agentes através da Figura 10.

Figura 10. Agentes económicos



Fonte: Adaptados de IFB (2018)

Devido à função vital que os Bancos desempenham na economia, e tendo em conta a capacidade que estes têm de causar prejuízos à economia, os governos implementam leis que impedem os Bancos de assumirem comportamentos excessivamente arriscados. Para evitar acontecimentos indesejados, os Bancos são acompanhados por vários reguladores (Hall, 2023).

Segundo Segal (2022), o Banco Central é uma instituição financeira que tem controlo excecional sobre a distribuição e produção de dinheiro e crédito de vários países, bem como é responsável pela formulação da política monetária e pela regulamentação dos Bancos dos estados-membros. Ao Banco Central, tendo em conta o seu status de monopólio legal, é-lhe concedido o privilégio de emitir notas e moedas (Segal 2022).

Desta forma, o Banco Central Europeu (BCE) tem como primazia manter a estabilidade dos preços e apoiar no crescimento económico e na criação de empregos (IFB, 2018). O Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC) foi criado em conformidade com o tratado de Maastricht e é constituído pelo BCE e pelos Bancos Centrais Nacionais (BCN) de todos os países da União Europeia (UE). Assim, o Eurosistema implementa e define políticas monetárias na área do Euro, o que significa manter a estabilidade dos

preços, para salvaguardar o valor do Euro, bem como manter a taxa de inflação abaixo ou próxima de 2%, a médio prazo (IFB, 2018). Esta é a taxa tida como referência, assim. Caso exista um aumento dos preços (inflação) os indivíduos irão perder poder de compra, caso os preços desçam (deflação), os consumidores irão adiar o consumo dos bens na expectativa de que irá descer mais e mais. A deflação impede as empresas de venderem as suas produções, por consequência não lhes é possível investir, o que afetará o crescimento económico (IFB, 2018). Desta forma, o Eurosystema deve assegurar a estabilidade dos preços tendo ao seu dispor instrumentos de política monetária convencional, sendo que dispõe de decisões sobre a taxa de juro diretores do BCE, taxas estas que influenciam a economia e os níveis de preços na zona do Euro. A alteração das taxas de juro que os Bancos cobram aos clientes, aquando da concessão de um crédito, irá influenciar o consumo das famílias e o investimento das empresas (BdP, 2018).

De acordo com Banco de Portugal (2024) são três as taxas de juro diretores, sendo estas: a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de cedência marginal de liquidez; a taxa aplicável às operações principais de refinanciamento; e a taxa de juro aplicada à facilidade permanente de depósitos, sendo que todas elas são revistas semestralmente pelo Conselho do BCE. A taxa de facilidade permanente e cedência de liquidez é aplicada aos Bancos que solicitam um empréstimo ao BCE, pelo prazo de apenas um dia (*overnight*), sendo que devem ser apresentados ativos como garantia de pagamento. A taxa referente ao refinanciamento é aplicada quando o Banco solicita um empréstimo ao BCE pelo prazo de uma semana, sendo que são aplicadas taxas inferiores às taxas de *overnight*, na mesma condição da entrega de ativos como garantia. Por fim, a taxa e juro com facilidade permanente de depósito é aplicada quando os Bancos têm excedente de liquidez e depositam o seu dinheiro no BCE, sendo esta taxa aplicada num depósito pelo prazo *overnight* (GPEARI, 2022).

De acordo com o GPEARI (2022), são as taxas diretores os principais instrumentos de política monetária utilizados pelos Bancos Centrais de forma a controlar a inflação e a estabilidade dos preços.

No que toca ao papel do BdP na supervisão do sistema financeiro, podemos assumir que este é o Banco Central da República Portuguesa e que faz parte do Eurosystema e do Mecanismo Único de Supervisão da Zona Euro (MUS), ou seja, tem a responsabilidade de manter a solidez e a segurança do sistema bancário (IFB, 2018). O BdP assume dois papéis de extrema importância, sendo eles: a manutenção da estabilidade dos preços, assegurando assim a manutenção do poder de compra da moeda; e proteger a estabilidade

do sistema financeiro em conjunto com os organismos nacionais e internacionais (IFB, 2018). Assim sendo, o BP é supervisor e controlador das instituições de crédito e das sociedades financeiras, podendo assim definir e aplicar medidas preventivas e sancionatórias.

A Comissão do Mercado e de Valores Mobiliários (CMVM) é um dos supervisores e reguladores do mercado de instrumentos financeiros, que tem como principal propósito proteger os investidores, sendo que esta integra o Sistema Europeu de Supervisores Financeiros e o Conselho Nacional de Supervisores Financeiros (CMVM, 2023). A CMVM assume um papel de participação e regulação adequada dos mercados, bem como a supervisão das entidades, com vista às possíveis consequências dos investimentos. Para além disto, a CMVM pretende a promoção das decisões de investimento informadas e responsáveis, para que exista confiança no mercado financeiro. Esta assegura a estabilidade dos mercados financeiros, identificando e prevendo os riscos a ele associados, contribuindo para o desenvolvimento do mercado; efetua a mediação de conflitos entre as entidades e os investidores; concede informação e trata das reclamações dos investidores não qualificados; e sanciona as entidades que cometem infrações ao Código dos Valores Mobiliários e a legislação complementar (CMVM, 2023).

3.3. Mercado interbancário e a Euribor

O sector bancário, desde os tempos mais antigos, tem sido importante para o desenvolvimento da economia das nações, tanto na salvaguarda da riqueza bem como na concessão de crédito (Hall, 2023).

O Banco, para que seja capaz de exercer as suas funções de concessão de crédito, e para que consiga obter maior rentabilidade, por vezes, necessita de investir. Os depósitos recebidos, por parte dos clientes, são utilizados para concessão de empréstimos a outros clientes. No entanto, algumas das vezes os depósitos recebidos não são suficientes para poder exercer a sua atividade, pelo que necessita de alternativas de financiamento (IFB, 2018).

Segundo o IFB (2018), estas alternativas podem ser com recurso aos sócios; ao mercado de capitais, através da emissão de ações, para que consigam aumentar o seu capital social; à emissão de obrigações, para obtenção de crédito junto dos demais

indivíduos da sociedade; ao Banco Central; e aos outros Bancos comerciais, ou seja, ao mercado interbancário.

O mercado interbancário relaciona Bancos com excesso de liquidez e Bancos com necessidades de financiamento. Assim, quando um Banco tem necessidades de financiamento, recorre ao Banco que tem excesso de liquidez para fazer face à sua necessidade financeira. O Banco com excesso de liquidez está disposto a emprestar dinheiro ao seu concorrente que necessita de fundos, e por esse empréstimo os Bancos cobram uma taxa de juro entre si (IFB, 2018).

A partir da taxa de juro acordada nos empréstimos entre o conjunto de Bancos comerciais da Zona Euro surge a taxa Euribor - Euro Interbank Offered Rate. Posto isto, a Euribor é cotada com base na convenção de dias atuais e dividir por 360 dias, sendo fixada às 11h00m da Central European Time (CET) quando pelo menos 50% dos Bancos tenham enviado as suas cotações para o Instituto Europeu de Mercados Monetários. Para além disto, esta é calculada a oito maturidades, sendo elas: 1 semana; 2 semanas; 1 mês; 2, 3, 6, 9, e 12 meses (IFB, 2018).

Assim, a Euribor é a taxa de juro utilizada como referência para os contratos de crédito, mais propriamente no crédito habitação.

3.4. O digital e o sector bancário

De acordo com Matt *et al.* (2015), as empresas utilizam estratégias de transformação digital e utilizam essa transformação para efetuar mudanças no processo de criação de valor. Nos últimos anos, o sistema bancário tem-se vindo a desenvolver de acordo com as exigências da economia digital (Sardana & Singhania, 2018).

O Banco, até um passado recente, baseava-se no contacto físico com os clientes, onde todos os serviços eram prestados diretamente com o cliente (Filotto *et al.*, 2020). No entanto, o aumento da presença da tecnologia digital na área bancária levou a uma mudança do paradigma do modelo clássico da Banca, levando à criação dos Bancos digitais (Sardana & Singhania, 2018).

O Banco digital incorpora a distribuição de vendas de produtos e serviços financeiros; a exploração de tecnologia para conhecer o cliente e poder antecipar as suas necessidades; apresenta soluções omni canal e também automatiza os serviços (Cuesta *et al.*, 2015). Desta forma, tende a contrariar o sistema bancário tido por tradicional, pois a Banca digital fornece ao cliente produtos adaptados às suas necessidades (Sardana & Singhania,

2018). Assim, a tecnologia digital constitui para os Bancos uma oportunidade de construir novos modelos de negócio com capacidade de se adaptarem às necessidades dos clientes que exigem cada vez mais que os serviços sejam personalizados (Sardana & Singhanía, 2018).

Segundo Cuesta *et al.* (2015), nos Bancos onde a estratégia digital é mais desenvolvida, é possível destacar mudanças, sendo estas: a nova forma de interação com o cliente; as mudanças na experiência do consumidor; novo foco dos funcionários; novos formatos operacionais; novas métricas; etc. Por outro lado, o formato digital apresenta ameaças, estando estas associadas à segurança (Galazova & Magomaeva, 2019).

3.5. Desafios no atual contexto macroeconómico na banca

Hall (2023), afirma que o sector Bancário é essencial para a economia moderna, pois é este quem concede crédito às pessoas, permitindo-lhes comprar os bens que necessitam, nomeadamente carros e casas, permitindo também que as empresas se possam expandir.

Hoje, a atividade bancária está envolvida num ambiente de mudança acelerada, nunca antes visto, resultado dos avanços tecnológicos e de dinâmicas que conduziram a que os clientes sejam mais esclarecidos e com conhecimentos sólidos, o que leva a um maior nível de exigência (Caiado & Caiado, 2018). O autor afirma que o *homebanking* e o Banco telefónico irão continuar a revolucionar o desenvolvimento das operações financeiras e bancárias, a médio e longo prazo.

Com o decorrer do tempo e com a utilização dos cartões de crédito e de débito, os Bancos disponibilizam e facilitam as transações quotidianas e, desta forma, o Banco está a impulsionar o comércio eletrónico, comércio este onde o dinheiro físico tem pouca utilidade (Hall, 2023).

CAPÍTULO IV – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

Ao longo deste capítulo, serão descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O estágio decorreu no Banco Santander Totta, na função de Gestor de Particulares, e teve a duração de 9 meses. As atividades desenvolvidas no decorrer do estágio podem ser organizadas em oito categorias: Greater; Operações de Caixa; Gestão de Contas; Gestão Documental; Clientes de Risco; Aplicações; *Cross Selling*; e Contabilidade.

4.1. Principais atividades desenvolvidas

A função de Gestor de Particulares estabelece duas vertentes, a vertente administrativa e a vertente comercial. A vertente administrativa assenta na gestão de arquivo da agência bem como na atualização e manutenção dos dados de cliente. A vertente comercial tem como foco o contacto e a proximidade com o cliente, que levará à captação de negócio, sendo exemplo as aberturas de conta, concessão de crédito, contratação de seguros e produtos financeiros. Esta vertente é aquela que irá gerar receitas à instituição. São duas vertentes distintas, mas que se completam, uma vez que a vertente administrativa irá permitir que a vertente comercial possa ser exercida de uma forma correta, fluída e adequada. Do ponto de vista comercial, o objetivo está centrado na captação e criação de valor para a sustentabilidade do Banco. Do ponto de vista administrativo, pretende-se que a agência funcione de forma correta e para isso é necessário garantir a organização e controlo do trabalho que é realizado ao longo do dia.

4.2. Greater

O Greater é um colaborador que desempenha um papel fundamental na agência, sendo o responsável pela organização do balcão. É o primeiro contacto do cliente aquando da sua deslocação a uma agência. Desta forma, o Greater deve cumprimentar todos os clientes que entram na agência e fazer a respetiva triagem. Feita a triagem, deve encaminhá-lo para a secção que mais se adequa às suas necessidades, ou seja, para o caixa, para os Gestores particulares ou para os Gestores empresas.

Este acompanhamento inicial dá ao cliente uma sensação de que está a ser valorizado e ouvido, o que irá aumentar a sua satisfação para com o balcão e a instituição e diminuir a insatisfação do tempo de espera.

4.3. Principais ferramentas utilizadas

Para que seja possível pelo Gestor efetivar a gestão das contas, este tem ao seu dispor várias ferramentas que lhe permite, com precisão e clareza, operar da melhor forma possível. Serão apresentadas, de seguida, algumas das ferramentas mais utilizadas no decorrer do estágio, sendo elas: Cockpit; Terminal Financeiro; Simpler; Portal Documental; Portal Encerramento de Contas; Habilitação de Herdeiros; Voice; Portal Branqueamento de Capitais (PBC); Remady; SolFront; Service it now; e o Resolve.

O Cockpit é a principal ferramenta de trabalho, pois nela estão englobadas todas as outras ferramentas. Esta funciona como uma base de dados do cliente e onde é possível visualizar o seu diagnóstico. No entanto, esta ferramenta sozinha não é operacional, pois necessita do Terminal Financeiro para poder efetivar operações, isto porque o Cockpit é uma nova ferramenta de trabalho e grande parte dos dados do cliente estão inseridos no sistema Sintra, ou seja, no Terminal Financeiro. Desta forma, cada cliente tem dois números, sendo eles o Sintra e o Pártenon. Assim, tudo o que é operado no Terminal Financeiro utiliza o número Sintra, e o que é operado em Cockpit usa o número Pártenon.

O Simpler, é a nova ferramenta de abertura de contas disponível no Cockpit, e como o nome indica, é realmente fácil, rápido e objetivo o processo de abertura de conta. O Portal Documental representa o arquivo digital do BST, pois toda a informação relativa ao cliente deve ser introduzida no sistema. Sempre que é efetuada uma alteração na conta ou nos dados do cliente, a informação deve ser introduzida no sistema para, aquando de uma auditoria, não haver qualquer incidente. No que toca ao Portal de Branqueamento de Capitais (PBC), este é utilizado apenas quando é necessário efetuar alguma operação que envolva um cliente de risco. O Portal de Encerramento de Contas é utilizado unicamente quando é necessário efetuar um encerramento de uma DO. O Portal de Habilitação de Herdeiros somente é utilizado quando algum dos titulares faleceu e é requerido pelo cabeça de casal uma Habilitação de Herdeiros, pois sem esta não será possível encerrar ou movimentar a conta em questão.

O Remady é o portal utilizado quando é necessário efetuar alguma alteração no que diz respeito a seguros ou a aplicações financeiras, no entanto, este acaba por não ser muito utilizado ao longo do estágio devido aos acessos restritos. No que toca ao VOICE, é uma ferramenta inteiramente integrada no Cockpit e gera *leads* para o Gestor. Estas *leads* podem ser de carácter relacional ou comercial e variam de cliente para cliente. No VOICE o Gestor deve sempre registar o atendimento ao cliente e, desta forma, cada gestor tem um mínimo de contactos que deverá registar por dia. O Sol Front é uma ferramenta utilizada quando o Gestor necessita de esclarecer dúvidas ou quando existe algum problema cuja resolução não esteja ao seu alcance. Esta plataforma também é utilizada para efetuar alterações às condições contratuais que os clientes têm com o Banco. O Service it now é a plataforma que o Gestor deve utilizar em caso de problemas técnicos que não sejam do seu domínio de intervenção, como, por exemplo, as avarias técnicas ou algum problema com as aplicações. A ferramenta Resolve foi criada recentemente e consiste numa plataforma onde são registadas as pendências relativas a cada cliente. Isto permite que o cliente seja notificado e consiga acompanhar o estado do seu pedido.

4.4. Operações de Caixa

Para que seja possível a um Gestor efetuar operações de caixa, este necessita de ter os cursos de moeda e de nota que são lecionados e certificados pelo Banco de Portugal. Só após efetuados e concluídos os testes finais é que o colaborador se encontra apto a efetuar algum tipo de operação de caixa. Este curso permite garantir que o colaborador tem conhecimentos suficientes para verificar e certificar a legibilidade do numerário. O dinheiro pode assumir duas classificações *fit* ou *unfit*. A classificação *fit* significa que o numerário apresenta condições para ser mantido em circulação, a *unfit* significa que não tem condições suficientes para continuar em circulação, pelo que deve ser retirado de circulação para que possa ser repostado pelo BCE (Banco Central Europeu). Cabe ao Banco efetuar a recirculação da moeda e da nota e eliminar de circulação possíveis falsificações de numerário, ou seja, dinheiro que não seja emitido pelo BCE. Assim sendo, são quatro as principais operações efetuadas pelo caixa: Depósitos; Levantamentos; Compra de Moeda Estrangeira; Manutenção de ATM; e VTM.

4.4.1. Depósitos

Os depósitos podem ser efetuados por duas modalidades, sendo elas em numerário ou cheque. Primeiramente o cliente poderá optar por efetuar o depósito numa ATM ou na VTM, ou poderá dirigir-se ao balcão e efetuar o depósito junto do caixa. Se o cliente optar por efetuar o depósito através das máquinas, basta que este tenha um cartão de débito ou crédito para possa efetuar o depósito na sua conta. Caso este pretenda depositar na conta de terceiros, utilizando o seu cartão e tendo acesso ao número da conta do terceiro, consegue também processar a operação.

Se o cliente pretender efetuar a operação no caixa, cabe ao colaborador, em primeiro lugar, solicitar a identificação do cliente, pois não é possível efetuar qualquer depósito sem identificar o depositante. Posteriormente, deve-se questionar qual a conta em que o depositante pretende efetuar o depósito e qual o montante a depositar nessa mesma conta. Abre-se o cliente em contexto, e inicia-se assim o processo de depósito através da plataforma Cockpit. Se o depósito for em numerário, o colaborador deve analisar o numerário, introduzir as notas na certificadora e contabilizar as moedas manualmente. A certificadora irá verificar a veracidade das notas e efetuar a contagem. Posto isto, verifica-se se o valor do depósito corresponde ao montante dito pelo cliente e confirma-se o depósito. Caso o valor não corresponda, o numerário é devolvido ao cliente para que este possa contabilizar novamente e para que o depósito possa ser efetuado da forma mais correta e sem dúvidas. Posto isto, é efetuado o depósito, assinado pelo depositante e creditado na conta do cliente.

Caso o colaborador identifique que alguma das notas ou moedas não cumpre os requisitos de validação, esta deverá ficar retida pela instituição, não deve ser depositada na conta do cliente e o colaborador deverá comunicar com a tesouraria para que sejam tomadas as devidas medidas.

Se o depósito for em cheque, cabe ao colaborador analisar o cheque e identificar o verdadeiro destinatário do mesmo. Só após essa análise é que será possível efetuar o depósito. Posto isto, o cheque é introduzido no leitor de cheque para que possa ser validado. Após a validação, é efetuado o depósito e o cheque ficará disponível na conta do cliente.

4.4.2. Levantamentos

No que respeita aos levantamentos, estes poderão ser efetuados através de cheque ou através de um tradicional levantamento da DO. O levantamento em caixa e sem cheque tem um custo associado. No entanto, dependendo da quantia a levantar, o cliente poderá optar por efetuar o levantamento na VTM, sem custo acrescido, no valor máximo diário de 2.600 euros.

Caso o levantamento seja efetuado ao balcão, o colaborador deverá solicitar a identificação do cliente e identificar quais as contas que o cliente pode movimentar. De seguida, é questionado sobre o valor que pretende levantar e o caixa deve verificar se o cliente tem saldo suficiente na DO para que possa levantar a quantia que pretende. Caso o saldo esteja de acordo com o montante solicitado, o colaborador deve verificar a ficha de assinaturas, efetuar a conferência de assinatura e verificar a forma de obrigar dessa mesma DO.

Caso o levantamento seja em cheque, este só é possível se for um cheque emitido pelo BST, uma vez que todos os cheques emitidos por outra instituição bancária só poderão ser depositados. O colaborador deverá analisar o cheque e processar o levantamento em sistema. Introdz os dados em sistema Sintra, passa o cheque pelo leitor de cheques e este será automaticamente debitado da conta do cliente titular da conta e entregue ao cliente beneficiário.

4.4.3. Compra de moeda estrangeira

Na agência onde foi realizado o respetivo estágio, é recorrente a compra de moeda estrangeira. Esta operação só pode ser efetuada por clientes. Neste caso, o BST compra e vende moeda estrangeira, sendo a moeda americana e canadiana a mais recorrente.

O BST permite aos seus clientes que possam trocar moeda estrangeira por euros, no entanto é uma operação que só é possível em forma de depósito. Neste caso, o cliente é identificado e o depósito fica associado à sua conta. Uma vez que na agência não existe a capacidade de verificar a veracidade da moeda estrangeira, esta tem de ser reencaminhada para um departamento com esse poder, ficando, no entanto, o dinheiro creditado na conta do cliente no momento em que a operação é efetuada. No que respeita à venda de moeda estrangeira, o cliente deverá demonstrar o seu interesse em comprar outra moeda que não o euro. O Banco transmite essa ordem à tesouraria e posteriormente

será recebida uma remessa com a moeda solicitada por esse cliente. As operações de compra e venda de moeda estrangeira são operações com taxas associadas.

4.4.4. Manutenção de ATM e VTM

A manutenção das caixas automáticas é uma função afeta ao Gestor que está a efetuar as operações de caixa. Cabe a este efetuar a gestão de carregamentos das máquinas automáticas de forma a garantir que existem sempre notas disponíveis a ser distribuídas, bem como a gestão de captura de cartões e alguma anomalia com levantamentos. Os descarregamentos devem ser efetuados de forma regular para que seja possível verificar o saldo contabilístico do balcão e de forma a garantir que estejam sempre disponíveis a receber novos depósitos.

4.5. Gestão de contas

4.5.1. Abertura de contas

A abertura de conta bancária é o primeiro elo efetivo entre o cliente a instituição. Para além de toda a parte burocrática e legal, este é o momento mais importante na relação do Gestor e do cliente, pois é neste momento que o Gestor irá efetivamente conhecer o cliente e entender alguns aspetos da sua vida pessoal, o que lhe permitirá programar os próximos passos do ponto de vista comercial. É este o momento em que irão estabelecer uma relação base, transmitindo sigilo, segurança e confiança para que se possa trabalhar em conjunto.

Através da plataforma *Simpler*, é possível o cliente abrir uma conta em breves instantes. O Gestor introduz o cartão de cidadão do cliente no leitor de cartões e o sistema irá ler a informação e fazer uma cópia automática dos dados do cliente. Posto isto, cabe ao Gestor analisar a informação e verificar se os dados estão corretos. Adicionalmente deve introduzir os contactos do cliente, sendo estes o contacto telefónico e o email. Após a introdução dos dados de contacto, o cliente irá receber uma mensagem e um email com códigos de autenticação, de forma a assegurar que os dados introduzidos estão efetivamente corretos. Para os clientes que não tenham cartão de cidadão, a conta deve ser aberta na mesma plataforma, mas deve ser selecionada a opção de abertura manual. Desta forma, o processo é idêntico, mas agora com todos os dados do cliente a serem

introduzidos manualmente, desde o nome, data de nascimento, morada, estado civil, entre outros dados identificativos, sendo que os documentos de identificação devem ser digitalizados. Dependendo da nacionalidade do cliente, serão necessários documentos adicionais que devem ser solicitados e introduzidos no sistema como por exemplo o comprovativo de trabalho, recibos de vencimento, autorização do diretor comercial e a autorização do PBC. Caso a conta tenha mais do que um titular é necessário escolher o tipo de movimentação que os clientes pretendem.

Após a introdução dos dados do cliente, deve ser escolhido o subproduto da DO com ajuda do Gestor, que irá identificar qual o subproduto que melhor se adequa às necessidades do cliente. Feita a escolha do tipo de DO, o Gestor deve questionar o cliente acerca dos cartões de débito e da adesão ao acesso *online*, uma vez que é possível fazê-lo no momento da abertura de conta. Preenchidos todos os campos, o cliente e o Gestor devem assinar toda a documentação no computador híbrido, ou seja, de forma digital. Finalizada a assinatura dos documentos, a conta é submetida para os serviços centrais que irão verificar todos os dados. Caso esteja tudo bem, a conta é validada. Caso haja algo de errado, a conta é devolvida para que possa ser retificada. Após a validação, o cliente recebe uma mensagem e um email a comunicar que a conta já se encontra aberta e que já pode ser movimentada. Neste momento o cliente deverá efetuar o depósito inicial.

4.5.2. Manutenção de conta

As Contas carecem de manutenções, e cabe ao Gestor fazer essa gestão. Uma manutenção implica que todos os dados da conta devem ser revistos e os dados dos clientes devem estar atualizados. Muitas das vezes uma manutenção significa que algo na conta deve ser mudado, como exemplo a entrada ou saída de algum titular.

Para efetuar uma manutenção, primeiramente os dados do cliente devem ser atualizados através da introdução do cartão de cidadão no leitor de cartões (caso este não tenha cartão de cidadão devem ser atualizados os dados manualmente). Após a atualização dos dados, deve ser aberto um caso de manutenção de conta no Cockpit, sendo esta a plataforma principal de trabalho. Após a abertura do caso devem ser introduzidas as alterações e posteriormente devem ser impressos e assinados, pelos titulares e pelo Gestor, todos os documentos relativos à conta. Estes documentos deverão ser digitalizados e submetidos para os serviços centrais. O caso poderá ser fechado ou devolvido. Se for fechado, significa que está finalizado e que as alterações foram

efetivadas. Se o caso for devolvido, devem ser retificadas as anomalias identificadas e submetido novamente até que fique fechado.

4.5.3. Encerramento de contas e habilitações de herdeiros

No que concerne ao encerramento de contas, qualquer cliente pode manifestar a sua vontade de encerrar a sua conta, cabendo ao Gestor questionar o motivo e compreender se existe algo que possa impedir esta decisão. Para isto, o Gestor deve identificar o cliente e abrir o Portal de Encerramento de Conta. Aberto o portal, é selecionado o cliente e o Gestor deve justificar o motivo pelo qual o cliente pretende encerrar a conta, podendo ser por transferência da conta para OIC (outra instituição de crédito), por ter outra conta no BST, ou por óbito. Caso o motivo não seja o óbito, basta que todos os titulares da conta assinem o documento digital de encerramento de conta, juntamente com um Gestor e um outro colaborador com procuração pelo Banco. Antes de submeter o pedido de encerramento, o Gestor deve assegurar que o cliente não tem qualquer montante nas contas, ou seja, todas as dívidas devem estar saldadas e todos os depósitos a prazo e à ordem devem ter saldo nulo.

Se o motivo for o óbito, o Gestor deve proceder de duas formas, sendo estas: se a DO se encontrar a 0 euros, o Gestor pode encerrar a conta, submetendo conjuntamente com o pedido de encerramento, assinado pelos titulares vivos e os Gestores, a certidão de óbito. Se a conta não estiver a 0 euros, será necessário dar início ao processo de habilitação de herdeiros. O Gestor deve abrir a plataforma de habilitação de herdeiros e submeter todos os documentos que devem ser assinados pelo cabeça de casal que ficou expresso na habilitação de herdeiros elaborada pelo cartório. Feito isto, o departamento jurídico irá dar avanço ao processo, cabendo ao Gestor fazer a mediação com o cabeça de casal e submeter os documentos solicitados pela área jurídica.

4.5.4. Outras atividades de gestão de contas

O Gestor de conta, para além das funções descritas anteriormente, também é responsável por esclarecer as dúvidas do cliente e ajudar o mesmo na compreensão de informação, pois é ao Gestor que o cliente vai recorrer sempre que necessitar de alguma informação e ajuda.

Acesso online

O BST disponibiliza aos seus clientes uma plataforma *online*, ou *app*, onde estes podem consultar ao minuto os movimentos das suas contas, efetuar transações, contratar produtos e até mesmo cancelar produtos. O Gestor é responsável por auxiliar o cliente a usufruir do acesso online e por explicar as funcionalidades desta ferramenta. Neste caso, o Gestor deve utilizar o Terminal Financeiro para poder fornecer os dados de acesso ao cliente. Deve introduzir o número de cliente e o seu número de telemóvel, sendo que esse número deve ser idêntico ao que se encontra no sistema. Posto isto, o sistema autoriza que o cliente tenha acesso *online*, sendo enviada uma mensagem para o cliente com os códigos de acesso. Feito este processo, o cliente deve entrar com as credenciais recebidas que, posteriormente e com a ajuda do Gestor, serão alteradas. Finalizado o processo, o cliente já poderá aceder livremente a todas as funcionalidades que estão disponíveis nos canais digitais.

Transferências

O Gestor também é responsável por efetuar as transferências solicitadas pelos clientes, isto porque, dependendo do valor, não é permitido efetuar a operação numa ATM nem nos canais digitais. Assim sendo, o Gestor primeiramente deve identificar o cliente e verificar se tem saldo disponível na DO para fazer face ao valor da transferência. De seguida, deverá solicitar os dados do beneficiário, sendo estes o IBAN (International Bank Account Number) e o nome. Introduce os dados no Terminal Financeiro e a operação é gerada. Posteriormente, o cliente assina a ordem de transferência, em papel, e esta é processada e finalizada. Caso a transferência não seja na moeda euro, tendo em conta que irá envolver câmbios, esta será processada pelo departamento de operações. O cliente deverá fornecer a informação do beneficiário relativa ao nome, morada, Banco, número da conta e código BIC (Bank International Code). Tendo os dados todos preenchidos, o Gestor reencaminha a informação para o departamento de operações e a transferência é efetuada.

4.6. Gestão documental

A gestão documental é de extrema importância, pois os documentos registam toda a informação que foi solicitada pelo cliente e efetuada pelo Gestor. Assim, todas as operações ficam registadas em arquivo, já assinadas pelo cliente e pelo Gestor. Existe

documentação que apenas fica no arquivo da agência, e outra que deve ser introduzida digitalmente no Portal Documental. Por exemplo, um cliente que atualizar os seus dados, se não for possível em formato digital, terão de ser alterados os dados manualmente. Posteriormente o cliente terá de assinar, juntamente com o Gestor, uma ficha de cliente atualizada, e o Gestor deverá introduzir a ficha no Portal Documental do cliente em questão.

4.7. Clientes de risco

Outra das funções desempenhadas pelo Gestor é o tratamento de clientes de risco. Estes são clientes que representam perigo para o Banco e para o Estado, pois podemos estar perante um cliente que poderá efetuar operações de desvio de capitais e fugas ao fisco. O sistema bancário, para além da sua função empresarial, tem o dever de cooperar com o Estado de forma a garantir o correto funcionamento do sistema fiscal e económico.

São considerados clientes de risco todos os indivíduos que não sejam de nacionalidade portuguesa ou que vivam em espaço Schengen e todos os clientes PEP (Pessoa Politicamente Exposta). Posto isto, deve ser introduzido no PBC toda a informação relativa ao cliente em questão, tendo em conta o seu património, os seus salários e a sua morada. Posteriormente, o departamento de risco irá analisar toda a informação e ficará atento às movimentações efetuadas por estes clientes.

4.8. Aplicações

A gestão do património financeiro dos clientes é algo que está presente na realidade diária de qualquer Gestor, pois todo o cliente procura uma boa taxa de juro para que possa acrescer valor ao seu dinheiro. O Gestor deve abrir no Cockpit o separador de poupanças e analisar quais as ofertas que o BST disponibiliza ao cliente em questão. Desta forma, o Gestor deve apresentar ao cliente os DP's que estão disponíveis, clarificando a taxa de juro, o tipo de mobilidade, o prazo e os montantes que podem ser aplicados. Após a apresentação dos produtos, cabe ao Gestor ajudar o cliente a visionar qual o DP que mais se adequa ao seu perfil. Feita a escolha do DP, e escolhido o montante a aplicar, o Gestor constitui o depósito e de seguida é assinado, por ambos, o documento com toda a informação referente ao produto contratado. Todo este processo é informatizado, intuitivo e de elevada rapidez.

No que respeita às aplicações financeiras com carácter de risco, como sendo os PPR, FPR e Seguros financeiros, não foram aplicados ao longo do estágio, pois, para poder comercializar estes produtos, é necessário efetuar o curso de MIFID (Mercados e Instrumentos Financeiros) lecionado pelo Instituto de Formação Bancária.

4.9. Cross selling

O *Cross Selling* é uma estratégia de vendas que incentiva e leva o cliente a consumir um conjunto de produtos adicionais à contratação de um financiamento ou à simples abertura de uma conta à ordem. Ou seja, esta é uma estratégia de vendas cruzadas onde os produtos se completam uns aos outros. Através dos *Cross Selling*, o cliente estabelece uma maior fidelização e proximidade com o BST.

Desta forma, o Gestor é responsável por fazer a gestão do *Cross Selling* do cliente, o que implica que este seja responsável pela gestão dos cartões de débito, cartões de crédito e mediação de seguros. Relativamente aos cartões, o Gestor é responsável por efetuar o respetivo pedido, o seu cancelamento ou o seu pagamento. No que toca ao pedido de cartões, através da plataforma Cockpit, o Gestor entra na área de meios de pagamentos, introduz o número de cliente e seleciona a opção de pedir cartão, de acordo com o tipo de cartão que o cliente pretende. Caso seja um cartão de crédito, deverá ser escolhido o limite de utilização do cartão e a forma de pagamento. Após selecionadas as opções, é emitido o documento de contratação do cartão que deverá ser assinado pelo cliente e pelo Gestor. Posto isto, o documento é submetido e o cliente receberá o cartão na sua morada.

Se o objetivo for o cancelamento do cartão, o Gestor deverá abrir o portal financeiro e selecionar a opção cancelamento de cartão. Introduce o número de cliente e o número de cartão que pretende cancelar e confirma a operação, sendo emitido um documento que deverá ser assinado por ambos. Se o cliente pretender efetuar o pagamento do cartão, o processo é semelhante, mas apenas terá de selecionar a opção de pagamento de cartão. Posto isto, o Gestor deverá verificar qual o montante em dívida e questionar qual o montante que o cliente pretende amortizar. É introduzido o montante que o cliente pretende pagar, é confirmada a operação e será emitido um documento com o valor pago pelo cliente, que deverá ser assinado por ambos.

No que respeita à mediação de seguros, caso o cliente pretenda acionar um sinistro ou cancelar um seguro, pode fazê-lo diretamente através da linha telefónica de seguros ou

através da aplicação que a seguradora disponibiliza. Caso o cliente não pretenda utilizar nenhuma desta forma, cabe ao Gestor elaborar uma comunicação de cliente descrevendo a situação em concreto. Elaborada a comunicação, deve ser assinada pelo cliente e o Gestor e submetida por email à seguradora, sendo que esta entrará em contacto com o cliente num curto espaço de tempo. No que respeita à contratação de seguros, para que seja possível efetuar este tipo de operações, é necessária uma formação certificada para o efeito.

4.10. Contato com o cliente

Através do VOICE, é possível identificar todos os clientes que devem ser contactados pelos Gestores. Sempre que um Gestor contacta um cliente, este deve efetuar o registo do atendimento, descrevendo o assunto que foi tratado na reunião e qual a via do contacto. Todos os clientes que não tenham registos nos últimos 180 dias o Gestor deve efetuar um contacto relacional com o cliente, de forma a demonstrar que o cliente é importante para o Banco e que o Gestor está ao seu dispor. Para além dos contactos relacionais, o sistema emite *leads* comerciais, sendo que o Gestor deve entrar em contacto com o cliente sugerindo a contratação de um produto que se enquadra nas suas necessidades.

Após cada contacto realizado, o cliente irá receber um email ou uma chamada para efetuar o seu NPS do atendimento da agência e do Gestor.

Em suma, para que seja possível o Gestor desempenhar corretamente o seu papel, este deve dominar totalmente as ferramentas de trabalho que estão ao seu dispor. Primeiro, para não perder tempo a procurar a informação que necessita, e, em segundo, para poder realizar todas as operações com sucesso. São várias as funções a desempenhar pelo Gestor de Particulares, na medida em que um erro poderá ter consequências negativas significativas para o cliente e/ou para o Banco. É uma função que carece de muita atenção, concentração e resiliência de forma a garantir que o cliente particular tem ao seu dispor um Gestor que pode garantir e satisfazer as suas necessidades de forma simples, próxima e justa, a fim de garantir, e de forma eficiente, o melhor serviço prestado pela instituição bancária. Este deve garantir um serviço que seja acessível aos seus clientes, utilizando uma linguagem concisa, compreensível e clara, de forma a acompanhar e otimizar todos os processos. O Gestor deve garantir a proximidade com o cliente de forma que este tenha um tratamento individual e personalizado para que se sinta valorizado e único. Todos os clientes devem ter um tratamento justo e equitativo na base da honestidade, compromisso

e responsabilidade, e só assim será possível desempenhar corretamente a função de Gestor Particulares.

CAPÍTULO V – ANÁLISE CRÍTICA AO ESTÁGIO

No presente capítulo será desenvolvida uma apreciação crítica à instituição bancária onde foi realizado o estágio e às diversas atividades realizadas no decorrer do mesmo. Será igualmente abordada a relação entre as competências obtidas ao longo do estágio e os conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares do Mestrado em Gestão de Empresas (MBA) da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores.

5.1. Análise crítica à instituição

O estágio profissional realizado na agência do Santander Totta da Madalena do Pico teve a duração de nove meses e possibilitou ter um contacto direto com o mundo laboral na área da gestão. Desde o primeiro momento do estágio que a integração foi um processo simples e facilitado, uma vez que toda a equipa da agência se mostrou disposta a ajudar e esclarecer qualquer dúvida no desenvolvimento das atividades. A equipa funciona em harmonia, o que permite o bom funcionamento da agência.

Para que uma instituição possa funcionar corretamente e ser competitiva, deve haver um equilíbrio entre o seu ambiente interno e o seu ambiente externo e deve ser feita uma análise fidedigna com vista à obtenção de vantagens competitivas de forma a criar valor à empresa e, assim, atingir os seus objetivos. Esta análise deve ser efetuada com recurso a mecanismos que revelem os fatores críticos de sucesso e insucesso da instituição, tendo em conta o seu ambiente externo, mas tendo em consideração os recursos que estão disponíveis no seu ambiente interno. Neste contexto surge a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), sendo uma ferramenta que reúne vários aspetos do ambiente interno e externo da instituição. Através da análise ao ambiente interno, é possível identificar quais os pontos fortes e pontos fracos da instituição, enquanto uma análise ao ambiente externo permite identificar quais as oportunidades e ameaças (Sammut-Bonnici & Galea, 2015). Assim, de acordo com o autor mencionado anteriormente, é possível afirmar que a análise SWOT reúne informações acerca dos fatores internos e externos que estão relacionados com a sua forma de atuação, como poderemos visualizar na Tabela 1.

De acordo com Gupta e Mishra (2016), as forças representam a capacidade que a instituição tem para competir e crescer de forma sustentada, enquanto as fraquezas são

vistas como as dificuldades da instituição que naturalmente prejudicam o seu crescimento e que poderão pôr em causa a sua sobrevivência. Segundo Phadermrod *et al.* (2016), as oportunidades representam as forças externas que atingem de forma positiva o desenvolvimento das instituições e que se traduzem em fraquezas para as instituições concorrentes, o que representa uma potencial vantagem competitiva. Em contrapartida, as ameaças são todos os elementos que comprometem o desenvolvimento estratégico da instituição, cujos resultados estão fora do seu controle.

Assim sendo, a análise SWOT permite analisar a forma como será possível transformar as fraquezas em forças, beneficiando das oportunidades e visionando a forma como as ameaças, através das forças, se poderão transformar em oportunidades (Talib & Hamid, 2014). Esta análise permite assim auxiliar na tomada de decisão estratégica, seja com vista a melhorar a estratégia atual ou para a implementação de uma nova estratégia global (Gupta & Mishra, 2016).

Esta análise permite aferir que, como pontos fortes da instituição, destacam-se: o foco e a proximidade ao cliente, iniciando-se no primeiro contacto com o Banco e estendendo-se ao longo da sua vida, nos mais diversos momentos, sempre com o objetivo de proporcionar aos seus clientes uma experiência positiva e personalizada; a pertença a um grande grupo económico de dimensão multinacional, sólido e com grande capacidade de solvabilidade, o que garante estabilidade e segurança aos seus clientes e o que contribui para a atração e captação de novos clientes; o grande leque de produtos que o BST oferece é característico de um Banco de grande dimensão, comparativamente com outros Bancos regionais, que devido à sua dimensão, não possuem tanta oferta, através da comercialização e diversificação dos produtos advém grande parte dos lucros da instituição; a aposta forte nas campanhas publicitárias, o que contribui para o empoderamento da sua imagem, com vista à captação de novos clientes; a facilidade de adaptação às mudanças, à evolução dos tempos e às necessidades do consumidor, como é o exemplo da assinatura digital, o que garante satisfação por parte dos clientes, pois torna os processos mais simples e cómodos; a forte aposta nos canais digitais, num mundo cada vez mais digital, proporcionando simplicidade, comodidade e um maior leque de funcionalidades; a rapidez nos processos de decisão e concessão de crédito e a rapidez nas suas respostas são uma mais valia, pois os clientes procuram sempre resolver os seus problemas o mais rápido possível, assim sendo, isto contribui para a sua satisfação para com o Banco; o Banco pretende garantir um serviço de qualidade e, para tal, o foco no cliente é a primazia do BST. Nos dias de hoje, o cliente consegue ser significativamente

mais autónomo, cabendo ao Banco oferecer-lhe a melhor solução possível, pois a concorrência é forte e com esforços constantes para captação de novos clientes.

Tabela 1. Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento personalizado aos clientes; • Proximidade com o cliente; • Forte presença no mercado nacional e internacional; • Rapidez nas respostas; • Facilidade em atrair novos clientes; • Assinatura digital; • Processo simples e rápido na concessão de crédito; • Canais digitais; • Aposta em marketing; • Qualidade do serviço; • Diversificação de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas de sustentabilidade; • Conflito de interesses em resultado da atribuição de objetivos individuais; • Conflito entre o atendimento telefónico e o presencial; • Preçário; • Metodologia definida na Avaliação NPS;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do número de clientes; • Captação de negócio e investimento estrangeiro; • Contactar clientes; • Crescimento do turismo regional; • Açores como destino seguro; 	<ul style="list-style-type: none"> • Guerra na Ucrânia; • Instabilidade económica; • Concorrência; • Reguladores;

Quanto aos pontos fracos, o BST tem um preçário por vezes um pouco elevado em comparação com a sua concorrência, o que faz com que alguns clientes por vezes encerrem as suas contas quando possuem conta em outros Bancos. Do ponto de vista relacional, o contacto telefónico com os clientes é uma prioridade para o Banco, no entanto o facto de o foco no atendimento telefónico ser muitas vezes superior ao foco no atendimento presencial, pode levar ao descontentamento do cliente. Por sua vez, este descontentamento poderá levar o cliente a dar um baixo NPS, o que irá prejudicar o

Banco, o Gestor e a Agência, acabando assim por reduzir a credibilidade da instituição pelo facto de se apresentar perante os clientes como um Banco próximo e justo. Os objetivos individuais atribuídos aos Gestores poderão ser um problema para a instituição e para os clientes, pois a forma do Gestor poder atingir o seu objetivo poderá entrar em conflito de interesses, pondo em causa a reputação do Banco, pois poderá incorrer numa conduta ética inadequada para poder atingir os objetivos que lhe são propostos. No que respeita às estratégias de sustentabilidade, apesar de estarem a ser feitos esforços para alcançar a sustentabilidade ambiental, ainda existem medidas a serem tomadas para alterar este panorama, pois ainda é visível o elevado gasto de papel.

Relativamente às oportunidades, o BST considera que ainda existem oportunidades de negócio relacionadas com a captação de novos clientes e é nesse sentido que o Banco tem investido consecutivamente, pois o que se pretende é atingir a maior quota de mercado possível. Com isto, o BST pretende efetuar uma maior captação de negócio, pois só dessa forma é possível atingir maiores lucros e rentabilidade. Com vista a atingir estes objetivos, o Banco tem investido nas suas instalações e nos seus recursos, como a renovação do layout das agências, para um layout mais moderno e apelativo, a contratação de mais recursos humanos, para dar uma resposta mais rápida aos clientes, para que seja possível uma maior captação de negócio e garantido sempre um serviço de qualidade. O facto do Gestor estar constantemente a contactar clientes, seja por via email, e/ou de forma presencial, proporciona ao Banco a oportunidade de captar mais negócio e de comercializar os seus produtos. Outra das grandes oportunidades é o investimento estrangeiro que está a acontecer nos Açores. Com isto, o Banco tem aberta a possibilidade de poder captar mais negócio, como o exemplo do crédito habitação e a criação de novas empresas na Região que surgem desse mesmo investimento. Assim, o facto de o turismo Regional estar em crescimento e o facto dos Açores serem um destino seguro estimula a criação de valor para o Banco e para as empresas que são suas clientes.

Por clientes, no que respeita às ameaças, estas advêm, em grande parte, da forte concorrência no sector, principalmente a nível nacional. Qualquer Banco pretende atingir a máxima captação de negócio possível (desde que enquadrado no nível de risco desejado), proporcionando assim um maior nível de geração de receitas. Esta captação é garantida pela melhor e mais vantajosa proposta apresentada ao cliente. A forte instabilidade económica que se faz sentir devido à pandemia da Covid-19 e, posteriormente, devido à Guerra na Ucrânia são também consideradas ameaças, originando mercados mais frágeis e instáveis. O aumento da inflação e das taxas de juro

levou a que o custo de vida aumentasse, dificultando a capacidade de muitos clientes suportarem todas as despesas mensais, incluindo as responsabilidades bancárias. Posto isto, a fidelização ao Banco poderá desaparecer, tendo em consideração que os clientes vão em busca das melhores propostas por parte de outros Bancos. A instabilidade económica leva a que os clientes não tencionem adquirir novos créditos, uma vez que poderão não conseguir suportar o plano prestacional e, neste caso, o Banco não consegue uma rendibilidade crescente. Os reguladores podem ser igualmente vistos como uma ameaça, pois poderão exigir às entidades bancárias certos clientes, cumprimentos e normas que o BST não consiga estabelecer, limitando assim a atividade bancária do Banco e afetando a sua rentabilidade. Estas ameaças fazem com que a instituição bancária esteja em constante mudança e adaptação às conjunturas políticas, sociais e económicas, pois é nas diretrizes destas que o Banco deve agir, procurando sempre a melhor solução para os seus clientes.

5.2. Análise crítica às atividades realizadas

De seguida é efetuada uma análise crítica às atividades realizadas no decorrer do estágio, nomeadamente na função de Gestor de Particulares. Todas as atividades desenvolvidas contribuíram para o desenvolvimento pessoal e para o desenvolvimento de conhecimentos e competências profissionais. Desta forma, este estágio constituiu uma ótima forma de poder enriquecer a conclusão do percurso académico.

5.2.1. Análise crítica ao processo de atendimento ao cliente

O BST é responsável pelo atendimento dos seus clientes, assegurando que estes sejam acompanhados da melhor forma possível e com a devida atenção, sendo que todos os departamentos do Banco reúnem esforços para que o cliente tenha sempre um atendimento justo, próximo e simples, procurando rapidez e eficiência em todos os processos. De forma a garantir este serviço, o BST pretende assegurar o atendimento telefónico nas agências e, neste sentido, os Gestores de Particulares devem atender o telefone sempre que esta toca, pois é feita a contabilização de chamadas atendidas e chamadas não atendidas. O número de chamadas não atendidas irá prejudicar a avaliação da agência. No entanto, considero não ser correto o Gestor interromper o atendimento presencial com o cliente que está na agência, para dar prioridade ao cliente que está ao

telefone. Este ato irá gerar um descontentamento no cliente e sentimento de injustiça, pois apesar de estar na frente do Gestor, este não lhe está a dar a devida prioridade nem teve em consideração o tempo de espera do cliente para ser atendido presencialmente.

5.2.2. Análise crítica às atividades de arquivo documental e manutenção de conta

No que ao arquivo documental diz respeito, é facilmente compreensível que toda a documentação tenha de ficar registada e guardada, caso seja necessário recorrer a provas físicas no futuro e/ou para efeitos de auditorias internas e externas. O arquivo documental é um processo que consome grande parte do tempo do Gestor. O Banco está a trabalhar no sentido de melhorar essa lacuna, como é o exemplo da atualização informática de dados através do cartão de cidadão, o que vem desde logo poupar tempo ao Gestor e agilizar o processo. No entanto, esta ferramenta por vezes tem algumas falhas, o que impossibilita a sua utilização momentânea e o processo tem de ser efetuado manualmente e posteriormente arquivado em arquivo documental.

A manutenção de conta é a atividade que consome mais tempo ao Gestor, pois carece de acompanhamento constante. A manutenção de conta é maioritariamente efetuada de forma manual, sendo criado um caso que, após a submissão da documentação do caso para os serviços centrais, o Gestor tem de estar sempre a verificar se a conta é devolvida ou concluída. Se for devolvida, o Gestor deve retificar o que não está de acordo com o pretendido e submeter novamente até que o caso seja concluído. Este é um processo que pode levar meses, sendo uma desvantagem comercial na relação com os clientes, pois estes aguardam a conclusão da manutenção de conta para poderem efetivar alguma ação comercial. Tendo em conta os princípios do BST, este processo deveria ser rápido e de resposta imediata.

Tendo em conta o papel administrativo que é desempenhado pelo Gestor, sugere-se que o Banco contrate um funcionário cujo papel fosse apenas administrativo, para que pudesse tratar da parte burocrática e documental, bem como a triagem do atendimento telefónico, o que iria libertar o Gestor para poder dedicar o seu tempo à área comercial e do negócio.

5.2.3. Análise crítica à visão ecológica

O desenvolvimento sustentável é algo que está cada vez mais evidente no nosso dia a dia, sendo tanto uma ambição como uma obrigação de qualquer instituição. O BST não é exceção, tendo adotado boas práticas a fim de atingir a sustentabilidade global. A título de exemplo, torna-se notório o incentivo constante à não utilização de papel.

Desde a minha integração no Banco e durante o decorrer do estágio, foi bastante perceptível o evoluir das plataformas de trabalho para que a redução de papel fosse efetiva. Apesar de muita documentação ser assinada em papel físico, existe cada vez mais a possibilidade das assinaturas serem em formato digital, quer através da assinatura do documento no híbrido ou através da assinatura digital. A manutenção de conta e abertura de conta são os dois processos em que se consome mais papel, pois cada um destes conta com cerca de setenta páginas. Atualmente o Banco está, de forma gradual, a abolir a abertura de conta em formato de papel físico, o que significa que apenas poderão ser abertas contas através da aplicação Simpler, o que traduz o fim da utilização de papel destinado à abertura de contas. Se contabilizarmos todas as aberturas de contas num ano, conseguimos compreender a poupança ecológica que está a ser otimizada. A manutenção de conta também já pode ser efetuada em formato digital, embora na maiorias das vezes, seja efetuada em papel físico, no entanto espera-se que em breve possa ser efetuada exclusivamente em formato digital.

O Banco está cada vez mais digital e atualmente é possível, através da App Santander, ter acesso à quantidade de CO₂ que cada cliente produz por mês. Este cálculo é efetuado com base nos pagamentos que o cliente realiza, ou seja, através dos serviços que está a consumir. A própria aplicação indica ao cliente, com base na sua produção de CO₂, quantas árvores este está a dever ao planeta para conseguir minimizar o impacto causado pelos seus consumos. Assim, o cliente tem a opção de doar dinheiro a uma instituição de cariz ecológico para que esta possa plantar as árvores que o cliente está a dever ao planeta. Desta forma, o BST e o cliente, em conjunto, conseguem concretizar a implementação de boas práticas sustentáveis.

5.2.4. Análise crítica à autonomia dada pelo BST ao cliente

O acesso online é uma ferramenta bastante utilizada por todos os clientes do BST, levando a que, quando por algum motivo a aplicação fica inoperacional, desperte nos clientes um sentimento de preocupação e de desespero, que os faz procurar um balcão físico para que algum Gestor os auxiliem. Esta ação por parte dos clientes demonstra o quão habituados

estão a utilizar a aplicação e a falta que esta lhes faz. Esta necessidade desperta duas análises:

- O facto do cliente ser autónomo e só necessitar dos Gestores quando efetivamente necessita de algo importante em que não tem domínio independente, o que faz com que o Gestor possa realizar ações que acrescentam valor ao Banco;
- A perda de credibilidade e uma perspetiva de utilidade no Gestor, pois através dos canais digitais o cliente consegue realizar praticamente todas as operações que realiza numa agência física.

Desta forma, acabamos por estar perante um confronto de interesses, pois o cliente poderá contratar todos os produtos comercializados pelo BST através dos canais digitais, utilizando a assinatura digital, sendo lançada a questão de qual a necessidade de um Gestor e de uma Agência.

5.2.5. Análise crítica às várias ferramentas de trabalho

Foi abordado no capítulo IV as várias ferramentas de trabalho que o BST disponibiliza aos seus Gestores para que tenham as melhores condições para cumprirem as suas tarefas. Pelo que percecionei, o Banco pretende englobar todas as ferramentas numa só ferramenta de trabalho, mas ainda com data de efetivação incerta.

O facto de existirem várias ferramentas de trabalho faz com que o gestor tenha de procurar qual a ferramenta que se destina à resolução do problema que este tem em mãos. Ou seja, uma das ferramentas destina-se a uma determinada temática, outra ferramenta destina-se a outra temática de assuntos, e assim consecutivamente. Desta forma, para o gestor ter acesso à resposta dada pelos serviços centrais, este necessita de verificar todas as plataformas em que tem assuntos pendentes, a fim de garantir a resolução do seu problema. Isto faz com que o gestor perca tempo na resolução dos problemas, demonstrando algum nível de ineficiência. Pode acontecer, por lapso, esquecer-se de verificar alguma das plataformas e não visualizar a resposta dada, o que significa demora na resposta ao cliente e conseqüente insatisfação deste. Para além disto, em algumas das vezes as plataformas encaminham o trabalho de uma para a outra e, no ceio de tudo isto, quem fica prejudicado é o cliente, uma vez que não terá uma resposta célere.

No entanto, dependendo da ferramenta utilizada e, se tudo estiver corretamente introduzido, a maior parte das vezes as respostas são rápidas e eficientes.

5.3. Aplicação de conhecimentos adquiridos no mestrado

Neste subcapítulo é apresentada uma interligação entre o estágio desenvolvido, na qualidade de Gestor de Particulares no Banco Santander Totta, e os conteúdos estudados ao longo do percurso académico. O estágio permitiu a aplicação de vários conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado e estimulou o crescimento tanto a nível profissional como a nível pessoal.

Esta experiência no mundo laboral possibilitou uma visão diferente acerca do mundo profissional, tomando consciência da exigência num desempenho onde as falhas e erros devem ser mínimos ou mesmo nulos, das dificuldades que têm de ser ultrapassadas, e da aprendizagem constante, perante um ambiente em constante mudança e uma economia instável e volátil.

Durante todo o estágio, todos os colegas foram excecionais, desde a minha integração na equipa ao espírito de colaboração e à constante motivação e disponibilidade. Muitas das vezes, necessitei de ser curiosa e autónoma, pois devido ao elevado fluxo de clientes na agência, nem sempre foi possível um acompanhamento imediato. Assim, a cooperação entre colegas e o ambiente de trabalho que é vivido na agência tornaram-se elementos fundamentais para uma rápida integração na equipa, transmitindo aos clientes segurança e sigilo, competências estas abordadas na unidade curricular de Recursos Humanos. Tendo em conta a pequena dimensão da agência e ao facto de os clientes estarem habituados a serem atendidos sempre pelos mesmos colaboradores, foi por estes estranhos a integração de um novo membro na equipa, barreira esta que teve de ser ultrapassada por mim, ou seja, a conquista da confiança dos clientes. Foi necessário compreender a cultura organizacional que era vivida na agência, a comunicação estratégica e o comportamento interpessoal, conteúdos estes abordados na unidade curricular de Comportamento Organizacional, para que me fosse possível agilizar o processo de relacionamento com os clientes e, assim, atingir os objetivos organizacionais. Para além disto, a empatia para com os colegas de trabalho contribuiu positivamente para uma maior produtividade e para uma aprendizagem com base na observação, pois percecionei como comunicavam com os clientes, como desenvolviam as mais variadas tarefas e quais as ferramentas que utilizavam.

Tendo em conta que a função do Gestor de Particulares tem inerente a vertente comercial, este necessita de saber vender o produto e serviço ao cliente. É necessário identificar quais os produtos/serviços e a sua segmentação que melhor se adequam às

necessidades efetivas do cliente. Posto isto, o Gestor deve apresentar ao cliente os produtos, enaltecendo as suas vantagens e desvantagens, utilizar técnicas de persuasão, mas tendo sempre a atenção que nunca deverá “obrigar” o cliente a contratar nenhum produto/serviço que não seja do interesse real deste. Tendo em conta estas características e competências, as unidades curriculares de Marketing foram indispensáveis para a compreensão das necessidades do cliente e para a utilização de estratégias comerciais.

As unidades curriculares Política Económica e Economia Aplicada forneceram as bases importantes para conseguir compreender a atual situação económica mundial e nacional, e a forma como esta afeta a vida dos clientes. Os produtos financeiros de investimento estão inteiramente dependentes do ciclo económico, tornando-se possível compreender e explicar ao cliente o porquê dos seus investimentos estarem a perder valor. Através dos conhecimentos adquiridos torna-se igualmente possível compreender a perspetiva do cliente em relação às incertezas do futuro relacionadas com custos de vida e poder de compra.

Os conteúdos lecionados nas unidades curriculares de Contabilidade e Gestão Fiscal, Análise Financeira, Finanças e Complemento de Finanças foram de extrema importância para a compreensão de muitos dos trabalhos desenvolvidos. Auxiliaram na compreensão dos créditos e dos débitos, dos depósitos e na análise dos extratos bancários. A compreensão de termos específicos como volume de negócio, ativo, passivo, capital próprio, capital garantido, capital com risco e alavancagens, entre outras, também foi assegurado por estas unidades curriculares. A compreensão de como é formada a taxa Euribor, com base na taxa de juro que é praticada nos empréstimos interbancários, e de como funciona o cálculo dos juros, bem como as amortizações e liquidações são outros exemplos de conhecimentos adquiridos no mestrado. Por vezes existe a necessidade de analisar o relatório e contas da empresa, pois uma vez que não existe um Gestor de Negócio permanente, cabe ao Gestor de Particulares auxiliar na abertura de conta e concessão de crédito às empresas e ENI's (Empresário em Nome Individual). Neste sentido, estas unidades curriculares capacitaram-me para a realização deste tipo de tarefas. Tendo em conta os vários produtos de investimentos que o Banco disponibiliza aos clientes, foi possível compreender de uma forma mais fácil e concisa a diferença entre fundos de investimento compostos por obrigações, por ações e mistos, o respetivo risco associado, bem como a sua rendibilidade e volatilidade.

Em suma, considero o estágio uma experiência de grande importância, que se tornou muito enriquecedora e que me permitiu efetuar a transição do mundo académico para o

mundo empresarial, sendo os conteúdos lecionados no mestrado de extrema importância para a concretização das diversas atividades exigidas a nível profissional.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

O presente trabalho consistiu num relatório de estágio desenvolvido durante o segundo ano do Mestrado em Gestão e Administração de empresas (MBA). O estágio decorreu no Banco Santander Totta, S.A., na Agência da Madalena do Pico, sob a orientação do Prof. Doutor Tiago Dutra e do Prof. Doutor João Teixeira, sendo a tutora de estágio a Dr.^a Elisabeth Serpa. Esta experiência profissional proporcionou uma enorme aprendizagem na área da gestão bancária, onde pude desempenhar o papel de Gestor de Particulares.

Durante os 10 meses de estágio, tive a oportunidade de explorar de perto o funcionamento e as operações de uma das instituições financeiras líderes em Portugal. Ao longo deste período, foram adquiridos conhecimentos práticos sobre diversos aspetos da gestão bancária, desde o atendimento ao cliente até às operações de crédito e investimento. Além disso, as interações com colegas e supervisores proporcionaram *insights* valiosos sobre a cultura organizacional e as práticas do setor. A gestão eficiente do tempo, das tarefas e a adaptação a situações imprevistas, são características fundamentais para lidar com o ambiente dinâmico e desafiador do mundo profissional.

Da caracterização do BST conclui-se que é um Banco sólido, com presença em vários países da Europa e no continente americano. Ao longo da sua história o BST foi adquirindo outros Bancos, tanto em Portugal como em Espanha, o que o torna um Banco com elevada quota de mercado e com a presença de agências em todo o território Nacional. Para fazer face às necessidades dos seus clientes, disponibiliza um grande leque de produtos que são adequados às necessidades dos mesmos.

Na abordagem teórica constata-se que as instituições financeiras são de extrema importância para o desenvolvimento económico de uma região, pois, através da captação de poupanças e canalização de crédito, é possível proporcionar a criação de valor para as famílias, empresas e o Estado, sendo assim o sector financeiro de extrema importância para a economia, uma vez que intervém de forma direta nos vários agentes económicos. É de ressaltar que a Banca digital está a revolucionar o sector Bancário, permitindo desenvolver novos modelos de negócios onde o serviço é personalizado e à medida de cada cliente e, desta forma, o cliente sente-se valorizado.

Relativamente às atividades desenvolvidas, estas envolveram tanto atividades administrativas como comerciais. A vertente administrativa garante a organização e controle para que haja um bom funcionamento da agência. Por outro lado, a vertente comercial visa a captação de negócios, sendo esta a fonte que gera liquidez ao Banco.

Para que possam ser efetuadas estas funções, são várias as ferramentas de trabalho utilizadas, cabendo ao gestor o domínio e conhecimento das mesmas para que possa desempenhar o seu trabalho de uma forma mais eficaz e eficiente.

No estágio existiram atividades desenvolvidas com mais facilidade e outras onde existiram algumas dificuldades, no entanto foi possível aplicar, num contexto real de trabalho, os conhecimentos estudados durante o programa do MBA. Este estágio representou uma oportunidade de vivenciar de perto o funcionamento do mundo empresarial, o que contribuiu significativamente para o desenvolvimento de habilidades práticas e profissionais, bem como uma compreensão mais ampla dos desafios e oportunidades no sector bancário.

REFERÊNCIAS

- Banco de Portugal. (2024). *O que são e para que servem as taxas de juro oficiais dBCE?*. <https://www.bportugal.pt/page/o-que-sao-e-para-que-servem-taxas-de-juro-oficiais-do-bce>
- Banco de Portugal. (2024). *Regras prudenciais*. <https://www.bportugal.pt/page/regras-prudenciais>
- Banco de Portugal. (2024). *Regulação*. <https://www.bportugal.pt/page/regulacao>
- Banco de Portugal. (2024). *Taxa de juro oficiais e de referência*. <https://www.bportugal.pt/page/taxas-de-juro-oficiais-e-de-referencia?mlid=1046>
- Banco de Portugal. (s.d.). *Arquivo Histórico*. <https://www.bportugal.pt/arquivo/details?id=18315>
- BPstat. (2019). *O que é uma instituição financeira?*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1269>
- Caiado, A. C., & Caiado, J. (2018). *Gestão de instituições financeiras*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- CMVM. (2023). *O que é a CMVM?*. <https://www.cmvm.pt/PInstitucional/Content?Input=E85A6812FADA204764C216FD803CB987D067E2D5A7C38C20B55F46ECBA8C159>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry. *Digital Economy Watch, August 2015*, 1–10. www.bbvarsearch.com
- Filotto, U., Caratelli, M., & Fornezza, F. (2020). Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*, 39(3), 366-375. doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.08.004>
- Galazova, S. S., & Magomaeva, L. R. (2019). The transformation of traditional banking activity in digital. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 41–51. doi: <https://doi.org/10.35808/ijeba/369>
- GPEARI. (2022). *Apontamento: Taxas de juro diretoras – política monetária procura travar inflação*. https://www.gpeari.gov.pt/documents/35086/302958/12.19dez2022_Taxas+juro+dir+etoras.pdf/f18881a9-f5cd-1795-3730-122e8178be3f?t=1671466924492

- Gupta Gajanand, Mishra P Rajesh (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(2), pp. 130 – 145. doi: [10.1108/JQME-01-2015-0002](https://doi.org/10.1108/JQME-01-2015-0002)
- Hall, M. (2023). How the Banking Sector Impacts Our Economy. Recuperado de <https://www.investopedia.com/ask/answers/032315/what-banking-sector.asp>
- IFB, (2018). Módulo de noções fundamentais de economia e finanças, Curso de Crédito Hipotecário.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Phadermrod, B., Crowder, R., & Wills, G. (2016). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, (194-203). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. *Strategic Management*, 12. doi: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>.
- Santander. (2021). *Relatório Anual 2021*. <https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sa/relatorio-e-contas/2021/RCBST2021-versao-nao-oficial-nao-auditada.pdf>
- Santander. (2022). *Institucional*. <https://www.santander.pt/institucional>
- Santander. (2022). *Relatório de Governo Societário 2022*. <https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sa/governo-sociedade/sistema-governo-interno/Relatorio de Governo Societario BST.pdf>
- Santander. (2023). *Nuestra Historia*. <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/nuestra-historia#hitos-2023>
- Santander. (2024). *Cultura*. <https://fundacaosantanderportugal.pt/edificio-dos-leoes/>
- Santander. (2024). *Governo Interno – Banco Santander Totta*. <https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sa/governo-sociedade/sistema-governo-interno/Banco Santander Totta SA Governo Interno.pdf>
- Santander. (2024). *Trade Market*. https://santandertrade.com/pt/portal/descubra-o-santander?actualiser_id_banque=oui&id_banque=41
- Santander. (s.d.). *Santander no mundo*. <https://www.santander.com.br/institucional-santander/santander-no-mundo>
- Sardana, V., & Singhania, S. (2018). Digital Technology in the Realm of Banking: A Review of Literature. *International Journal of Research in Finance and Management*, 1(2), 28–32. <https://www.researchgate.net/publication/329514279>

Segal, T. (2022). What is a Central Bank, and Does the U.S. Have One? Recuperado de <https://www.investopedia.com/terms/c/centralbank.asp>.

Talib, M. S. A., & Hamid, A. B. A. (2014). Halal logistics in Malaysia: a SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322-343. doi: [10.1108/JIMA-03-2013-0018](https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2013-0018).

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



2024

RE

A gestão bancária ao nível dos clientes particulares: O caso do Santander

Nicole Tavares Narciso