



Suzana Rodrigues Lopes

Marketing Relacional no Setor Bancário

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

Agosto de 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Suzana Rodrigues Lopes

Aluna nº 2009119186

Marketing Relacional no Setor Bancário

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

Orientador Académico: Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Supervisor Profissional: Doutor Augusto Manuel Pais Antunes

Entidade de Acolhimento: Millennium bcp

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Arnaldo Coelho, o meu especial agradecimento pela disponibilidade total para leitura e aconselhamento na elaboração deste relatório. Agradeço também a sabedoria transmitida e a forma como me deu a conhecer o *Marketing*.

Ao Millennium bcp e a todos os colaboradores, agradeço a oportunidade de estágio com todas as condições necessárias à aprendizagem e ao pleno desempenho das tarefas, bem como a forma de tratamento e consideração.

Ao Doutor Augusto Antunes pela preocupação e cuidado em que eu tivesse uma formação e conduta exemplar, por todos os ensinamentos, conselhos, pela confiança depositada, por todas as oportunidades, por ter tido o privilégio de conhecer o seu trabalho. Dá gosto ter um “Chefe” assim.

À restante equipa de Beiras Empresas, ao Dr. Arlindo Almeida, ao Dr. Bruno Caxeina, ao Mestre Dr. Carlos Encarnação, à Dr.^a Isabel Inácio, à Dr.^a Sónia Simões, ao Sr. João Carlos e ao Sr. Jorge Nunes, agradeço pela receptividade, disponibilidade para ensinar, pelo profissionalismo e dedicação e pelo bom ambiente de trabalho. Agradeço a confiança no meu trabalho e a capacidade para potenciar o meu desenvolvimento. Agradeço a todos pela partilha diária de emoções, pelo companheirismo e amizade. O 495 vai deixar saudades.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra pela formação que me proporcionou, a todo o pessoal Docente e não Docente pela consideração e partilha de saberes ao longo de todo o meu percurso académico.

Aos meus pais e irmão, à Teresa, ao Tó e ao Rodrigo Barbosa e a toda a minha preciosa família, por aquilo que sou hoje. Agradeço-lhes por estarem sempre comigo, pela compreensão, amor e por me conseguirem proporcionar as melhores condições para terminar este percurso académico.

Aos meus amigos e colegas agradeço a amizade e companhia, particularmente à Tânia pelo apoio e ajuda neste relatório, à Maria pelo companheirismo e amizade durante estes cinco anos e à Joana pela relação de cumplicidade e partilha de experiências.

Ao Filipe agradeço especialmente a paciência, a ajuda, compreensão e incentivo ao longo de todo o trabalho. Estiveste sempre presente.

Não posso deixar de agradecer aos meus gatos que me acompanharam quando as noites já iam longe, pelas canetas roídas, pelas folhas dobradas, pelo ronronar constante.

“Escolhe um trabalho de que gostes e não terás de trabalhar nem um dia na tua vida”

Confúcio

Resumo

O estágio curricular destinou-se a cumprir o programa para conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O presente relatório de estágio é o resultado do trabalho desenvolvido no Banco Millennium bcp numa sucursal de Empresas em Viseu - Beiras Empresas. O estágio teve início a 10 de fevereiro de 2014 e terminou a dia 13 de junho de 2014.

Dado o fato de se enquadrar no setor bancário, constituído este por muitas especificidades, e sendo a área do marketing a base para a ação comercial, o tema que perfeitamente enquadra as temáticas envolventes é o marketing relacional aplicado ao setor da banca, denominado por vários autores como o marketing bancário.

O marketing relacional surge, no contexto bancário, pela necessidade de retenção de clientes e não só pela preocupação em captação de novos clientes. As mudanças repentinas que contagiam a sociedade e economia nacional e mundial obrigam a que se tenha de atribuir cada vez mais importância à relação, lealdade e fidelidade.

No setor bancário, a relação identificada é a díade gestor-cliente onde constam como alguns determinantes da fidelização a satisfação, a qualidade e a confiança.

O negócio primordial do Banco nos dias de hoje constitui uma das maiores necessidades de famílias e empresas: o crédito.

Os bons devedores são apetevidos por toda a concorrência, as taxas e condições pouco diferem, como pode um Banco sobrepor-se a outro? A chave deve estar no laço que se estabelece com o cliente, podendo seguir, como estratégia, a venda cruzada.

Abstract

This internship was intended in order to complete the master's degree on Management in University of Coimbra.

This present internship report is the work accomplished in a branch of Banco Millennium BCP, located in Viseu. The internship was taken from 10 February of 2014 to 13 June of 2014.

Given the fact that regards the banking sector, composed by many specificities, and being the Marketing area the basis for commercial action, the theme that perfectly fits the thematics involved is relationship marketing applied to the banking sector, cited by many authors as the banking marketing.

Relational marketing emerges, in banking context, from the retention customer needs and not just for the concern regarding the attraction of new customers.

The quick changes in society and international economy forces to give more care to the customers relationships loyalty and fidelity.

In the banking sector, the identified relationship is the dyad between manager and customer in which fidelity and satisfaction are determinants for quality and reliability

The bank primary business nowadays is one of the more important needs of the families and companies: credit.

The faithful debtors are searched for concurrency, the taxes and conditions are roughly the same, how can a bank override the other? The key is in the bonds with its customers, may follow, as strategy, the cross selling.

Índice

1	Introdução	1
2	A emergência do Marketing Relacional	3
2.1	Marketing	3
2.1.1	Origens e evolução do Marketing	3
2.1.2	Definições do Marketing	6
2.2	Marketing Relacional	7
2.2.1	As origens do Marketing Relacional	7
2.2.2	Percursos e Escolas de Pensamento do Marketing Relacional	12
2.2.3	Do Marketing Transacional ao Marketing Relacional.....	14
2.2.4	Definição do Marketing Relacional.....	16
2.2.5	As duas diferentes perspectivas	17
2.2.6	Reivindicação do Marketing: uma mudança de paradigma no marketing? 20	
2.2.7	CRM (<i>Customer Relationship Management</i>)	21
3	Fidelização e Lealdade dos Clientes	23
3.1	Conceptualização e definição de fidelização	23
3.2	Retenção de Clientes e Fidelização	23
3.3	CLV – <i>Customer Lifetime Value</i>	24
3.4	Importância da fidelização	25
3.5	Determinantes da fidelização	26
3.5.1	Satisfação	26
3.5.2	Qualidade	27
3.5.3	Valor Percebido	27
3.5.4	Barreiras à Mudança	27
3.5.5	Confiança	29
3.5.6	Compromisso	29
3.5.7	Reputação.....	30
4	A Venda Cruzada.....	31
4.1	Estratégias de Marketing.....	31
4.2	Desenvolvimento do conceito de venda cruzada (<i>cross-selling</i>).....	32

4.3	CRM e <i>cross-selling</i> no sector bancário	35
4.4	Vantagens e desvantagens da venda cruzada	38
4.5	Enquadramento da venda cruzada na estratégia de crescimento da empresa ..	39
5	O marketing bancário: Marketing relacional aplicado à Banca.....	41
5.1	As origens do Marketing Bancário	41
5.2	Conceito e características do Marketing Bancário.....	42
5.3	CRM e Marketing Bancário	43
5.4	Tendências da fidelização no setor financeiro	46
6	Banco Millennium bcp.....	47
6.1	Breve apresentação do Banco Millennium bcp.....	47
6.2	Estratégia Millennium bcp	49
7	Estágio Curricular	51
7.1	Apresentação e descrição	51
7.2	Tarefas desenvolvidas	53
7.3	Dificuldades e obstáculos.....	61
7.4	Contributos da formação curricular para o estágio	61
7.5	Contributos do estágio para desenvolvimento de competências pessoais	62
7.6	Contributos pessoais para a sucursal das Beiras	63
8	Considerações Finais	64
9	Bibliografia	66
10	Anexos	72
10.1	Anexo 1	72
10.2	Anexo 2	76

Índice de Tabelas

Tabela 1. Evolução do Marketing.....	3
Tabela 2. Progresso do Marketing	5
Tabela 3. Lista de definições apresentadas pela AMA.....	7
Tabela 4. Escolas de pensamento do Marketing Relacional.....	12
Tabela 5. Diferenças entre o Marketing Transacional e Relacional	18
Tabela 6. Barreiras à mudança no setor bancário	28
Tabela 7. Estratégias Competitivas Genéricas.....	31
Tabela 8. Exemplos de Barreiras de Mudança	37
Tabela 9. Estratégias de Crescimento	39
Tabela 10. Evolução histórica do Millennium bcp	49

Índice de Figuras

Figura 1. Contributos para o Marketing Relacional	9
Figura 2. Evolução do Marketing Relacional	9
Figura 3. Raízes conceptuais do Marketing Relacional.....	10
Figura 4. Bases do Marketing Transacional e Relacional	17
Figura 5. Abordagens do Marketing Transacional e Relacional	19
Figura 6. Quadro conceptual da venda cruzada	35
Figura 7. Fluxo operacional num CRM no setor bancário	45
Figura 8. Estrutura Grupo BCP.....	48
Figura 9. Distribuição dos clientes por área geográfica.....	52
Figura 10. Esquema EAS	55
Figura 11. Microsoft Dynamics CRM – Máscara 1.....	59
Figura 12. Microsoft Dynamics CRM – Máscara 2.....	59

1 Introdução

Este trabalho refere-se ao relatório de estágio curricular para a conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, realizado na empresa Millennium bcp - rede de Empresas na Sucursal de Beiras Empresas em Viseu.

Este trabalho tem como tema central o marketing relacional e, como objetivo, o estudo da emergência do marketing relacional como uma nova abordagem centrada no cliente, bem como todos os fatores que contribuam para tirar partido da díade gestor-cliente.

Face à ação comercial cada vez mais orientada para o negócio nos clientes, o marketing relacional assume-se como a estratégia imprescindível para concretização do negócio e forma de atuação renovada. Pretende ainda demonstrar-se a importância da relação para a fidelização e da retenção de clientes para o setor bancário bem como o modo como um CRM adequadamente integrado pode trazer resultados positivos. Uma vez delineadas estas ferramentas, falta saber de que modo é que a venda-cruzada constitui uma estratégia para a fidelização.

As tarefas desenvolvidas ao longo do estágio visaram o desenvolvimento de competências na área comercial, nomeadamente, conhecimento dos principais produtos para satisfazer necessidades de clientes e auxílio da equipa de trabalho; perceber de que forma as operativas transacionais do Banco se integram no processo de entrega a cliente; apoiar todo o processo de acompanhamento de clientes, elaboração de estratégias para incrementar e captar novo negócio assim como analisar e sistematizar toda a informação económica e financeira de clientes.

O primeiro capítulo pretende enquadrar o tema global do Marketing no que diz respeito às suas origens, evolução e as diversas definições e perspetivas dadas ao conceito. De seguida introduz o tema central do marketing relacional, fazendo um estudo que remonta às escolas de pensamento e os seus percursores, explorando o contraste entre o marketing transacional e o marketing relacional e o aparecimento deste como um novo paradigma, não faltando os sistemas de apoio à gestão de relacionamento como é o caso dos CRM – *Customer Relationship Management*.

O segundo capítulo pretende demonstrar a importância da fidelização dos clientes, particularmente na área bancária, bem como os fatores que lhe estão associados e que pesam na retenção dos clientes e na captação de potenciais clientes, de acordo com a relação estabelecida anteriormente, bem como a tentativa de abordagem para captação.

O terceiro capítulo diz respeito à estratégia de marketing para desenvolver a relação com o cliente, diretamente ligada à fidelização e retenção dos clientes. São também explicadas as vantagens e desvantagens da venda cruzada bem como um modelo conceptual para que esta seja uma estratégia de sucesso.

O quarto capítulo pretende explicar o porquê de ser atribuída ao marketing bancário uma denominação específica dada as características particulares do setor. É também neste ponto que são referidas considerações teóricas sobre as seções seguintes que dizem respeito ao estágio em si, uma vez que se trata de aplicação prática do marketing relacional.

O quinto capítulo apresenta o Grupo Banco Comercial Português e a estratégia que foi implementada e que se encontra ativa à data de realização do estágio curricular.

No sexto capítulo é apresentada a Sucursal de acolhimento, o seu modo de funcionamento e as tarefas desenvolvidas no âmbito da realização do estágio curricular. São também apontados os contributos da formação curricular para a realização do estágio, os contributos do estágio para as competências pessoais e a contribuição da estagiária para a entidade de acolhimento, assim como algumas dificuldades e obstáculos observados.

Conclui-se o relatório com algumas considerações finais a evidenciar a teoria exposta ao longo do trabalho e todo o benefício do estágio para a elaboração deste trabalho.

2 A emergência do Marketing Relacional

2.1 Marketing

A disciplina do marketing é uma realidade recente que assumiu ao longo dos anos uma importância com crescente necessidade e, sobre este fato, a literatura revela um consenso entre diversos autores.

2.1.1 Origens e evolução do Marketing

A origem do marketing tem os pilares assentes em marcos históricos que delimitam quatro fases com características distintas. As quatro fases encontram-se caracterizadas pelos principais acontecimentos, referidos na Tabela 1.

Tabela 1. Evolução do Marketing

Período	Fases	Acontecimentos históricos	Descrição
1870-1930	Ótica de Produção	<u>Crash</u> bolsista em 1929 nos EUA (1ª crise de produção)	<ul style="list-style-type: none"> • Procura muito superior à oferta, as necessidades a satisfazer são de carácter básico; consequentemente os produtos adequados à satisfação dessas necessidades são, igualmente, de carácter essencial; • Estratégia: custos e preços mais baixos; • Aumento de concorrência e consequente oferta limitaram capacidade de produção.
1930-1950	Ótica de Vendas	2ª Guerra Mundial (conversão da indústria para produção da guerra)	<ul style="list-style-type: none"> • Fracasso da ótica de produção: procura deixa de ser sistematicamente superior à oferta, é necessário esforço de venda; • Desenvolvimento da publicidade como elemento fulcral na venda, além dos custos e preços; • Técnicas de venda de alta pressão: importante é vender o que se produz e não o que o mercado quer.
1950-1970	Ótica da orientação para o mercado	Período pós-guerra	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança nível de vida: boa produção a baixo custo para vender; • Surgem técnicas e modelos para avaliar e testar os mercados; • <i>Marketing market oriented</i>: mercados homogéneos que se deviam adaptar às empresas/produção e procura do consumidor médio.

1970- Décadas seguintes	Ótica do marketing integrado	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado não homogêneo: transformações económicas, tecnológicas e sociais têm repercussões no mercado e nos consumidores, necessidade de adotar uma abordagem humanizada; • Importância do mercado para definição de estratégias e reconhecimento do marketing como complemento integrador da gestão das empresas; • <i>Marketing-mix</i>: ciência de gestão dotado de uma metodologia própria e de uma análise matemática, traduzida em modelos de simulação de marketing com variáveis manipuláveis de acordo com estratégias de mercado.
-------------------------------	------------------------------------	--

Estas quatro óticas tornam-se insuficientes para captar as mudanças ocorridas nos últimos anos: a emergência do marketing relacional e os períodos que remontam às suas origens.

Kotler, Kartajaya and Setiawan (2010) definem três possíveis estágios para a filosofia do Marketing por parte de uma empresa:

- **Marketing 1.0:** o foco industrial, centrado nos produtos e nas vendas, com natureza estática. As empresas são eficientes e rentáveis para sustentar e garantir o que oferece com um bom trabalho e obtenção de lucro.
- **Marketing 2.0:** o foco está no cliente, na sua satisfação e as empresas conhecem os seus clientes mas percebe-se um vínculo pouco emocional, tendo este marketing uma natureza estratégica.
- **Marketing 3.0:** o foco está nos valores onde as empresas atendem as necessidades básicas dos clientes e percebem os envolvidos no processo de compra e produção. A empresa tem a capacidade de mudar a vida das pessoas, agregando cuidado, dando atenção e devolvendo valor para a sociedade, “transformando o mundo num lugar melhor”.

A tabela 2 seguinte sintetiza as principais características de cada fase identificada por Kotler, Kartajaya and Setiawan (2010).

Tabela 2. Progresso do Marketing

	Marketing 1.0 Marketing centrado	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya and Setiawan (2010)

De acordo com os autores, estas três fases convivem na gestão atual, ou seja, o Marketing 1.0 e o 2.0 ainda possuem relevância e podem ser suficientes de acordo com o desenvolvimento e competitividade de cada mercado.

No entanto, as mudanças no ambiente de negócios – recessões, preocupações com o meio ambiente, *empowerment* do consumidor, novas tecnologias de informação e globalização – continuarão a provocar uma mudança com peso nas práticas de marketing (Kotler, Kartajaya and Setiawan, 2010).

Assim, a evolução para a filosofia proposta pelo conceito do Marketing 3.0 traduz o anseio contemporâneo de humanizar as relações entre pessoas e organizações que vivem num ambiente cada vez mais racional, complexo e tecnológico. Ainda sem falar na expressão de marketing relacional, irá perceber-se que o modo de atuação das empresas face aos seus clientes toma valores diferentes, com maior envolvimento e preocupação à relação em si.

A conclusão de que "o marketing precisa ser reinventado", alerta precisamente para a necessidade de criar novas formas de interagir com as pessoas, adequando as ações da organização aos valores e crenças da comunidade, numa atuação local e de acordo com contextos específicos.

2.1.2 Definições do Marketing

Por ser uma área tão abrangente envolvendo várias atividades como publicidade, relações públicas, vendas, promoções, entre outras, estará em constante crescimento e as atuais teorias tornar-se-ão ultrapassadas por outras nos próximos anos.

Sobre a definição geral do marketing, não existe um consenso entre os autores e apresentam-se de seguida algumas das mais completas e usadas definições.

Para Kotler et al (2002), marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação.

Buttle (1996) também fala em satisfação mas realça a relação e a sua duração: *“Marketing is no longer just about developing, selling and delivering products. It is increasingly more concerned with the development and maintenance of mutually satisfying long-term relationships with customers.”*

Já Grönroos (2001) propõe que o marketing seja visto numa perspetiva mais abrangente, como uma forma de pensar que coordena os colaboradores, processos, funções e departamentos de uma organização, compreendida e aceite por todos, tendo presente as opiniões e reações dos clientes.

Podemos considerar e ter como referência a definição apresentada pela AMA- *American Marketing Association* dada a evolução notória que tem apresentado na definição de marketing. A tabela 3 mostra algumas das definições ao longo dos anos, dando conta das suas alterações.

Tabela 3. Lista de definições apresentadas pela AMA

Ano	Definição	Dimensões
1935	Marketing é o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores.	
1985	Marketing era definido como o processo de planificação e execução da conceção, fixação de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos do indivíduo e da organização.	4 P's, intercâmbios
2004	Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gestão de relacionamentos com os clientes de modo a beneficiarem a organização e seus <i>stakeholders</i> .	
2007	Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral.	Não só os seus <i>stakeholders</i> como toda a sociedade

2.2 Marketing Relacional

2.2.1 As origens do Marketing Relacional

Dada a intensa competição e os consumidores cada vez mais exigentes, o marketing relacional tem atraído a atenção quer de investigadores como de gestores: o marketing relacional tem vindo a tornar-se num dos paradigmas dominantes da teoria do marketing, segundo Brito (2011).

É, em geral, aceite que é no início dos anos 80 que se encontram as raízes da expressão “marketing relacional”. Ela surge pela primeira vez na literatura académica em 1983 quando Leonard Berry, no âmbito de um livro sobre marketing de serviços, escreve um capítulo que se intitulava “*Relationship Marketing*”. Dois anos mais tarde, Barbara Jackson, na sequência de um projeto no domínio do marketing industrial, usa igualmente a expressão “marketing relacional” no livro *Winning and Keeping Industrial Customers*, assim como num artigo que nesse mesmo ano publica na *Harvard Business Review*. De fato, tornou-se certo que os grandes pilares conceptuais do marketing relacional assentavam nas áreas dos serviços e indústria. (Antunes e Rita, 2007)

Em pouco mais de 25 anos o marketing relacional teve uma evolução significativa, sendo inegável o seu reconhecimento atual.

Diversos autores têm evidenciado as alterações que, quer do lado da procura quer da oferta, potenciam a importância estratégica de abordagens mais relacionais. Entre os fatores geralmente mencionados, salientam-se (i) a tendência para uma menor eficácia das abordagens mais massificadas do mercado; (ii) os avanços no domínio das novas tecnologias (comunicação, informação, produção e logística); (iii) elevada concorrência; (iv) a crescente importância dos serviços nas economias mais desenvolvidas e (v) o surgimento de novos modelos de negócio potenciados pelo processo de globalização e de alargamento dos mercados.

Gummesson (1998) considera que o conceito de marketing relacional recebeu contributos, essencialmente, de três áreas do marketing, demonstrado pela Figura 1. Primeiro, recebeu contribuições do marketing tradicional e da teoria do *marketing-mix*. As outras duas contribuições, consideradas mais cruciais, vêm de duas teorias que se têm desenvolvido desde os anos 1970: o marketing de serviços e o marketing industrial.

Figura 1. Contributos para o Marketing Relacional



No entanto, o marketing relacional deve ser considerado como uma abordagem multidisciplinar e não como uma função isolada. A gestão da qualidade, com o seu foco na qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o desenvolvimento da nova abordagem de marketing.

A figura 2 sintetiza essa evolução e as influências contributivas para o marketing relacional.

Figura 2. Evolução do Marketing Relacional



Fonte: Adaptado de Gummesson (1998)

Para Möller e Halinen (2000), as origens conceptuais de marketing relacional, numa ótica de marketing bancário, encontram-se essencialmente em quatro áreas: gestão dos canais de distribuição, marketing organizacional, marketing de serviços e *database marketing* e marketing direto e que, resumidamente, se caracterizam pelo seguinte Figura 3.

Figura 3. Raízes conceituais do Marketing Relacional



Fonte: Adaptado de Möller e Halinen (2000)

- **Gestão dos Canais de Distribuição:** os tópicos centrais neste âmbito são as questões em torno do conflito e poder no domínio das relações comprador-vendedor. O foco está nas relações inter-organizacionais muito numa perspetiva de eficiência das transações económicas. As razões para a utilização de multicanais de distribuição, prendem-se com a necessária adaptação às contínuas mutações do mercado que levam as empresas a ir atrás dos seus clientes e, portanto, a entrar progressivamente em novos canais de distribuição e, por outro lado, garantir a maximização das suas vendas, com a utilização de diversos canais de distribuição em simultâneo, pelo aumento da rotação dos produtos nas prateleiras ou balcões.
- **Marketing Organizacional.** A literatura sobre canais de distribuição contribuiu em parte para o surgimento de um fluxo importante de pesquisa em redes de interação e inter-organizacionais, o grupo de pesquisa mais importante nesta área é o IMP - *Industrial Marketing and Purchasing Group*.
- **Marketing de Serviços.** Também desde os finais dos anos 70 que os investigadores nesta área têm evidenciado que o desenvolvimento de um quadro conceptual para os serviços baseado exclusivamente na tradicional abordagem

do *marketing mix* dos produtos era manifestamente insuficiente (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985). Para Berry (1983), as atividades tradicionais do marketing, que se baseiam em atrair clientes, só são uma parte das atividades do marketing relacional porque também se adicionam todas as atividades direcionadas a manter e consolidar o intercâmbio com a outra parte, ao longo do tempo.

- *Database Marketing* e Marketing Direto: O rápido desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) atuou como catalisador de abordagens mais relacionais do mercado. A capacidade de armazenagem e de extração de dados que as novas tecnologias proporcionam, respetivamente *data warehouse* e *data mining*, vieram potenciar a capacidade das organizações lidarem com uma vasta quantidade de informação respeitante a um número de clientes de tal modo elevado que era impensável sem o recurso a essas tecnologias. Por outras palavras, devendo do ponto de vista do marketing ser encaradas como ferramentas de suporte, a verdade é que as novas TIC deram um grande impulso à capacidade de gestão individualizada de relações com clientes.

A abordagem de marketing caracterizada pelo *marketing-mix* e assente nas transações, está a dar lugar a uma nova e emergente abordagem – o marketing relacional – orientado para as relações a longo prazo. (Antunes e Rita, 2007)

Esta evolução na filosofia de marketing vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interatividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente. A filosofia de marketing relacional cresce assim de importância, resultante da convicção que a construção de relações duradouras com os clientes produz resultados positivos ao nível da satisfação e fidelização dos referidos clientes. (Reynolds e Beatty, 1999)

2.2.2 Percursos e Escolas de Pensamento do Marketing Relacional

O Marketing Relacional emerge e desenvolve-se a partir das reflexões que foram sucedendo nas diferentes extensões do marketing e como resultado de diversas correntes e linhas de investigação. (Antunes e Rita, 2007)

A Tabela 4 sintetiza e enumera os princípios e ideias defendidas pelas principais escolas de pensamento e teorias do Marketing Relacional.

Tabela 4. Escolas de pensamento do Marketing Relacional

	Escola Nórdica	Grupo IMP	Escola Anglo - Australiana	Abordagem Relacional da Marca
Contexto	B2C	B2B	B2C e B2B	B2C
Foco De Investigação	Empresas prestadoras de serviços	Empresas industriais e suas cadeias de abastecimento e distribuição	Empresas de consumo e industriais	Marcas de bens de consumo
Âmbito	Limitado	Amplio	Limitado e Amplio	Limitado
Relações Estudadas	Empresa-Consumidor	Empresa-Empresa	Empresa-Consumidor Empresa- <i>Stakeholders</i>	Marca-Consumidor
Dimensões Mais Relevantes	Qualidade Percebida Expectativas Satisfação do Consumidor Fidelização	Interação Redes Interdependência Modelo Atores-Recursos-Atividades	CRM Gestão da Qualidade Modelo dos 6 mercados	Relação entre marca e consumidor Personalidade da marca Relações emocionais
Questões de Investigação Típicas	Quais são as determinantes da satisfação dos clientes? Quais os antecedentes e consequentes da fidelização? Quais as determinantes das expectativas?	Como se caracteriza o processo da interação entre duas empresas? Por que se cria e como se desenvolve uma relação inter-organizacional?	Qual o impacto do CRM na performance da empresa? Quais as determinantes da Qualidade?	Qual o conteúdo da relação entre uma marca e os consumidores? Como se caracteriza determinada marca em termos de personalidade?

	Qual o impacto da satisfação na performance da empresa?	Como caracterizar uma rede em termos de estrutura e processos? Quais as determinantes da dinâmica das redes industriais?	Qual o impacto da qualidade na performance da empresa? Como se caracteriza a rede de relações de uma empresa com os seus <i>stakeholders</i> ?	Quais as determinantes da relação emocional? Por que razão os consumidores estabelecem determinados tipos de relação com uma marca?
Orientação Metodológica	Qualitativa (embora os desenvolvimentos nos EUA tenham uma orientação mais quantitativa)	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa e Quantitativa
Principais Referências	Blomqvist et al.(1993), Grönroos (1990, 1994, 1996, 2000, 2006a 2006b, 2007), Gummesson (1991, 1993, 1996, 1998, 2002). Lehtinen et al. (1994),Storbacka (1994), Strandvik e Liljander (1994)	Araújo, Dubois e Gadde (2003), Axelsson e Easton (1992), Ford et al. (1998, 2006). Hakansson (1982, 1897, 1989), Hakansson et al. (2004), Johanson e Mattsson (1985), Turnbull e Valla (1986)	Buttle (1996, 2004), Crhistopher, Payne e Ballantyne (1991, 2002), Payne, Ballmantyne e Christopher (2005)	Aaker (1997), Aaker e Fournier (1995), Aaker et al. (2004), Fletcher e Simpson (2000), Fournier (1994, 1995, 1998), Lindberg-Repo e Brookes (2004)

Fonte: Adaptado de Antunes e Rita (2007)

- Escola Nórdica

Esta escola de pensamento em marketing teve as suas origens no início dos anos 70 através das investigações de Christian Gronroos e Evert Gummesson. Rapidamente se tornou internacionalmente reconhecida nas investigações em marketing de serviços. Nos anos 90, desenvolveu-se em direção a uma escola de pensamento em marketing relacional (Gronroos, 2000).

A principal noção da Escola Nórdica é a de que nos serviços, as decisões de marketing não podem ser separadas da gestão global da empresa e da gestão das suas áreas funcionais.

- Grupo IMP

O grupo IMP teve as suas origens na Suécia, nos anos 70, e baseou-se no marketing industrial numa perspetiva de «interação» e «redes» na gestão de relações empresariais. Na década seguinte, tornou-se numa escola de pensamento em marketing, acentuando a importância das relações nas redes empresariais, que qualifica de abordagem interativa.

Para os autores desta escola e num contexto industrial, as empresas estabelecem relações entre si que chegam a constituir verdadeiras redes inter-organizacionais. No interior destas redes de compradores-fornecedores estabelecem-se todo o tipo de interações que incluem, não só o fluxo de bens e serviços, mas também intercâmbios financeiros e sociais. Estas interações podem continuar durante períodos prolongados de tempo, podendo ser iniciadas tanto pelo comprador como pelo fornecedor (Hakansson, 1982).

- Escola Anglo-Australiana

A Buttle (1996) devem-se desenvolvimentos na área do CRM (*Customer Relationship Management*), da gestão da qualidade, do valor da relação com o cliente (*Customer Lifetime Value*) e da análise da carteira de clientes.

- Abordagem Relacional da Marca

A ideia central de Fournier (1998) é que os clientes estabelecem relações com as marcas não apenas porque elas propiciam benefícios funcionais. Os clientes tendem a estabelecer relacionamentos com as marcas na medida em que as associações que a elas fazem acrescentam valor e significado à sua vida.

2.2.3 Do Marketing Transacional ao Marketing Relacional

O *Marketing Mix* não é mais do que o estudo das variáveis principais, ou pontos de interesse, que se deve ter em conta no desenvolvimento do planeamento estratégico de uma organização, com o intuito de definir os objetivos de marketing.

O modelo dos 4 P's é um paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão pelo que possui um grande valor concetualizado e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing. Inicialmente começou por se tratar da gestão dos elementos-chave Produto, Preço, Distribuição e Promoção que são considerados hoje como insuficientes para a perfeita descrição de todas as possibilidades e necessidades que uma organização tem que definir na elaboração da sua estratégia de marketing.

Esta conceção considerava o consumidor como centro de atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito da organização. Contudo, esta definição ainda refletia a tendência transacional da teoria do marketing, orientada mais para o produto e para a transação do que para o cliente e para a relação.

Posteriormente, este paradigma começou a ser fortemente criticado e começaram a aparecer diferentes alternativas aos 4 P's. Surgiram diversos estudos que acrescentam mais P's aos quatro inicialmente formulados, revelando um sintoma de debilidade e fracasso da abordagem *do marketing-mix* que, segundo Antunes e Rita (2007), resulta num paradigma pouco firme e com uma manifesta estreiteza, insuficiente para levar a cabo uma verdadeira orientação ao mercado.

Foram surgindo outras críticas, sobre o paradigma transacional, ocorridas nos anos 80 e 90:

- ✓ Relação de estímulo-resposta entre a empresa e os seus clientes onde os mercados são compostos por atores independentes e passivos, e que só se pode aplicar a determinados tipos de empresas e mercados; (Gummesson, 1987)
- ✓ Da mesma forma que o modelo dos 4 P's não capta, na realidade, toda a amplitude e complexidade dos aspetos práticos do marketing, também não reconhece, de forma explícita, as inter-relações fundamentais que existem entre os próprios elementos do *marketing-mix*; (Christopher, Payne e Ballantine, 1994)
- ✓ Constantinides (2006) identificou diversas fraquezas atribuídas aos 4 P's: fator humano ignorado, falta de dimensão estratégica, postura ofensiva, falta de interatividade, fraca orientação interna e falta de personalização.

As diversas críticas apresentadas levaram a que a imagem dada pelo *marketing-mix* ao marketing não refletisse a realidade para algumas extensões do marketing, principalmente no marketing industrial e no marketing de serviços. Foi então que o conceito de marketing relacional emergiu das áreas do marketing de serviços e do marketing industrial.

O marketing transacional corresponde basicamente à já mencionada definição de marketing que a AMA adotou até 2004: “marketing é o processo de planejar e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

2.2.4 Definição do Marketing Relacional

Estamos perante um campo teórico relativamente recente, onde não existe ainda um consenso alargado sobre aquilo que, de fato, se deve entender por marketing relacional. (Grönroos, 2006)

“O marketing relacional é o marketing baseado na interação inserido em redes de relacionamentos”. (Gummesson, 2002, p. 3)

“O marketing relacional visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócio colaborativas entre fornecedores e clientes.”. (Hunt et al., 2006)

“O marketing relacional tem por objetivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes”. (Berry e Parasuraman, 1991)

“O objetivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros *stakeholders*, de forma rentável, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas”. (Grönroos, 1996, p. 11)

O marketing relacional tem por objetivo, segundo Kotler e Keller, desenvolver relacionamentos (económicos, sociais e técnicos) mutuamente satisfatórios a longo prazo entre a empresa e os seus *stakeholders*: clientes, fornecedores, distribuidores, etc.

A essência de um marketing relacional tem, pois, que estar cristalizada na manutenção e aprofundamento de uma relação com os clientes. (Berry, 1995; DuPont 1998)

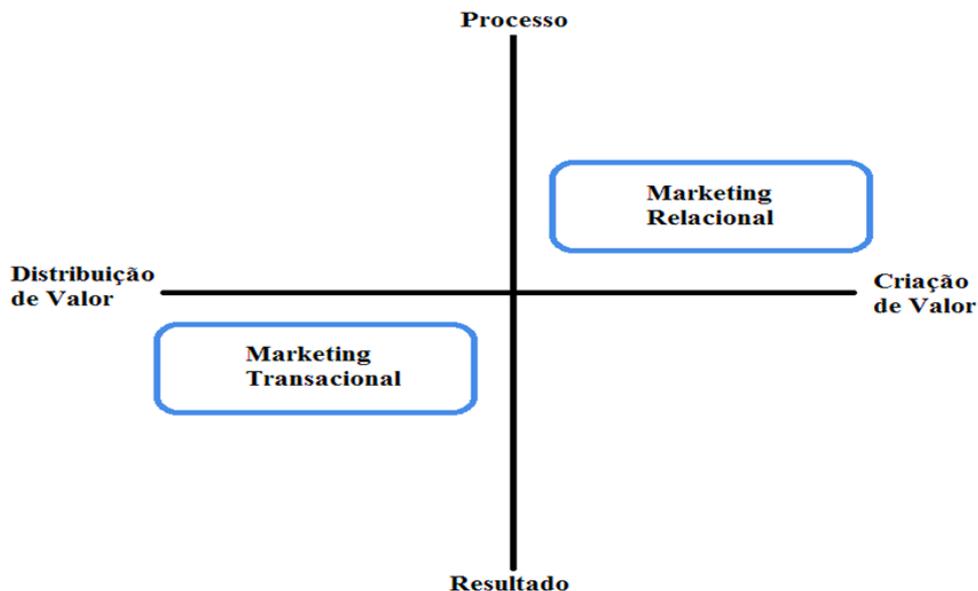
O marketing relacional tem vindo a ser definido, de forma basicamente consensual, como o desenvolvimento e consequente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com os interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização. (Marques, 2012)

2.2.5 As duas diferentes perspetivas

O paradigma transaccional considera que o intercâmbio está assente na rentabilidade imediata e que ambas as partes (comprador e vendedor) perseguem o seu próprio benefício, enquanto o paradigma relacional supõe que ambas as partes procuram o benefício da relação. (Christopher, Payne e Ballantine, 1994)

A Figura 4 mostra como o processo de criação de valor é diferente num caso e noutra. Enquanto na perspetiva transaccional o essencial é fazer chegar o valor do produto ao cliente (que o avaliará em função dos resultados que obtiver), na perspetiva relacional o cliente tende a estar envolvido no próprio processo de criação de valor.

Figura 4. Bases do Marketing Transaccional e Relacional



Fonte: Adaptado de Brito (2011)

A Tabela 5 sintetiza as principais diferenças entre as duas abordagens com base nos autores Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al. (1998).

Tabela 5. Diferenças entre o Marketing Transaccional e Relacional

Marketing Transaccional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas vendas individuais • Ênfase nas características dos produtos • Visão a curto prazo • Pouca ênfase no serviço ao cliente • Baixo nível de compromisso com os clientes • Nível moderado de contactos com o cliente • A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na retenção dos clientes • Ênfase no valor do cliente • Visão a longo prazo • Grande ênfase no serviço ao cliente • Contacto contínuo com o cliente • Elevado nível de compromisso com os clientes • Nível elevado de contactos com os clientes • A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Adaptado de Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Payne et al.(1998)

O marketing relacional oferece um foco mais amplo que o marketing tradicional. Não só interessa a díade cliente-fornecedor, mas também a relação de um fornecedor com os seus próprios fornecedores, concorrentes, intermediários, acionistas e investidores. Também se verificam relações com as autoridades públicas, os média, partidos políticos e outros intervenientes da sociedade que especificamente não pertencem à esfera da organização mas que exercem alguma influência no comportamento do mercado. O marketing relacional respeita ainda as relações internas de uma organização, isto é, as relações com os seus clientes internos. (Gummesson, 1998)

Embora a literatura distinga marketing transaccional de marketing relacional, a verdade é que existe algum consenso sobre o facto de as duas abordagens não corresponderem a pólos extremos e alternativos, devendo antes ser encarados como um contínuo. (Grönroos, 2007; Gummesson, 2002)

Quer isto dizer que uma dada empresa pode assumir uma postura relativamente mais virada para o marketing transaccional – o que não quer dizer que não possa e não deva “trabalhar” relações – ou mais virada para uma abordagem relacional, o que não

significa que “despreze” a perspectiva transaccional associada à gestão das variáveis do *marketing mix*.

Gummesson (2002) afirma que “o marketing relacional pode ser extremamente bem-sucedido quando for apropriado – mas também pode ser altamente dispendioso e ineficaz se não for apropriado. Da mesma forma, o marketing transaccional pode ser rentável e bem-sucedido quando apropriado, mas tornar-se num tremendo erro se não o for.”

A Figura 5 ilustra de forma muito simples que, de facto, as duas abordagens não são antagónicas porque não focam perspectivas opostas. Embora diferentes podem ser complementares.

Figura 5. Abordagens do Marketing Transaccional e Relacional



Fonte: Adaptado de Brito (2011)

Uma perspectiva diferente é adotada por Pels et al. (2000) que defendem que não se trata de uma empresa assumir uma postura mais transacional ou mais relacional. Pelo contrário, tanto o paradigma transacional como o relacional (bem como as relevantes abordagens à prática de marketing que implicam) são apropriados.

Por outras palavras, pode afirmar-se que o marketing transacional é a base ou os “alicerces da casa”. Sem uma correta segmentação do mercado, sem uma escolha dos segmentos-alvo, sem um adequado posicionamento, sem uma eficaz gestão das variáveis do *marketing-mix*, dificilmente uma empresa terá sucesso no mercado. A questão não é deixar de ser menos transacional para ser mais relacional, ou vice-versa. A questão põe-se em ter que ser transacional (porque essa é provavelmente a base da abordagem) podendo-se ir mais ou menos longe em termos de gestão de relações. Como os autores defendem, tudo depende do “contexto de mercado, da perceção ou interpretação que comprador e vendedor têm desse mesmo contexto, bem como das suas perceções sobre o modo como a contraparte pode influenciar a sua situação no mercado”.

2.2.6 Reivindicação do Marketing: uma mudança de paradigma no marketing?

Muitos autores vêem a emergência do marketing relacional como uma mudança de paradigma que terá de ser posicionado no futuro como um paradigma de todas as situações de marketing e não simplesmente como o de um marketing reservado ao marketing de serviços e ao marketing industrial.

Recentemente, surgiram tentativas de redefinição do marketing no sentido de acrescentarem à vertente transacional a vertente relacional.

De facto, o conceito de marketing relacional tem sido objeto de uma ampla atenção na literatura e prática empresarial, devido ao excesso da capacidade produtiva por parte das empresas, à maior intensidade da concorrência, maior preocupação pela qualidade, quer por parte das empresas, quer dos consumidores, e à incidência dos avanços tecnológicos, principalmente as tecnologias de informação. (Christopher, Payne e Ballantine, 1994)

É necessário um novo conceito, uma nova abordagem cujos pilares, segundo Gummesson (1987), devem ser os seguintes:

- A relação – o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes;
- A interatividade das partes – as relações entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos;
- O longo prazo – para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

2.2.7 CRM (*Customer Relationship Management*)

O CRM é o conceito mais comum para descrever a passagem da abordagem focada na transação para a abordagem focada na relação. Mas existem outras expressões com implicações semelhantes como é o caso do *marketing one-to-one* que pode ser definido como “uma forma de aprender tanto quanto possível sobre os seus clientes, segmentá-los individualmente e construir uma relação com cada um deles. O objetivo último é um segmento de mercado de um”. (Marques, 2012)

Antes, o *marketeer* procedia à segmentação do mercado que consistia na divisão da massa global de clientes em pequenos segmentos homogêneos, para melhorar a satisfação do consumidor, a eficiência e a eficácia da estratégia de marketing. Os critérios evoluíram da demografia para os estilos de vida, valores, atitudes e percepções. Depois do mercado ser segmentado com sucesso, eram escolhidos os segmentos alvo e criado o posicionamento estratégico. Seguidamente procedia-se ao desenvolvimento de um plano de marketing que consistia em decidir sobre os 4P's que constituem o que Kotler designa de composto de marketing. (Marques, 2012)

Com a utilização de bases de dados de marketing foi possível uma maior precisão na análise de mercado. Elas abriram a possibilidade de tratar cada consumidor como um alvo individual. A interiorização deste facto tem conduzido muitas empresas a efetuarem grandes investimentos em ferramentas de gestão baseadas em TIC, como é o caso do CRM, e a adotarem comportamentos relacionais através da prática de um marketing individualizado. (Marques, 2012)

Peppers e Rogers (1999) consideram que a personalização da estratégia de marketing se desenvolve em quatro etapas fundamentais, correspondentes às fases do modelo de CRM:

1º – Identificar os clientes: o lançamento de uma ação de marketing individualizado exige um conhecimento tão detalhado quanto possível de cada um dos potenciais clientes. Técnicas específicas como as associadas ao *data warehouse* e ao *data mining* são fundamentais para que possa haver uma gestão individualizada da relação.

2º – Diferenciar os Clientes: nem todos têm, obviamente, necessidades idênticas e padrões de compra semelhantes. Do ponto de vista da empresa, nesta fase é importante diferenciar os clientes mais valiosos, ou seja, os que potencialmente poderão a médio e longo prazo gerar mais valor para a empresa. Só depois de diferenciar os clientes pelo seu valor é que se diferenciam por necessidades. O importante é o potencial de consumo. Quanto maior o potencial, maior a possibilidade que a empresa tem de retirar uma mais-valia do desenvolvimento de uma relação. A empresa procede à gestão da sua carteira de clientes de acordo com o valor estratégico dos mesmos, realizando um maior investimento nos relacionamentos com os clientes aos quais está associada uma maior capacidade de criação e valor.

3º – Interagir com clientes: para cuidar melhor dos clientes, a empresa deve interagir com eles de forma a melhorar os custos de eficiência e a efetividade da sua interação. A interação deverá produzir informação que pode ajudar a fortalecer e aprofundar as relações com o cliente e de seguida deve alterar os comportamentos relacionais, através de uma adaptação individual ao cliente.

4º – Customização: este processo de adaptação individual é o mais dispendioso. É como se o produto e a empresa fossem sempre diferentes para cada cliente. É um termo usado para descrever a habilidade dos produtores para fazer mudanças quase imediatas no processo de produção para individualizar o produto final em quantidades tao pequenas quanto a unidade.

Este processo de operacionalização do marketing relacional não é *standard*, sendo adaptado a cada empresa e natureza dos seus negócios. No entanto, estas bases persistem, nomeadamente, para o serviço bancário.

3 Fidelização e Lealdade dos Clientes

3.1 Conceptualização e definição de fidelização

A fidelização converteu-se numa componente estratégica fundamental da empresa. À medida que o marketing se centra cada vez mais na gestão de relações com os clientes, é difícil encontrar uma investigação que não inclua a fidelização. (Miranda, 2007)

Na enciclopédia internacional de marketing (1998), a fidelização é definida como: a medida em que as duas partes asseguram a continuidade da sua relação, independentemente das alterações que possam ocorrer no enquadramento que as rodeia e/ou com qualquer uma das partes envolvidas. O grau de fidelização depende da satisfação atingida.

Hougaard e Bjerre (2002) definem a fidelização do cliente como a perceção que o vendedor tem da atitude positiva do cliente em relação ao produto, manifestada pela recompra. Kotler, et al (1999) também referem a intenção de recompra na mesma organização, dizendo que “uma compra repetitiva da mesma marca ou conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e esforços de marketing que potencialmente podem causar o comportamento de mudança”.

Oliver (1999) define a fidelização como o futuro compromisso de defender e eleger um produto/serviço, adquirindo-o, apesar de circunstâncias e apelos para a mudança.

3.2 Retenção de Clientes e Fidelização

Ao desenvolver o conceito de fidelização é importante distinguir o que é apenas retenção do cliente do verdadeiro significado do termo fidelização: retenção não garante fidelização e fidelização não significa retenção.

Do primeiro caso existem situações representativas:

- Monopólio onde o cliente é obrigado a comprar;
- Marca/imagem com preço mais baixo;
- Duração da ligação/ tempo são indicadores de retenção;
- Mudança de fornecedor acarreta custos.

Pode considerar-se que a fidelização de clientes é um conceito mais restrito do que a retenção, na medida em que o cliente pode realizar repetidas compras à empresa e não lhe ser verdadeiramente fiel. (Miranda, 2007)

Relativamente ao setor bancário, esta temática é foco central da dinâmica comercial e nela constam tanto os clientes atuais como potenciais. Precisamos de saber com alguma certeza quando deveremos investir nestes novos clientes para maximizar a rentabilidade. A este dilema que, na verdade deve ser entendido como complementar, está associado um conceito muito importante: *Customer Lifetime Value* (CLV).

3.3 CLV – *Customer Lifetime Value*

Stahl et al., (2002) referem que as relações comerciais são os ativos e os clientes são os “geradores” de rendimentos. Num estudo de caso da empresa IBM, foi implementado o CLV. A empresa reestruturou-se e realocou recursos, sem alterar o montante investido no departamento de marketing, tendo como alvo os clientes “com valor” em vez de ter como base o montante “gasto” na empresa em períodos anteriores. Desta forma conseguiram resultados líquidos de cerca de 20 milhões de dólares. (Kumar et al., 2008)

Obtendo o valor real do cliente, a empresa consegue segmentar os seus clientes, de acordo com os perfis identificados, de forma a estabelecer estratégias diferenciadas, indo ao encontro das necessidades dos seus clientes. No entanto, Hogan et al., (2002) chamam a atenção para o facto de que a análise do *lifetime value* não pondera variações de mercado como mudança de paradigmas nos comportamentos dos consumidores, ações da concorrência ou alterações económicas (Gallon et al., 2010)

Significa que o valor de um cliente é medido em função dos proveitos que ele gera ao longo do seu relacionamento com a empresa. É aliás neste contexto que se pode falar nas cinco fases do ciclo de vida de uma relação: conhecimento, exploração, expansão, comprometimento e dissolução. Gerir cada uma destas fases tem especificidades próprias, assim como implicações ao nível da segmentação da base de clientes da empresa.

Coloca-se então a questão da captação de clientes versus a sua manutenção. Apesar das preocupações na relação com os clientes e na sua fidelização, haverá, no entanto,

sempre clientes que deixam de o ser (até por razões externas à organização ou ao cliente). Por isso, todas as empresas precisam de adquirir clientes, nem que seja para repor este fluxo.

3.4 Importância da fidelização

O efeito positivo da fidelização do cliente pode ser explicado por variadas razões:

- Adquirir um cliente novo custa mais do que reter um já existente, cerca de cinco vezes mais, segundo vários estudos;
- Clientes fidelizados são menos sensíveis ao preço, permitindo que o preço não seja tao competitivo;
- Os clientes são um bom meio de referência para outros clientes (potenciais);
- São mais suscetíveis de compras adicionais (tanto do mesmo produto como venda cruzada);
- É mais difícil a concorrência vender a este tipo de clientes;
- Menores custos no serviço devido ao conhecimento adquirido sobre o cliente.

Uma forma de comprovar a importância da fidelização é a medição do custo da deserção de um cliente. A maioria dos sistemas resume-se aos custos e proveitos num determinado período de tempo e ignoram os *cash-flows* esperados. A deserção dos clientes é uma unidade de erro que contém quase toda a informação de que uma empresa necessita para crescer lucrativamente. Mas a deserção pode e deve ter uma conotação positiva no caso dos clientes que não são sinónimo de proveitos.

Vários autores defendem a fidelização dos clientes como o fator-chave que leva a uma maior rentabilidade da empresa, pelo facto de permitir os seguintes benefícios:

- A repetição de vendas;
- As vendas cruzadas;
- Referências;
- O preço “premium”: para um cliente fidelizado, a alteração de fornecedor constitui um risco e estará, portanto, disposto a pagar mais por um serviço que assegure o cumprimento das suas expectativas;

- A diminuição de custos de aquisição de clientes: o investimento tanto para captar o interesse como para vender os serviços aos clientes;
- Redução dos custos de servir de prestação de serviços.

3.5 Determinantes da fidelização

Não é consensual a identificação das determinantes da fidelização, no entanto, é possível identificar as determinantes da fidelização mais referidas e comuns.

3.5.1 Satisfação

Na literatura, o modelo mais comumente aceite para a compreensão da satisfação desdobra-se em três dimensões: o nível prévio das expectativas, o valor percebido com a posse ou prestação de produtos ou serviços, e o nível com que as expectativas estão positiva ou negativamente confirmadas.

No setor bancário, Levesque e McDougall (1996) consideram que as maiores determinantes da satisfação são análises absolutas (numa escala):

- Ao nível da qualidade do serviço: confiança, segurança, empatia que os consumidores sentem;
- Aspectos importantes como a conveniência e a acessibilidade ao banco e seus serviços que permitam que o consumidor seja servido rápida e facilmente, e aspectos financeiros como a taxa de juro e comissões;
- A resposta por parte do banco a queixas e insatisfações manifestadas pelos clientes.

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

- Redução da sensibilidade ao preço;
- Imunização dos clientes em relação aos esforços da concorrência;
- Aquisição de produtos da mesma marca ou novos produtos pelo menor risco amenizado com o anterior conhecimento;
- Redução dos custos decorrentes de falhas;

- Melhor reputação da empresa decorrente das referências favoráveis sobre a empresa a outros clientes potenciais; e conseqüentemente;
- Custos mais baixos para atrair novos clientes.

3.5.2 Qualidade

Gronroos (2001) distingue na qualidade de serviço duas dimensões: uma técnica (relacionada com aspetos tangíveis) e uma funcional (relacionada com a forma da prestação de serviço).

Afsar et al.,(2010) consideram também um conceito associado que é o de qualidade percebida definida como o resultado da comparação que os clientes fazem entre suas expectativas sobre um serviço e sua percepção da forma como o serviço foi realizada.

A satisfação e a qualidade dos serviços por si só não são indicadores suficientes para prever a fidelidade e a lealdade dos clientes. Segundo Kotler (2003), estes dois aspetos são meros indicadores da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos.

3.5.3 Valor Percebido

Parasuraman (1997) apresenta-o como sendo um dos elementos principais da obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa.

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

3.5.4 Barreiras à Mudança

Uma barreira à mudança é entendida como qualquer fator que faz com que seja difícil ou oneroso para os clientes mudar de marca ou fornecedor. A grande premissa das barreiras a mudança é que estas dificultam a mudança para outro fornecedor, e portanto fazem aumentar a retenção do cliente. Trata-se de um conceito de importância estratégica.

Depois de alguma pesquisa e compiladas as diversas barreiras à mudança identificadas ao longo das últimas décadas, destacam-se as mais citadas:

- Atratividade e qualidade das alternativas existentes no mercado;
- Investimento na relação: tempo despendido, partilha de experiências, esforço cognitivo e psicológico gerado pela incerteza do negócio;
- Custos de mudança: transação (fornecedor), aprendizagem, relacionais, processuais, financeiros e de pesquisa.

As barreiras têm um importante papel no curto prazo. Caso o consumidor tenha um incidente com o fornecedor e lhe cause insatisfação, as barreiras à mudança fazem com que o cliente não mude imediatamente, permitindo-lhe que pondere a relação com o fornecedor e não seja impulsivo, e também que o fornecedor responda e colmate a insatisfação.

A tabela 6 descreve algumas das barreiras à mudança mais apontadas no setor bancário.

Tabela 6. Barreiras à mudança no setor bancário

Barreiras à Mudança	Características
Hábito e inércia	Associados com a mudança no comportamento do consumidor: novos hábitos ou refazer amizades a que a mudança obriga. Traduz a aversão do homem à mudança.
Do arranque	Comissões iniciais que o novo fornecedor obriga, ou a compra de novo equipamento para ser fornecido por uma empresa diferente.
De pesquisa	Na procura e na avaliação de outros fornecedores
Aprendizagem de idiosincrasias	Na utilização de um produto ou no desenvolvimento de um processo.
Custos perdidos	Que se referem a custos tidos no passado que já não são economicamente relevantes mas que pesam na decisão do consumidor
Custos contratuais	Que se prendem com perdas de recompensas de fidelização ou penalizações previstas em contratos formalizados.

Custos de continuidade	Como o fornecedor ao longo do tempo passa a conhecer melhor o consumidor, serve-o melhor. Um novo fornecedor poderá não conseguir um mesmo nível de clientes e personalização, sem um risco para um consumidor mudar.
Laços interpessoais que podem ser de vários tipos:	<ul style="list-style-type: none"> • Familiaridade • Atenção • Amizade • Harmonia no relacionamento com o prestador do serviço • Confiança

Fonte: Adaptado de Gremler (1995)

3.5.5 Confiança

Morgan e Hunt (1994) afirmam que há confiança “quando uma das partes acredita na integridade e dignidade da outra, crença essa muitas vezes baseada nos valores partilhados pelas contrapartes e pela troca de informações sobre soluções para a satisfação de necessidades ou para resolução de conflitos, o que só é possível se existir competência, honestidade, responsabilidade e benevolência.

Apesar de normalmente se fazer associação da presença de confiança nas relações de longo prazo, Reichheld (1996) recorda que nem sempre o consumidor tem interesse em manter relações duradouras, querendo em algumas ocasiões realizar trocas pontuais a preços competitivos e que não o vinculem a ficar junto de determinado fornecedor se assim lhe convier. Neste sentido, as empresas também devem estar recetivas a estabelecer transações fortuitas.

3.5.6 Compromisso

Compromisso é frequentemente definido como um desejo de manter uma relação, entendido como resistência à mudança, descrito como uma promessa de continuidade.

No setor bancário, o compromisso de execução de serviço tal como o cliente o solicitou é a obrigação mínima que deve cumprir. O fecho de um contrato quer de empréstimo,

aplicação ou outro, com as condições acordadas com clientes é fundamental para que outras propostas surjam.

3.5.7 Reputação

Dada a natureza dos serviços financeiros e a reconhecida dependência por parte da banca de uma reputação positiva, torna-se de extrema relevância averiguar se esse fato tem algum impacto nos clientes de um determinado banco.

A reputação, enquanto sinónimo de garantia e, como tal, base da confiança essencial à relação bancária constitui para os bancos um importante ativo intangível. (Vilar, 2004)

Para Vilar (2004), a reputação de uma organização não reflete apenas a história das suas ações passadas mas é resultado também das suas perspectivas futuras (isto é, da perceção sobre a sua capacidade e vontade para desempenhar determinada atividade repetidamente de forma consistente) e da sua comparação face aos concorrentes mais próximos.

4 A Venda Cruzada

A venda cruzada é uma tática que as organizações podem utilizar de acordo com a estratégia que definem.

4.1 Estratégias de Marketing

As organizações, para realizarem os seus objetivos de crescimento e rentabilidade, e depois de terem feito o diagnóstico da sua situação, têm à sua disponibilização um vasto leque de estratégias que podem seguir, isto é, formas de atuação que conduzem aos fins a que se propõem, tendo sempre em vista um longo horizonte temporal.

Porter (1985) considerou que as organizações têm duas grandes opções estratégicas, uma estratégia de domínio pelos custos e uma estratégia de diferenciação. Refere ainda que é possível falar de uma terceira grande opção estratégica. A Figura 7 esquematiza as mesmas estratégias.

Tabela 7. Estratégias Competitivas Genéricas

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Adaptado de Porter (2007)

As estratégias competitivas são:

- **Liderança em custo:** A empresa que possui estratégia em custos, deve produzir em grande volume para minimizar gastos de todo o processo de fabricação, divulgação e distribuição do produto, tendo como principal atrativo o preço. A estratégia de domínio pelos custos apoia-se na dimensão produtividade, evidenciando um preço baixo em relação aos concorrentes.

-
- **Diferenciação:** A opção de estratégia de diferenciação faz com que a empresa tenha obrigação de investir na imagem e marca a fim de realizar uma grande diferenciação do seu produto ou serviço diante dos concorrentes. Para isso, a pesquisa de mercado é essencial, bem como uma distribuição diferenciada dos produtos oferecidos. O objetivo principal desta estratégia é oferecer produtos diferenciados. A estratégia passa, então, pela oferta de qualidades distintas em relação à concorrência.
 - **Foco:** A estratégia de foco de uma empresa resume-se em escolher segmentos ou nichos específicos por meio da diferenciação ou dos custos: a do especialista, em que a organização se concentra nas necessidades de um grupo particular de consumidores. Esta estratégia passa não só por uma diferenciação, mas também pelos custos em relação ao alvo definido.

Alguns autores também admitem que se possa separar esta última estratégia em duas: foco na diferenciação e foco na liderança em custos. Dizem respeito às estratégias anteriores mas orientadas para um segmento-alvo específico.

4.2 Desenvolvimento do conceito de venda cruzada (*cross-selling*)

A venda cruzada é uma forma que as organizações têm a sua disposição para prosseguirem as suas estratégias de marketing.

Alves e Bandeira (2001) definem a venda cruzada como a oferta simultânea de dois ou mais produtos, geralmente complementares, num pacote a um preço global inferior à soma dos preços de cada um dos produtos em separado”.

O conceito de venda cruzada apoia-se em duas principais realidades:

- No custo total da venda de um produto: uma parte significativa é componente fixa e, ao vender outro produto, o custo fixo deste pode ser em parte o custo fixo já suportado pela venda do primeiro produto. Existe, assim, redução no custo fixo unitário de cada produto.
- A venda de produtos de uma empresa deve ser interdependente. Muitos produtos são complementares, justificando-se, assim, a venda em conjunto.

A venda cruzada é uma importante estratégia de marketing que assume a centralidade do cliente considerado individualmente, e que procura de forma sistemática e racional satisfazer as suas necessidades, através de uma oferta integrada de produtos que se complementam enquanto componentes de um todo. Permite potenciar ao máximo a capacidade de oferta de diferentes produtos ao perfil do cliente, o seu estágio de consumo, as suas características comportamentais, os clientes são contactados com uma oferta individualizada de soluções, de modo a oferecer o produto certo no momento certo (Martins, 2006).

Verifica-se, pois, que a venda cruzada está diretamente associada ao incremento da relação e, conseqüentemente, ao objetivo de retenção dos clientes.

Relativamente ao sector bancário e à vertente de fidelização já abordada, a venda cruzada potencia o ganho de quota através da base atual de clientes tornando-se uma ferramenta de gestão: estratégia extremamente mais vantajosa face à captação de novos clientes pela componente custos e pela maior rapidez na conversão de rentabilidade para o banco.

Por exemplo, um cliente que tenha mais produtos tem a possibilidade ter taxas de juro dos empréstimos mais reduzidas e taxas das aplicações financeiras mais elevadas. A rentabilidade do cliente obtém-se mais via quantidade e menos pelo preço (margem financeira). O alargamento do leque de oferta de produtos e serviços permite ampliar a base de receita, encontrando-se novas fontes de receita, e que, no setor financeiro, contrabalança o estreitamento das margens financeiras. (Martins, 2006)

A orientação para o mercado e a satisfação das necessidades dos clientes constituem uma condição necessária para a efetivação da venda cruzada. Seguem outras circunstâncias não menos importantes:

- Formação e aprendizagem. Correta identificação de oportunidades e oferta de soluções do cliente;
- Existência de incentivos. Tanto para o cliente através de bônus, como para os profissionais através de prémios;

-
- Sistemas de informação que integrem uma base de dados de clientes para suporte das ações comerciais;
 - Comunicação interna e externa. Atualização dos profissionais sobre novos produtos e rápida divulgação aos clientes alvo.
 - Os requisitos acabados de avançar são reforçados por Sonnenberg (1988), acrescentando alguns elementos para o sucesso desta estratégia:
 - Filosofia de gestão, com empenho e envolvimento da gestão de topo; dever-se-á procurar resultados no longo prazo e não tanto no curto prazo; a organização tem de estar virada para os clientes, indo de encontro às suas necessidades; a organização tem de investir nomeadamente em pesquisa de mercado;
 - Qualidades pessoais dos colaboradores. Os clientes não adquirem só o serviço — eles adquirem atenção, integridade, a relação que estabelecem com os vendedores.

Segundo Almeida (2013), as campanhas de *cross-selling* têm historicamente taxas de êxito de cerca de 2% nos três meses após o contrato com o grupo alvo.

Para o autor, o cerne do *cross-selling* é o contato regular com o cliente. As campanhas podem ajudar num ou noutro momento a focar nas oportunidades mais óbvias e descuradas, mas nada substitui o contrato regular com o cliente como fonte de *cross-selling*. O que deve ser feito é substituir o livre contrato regular entre o comercial e o cliente pelo contacto muito dirigido (com um objeto de *cross-selling* muito específico).

Um conceito relacionado, mas com uma verdade diferente, é o *upselling* definido como a prática que consiste em oferecer ao cliente uma opção de mais valor do que o do serviço que contratou inicialmente. (Almeida,2013)

Versellis (2009) tem uma definição que capta a essência do *upselling* como uma atividade que visa persuadir “ o cliente a comprar um produto ou serviço de nível superior, com mais funcionalidades para o utilizador e mais rentável para a empresa”.

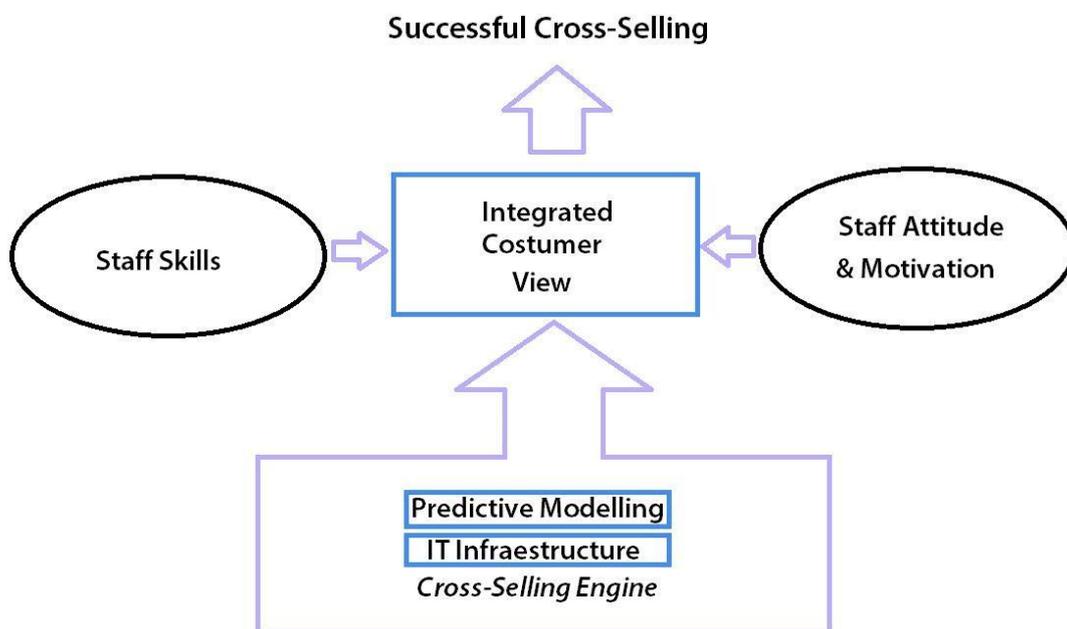
Esta prática tem vantagens claras para as empresas de serviços financeiros na medida em que permite aumentar o volume de vendas, incrementar a rentabilidade e, se bem

feito, aumentar a lealdade do cliente. Para o cliente, o *upselling* tem também vantagens que se traduzem num maior ajuste do produto às suas necessidades e no acesso a um leque mais extenso de benefícios e a uma qualidade superior. (Almeida,2013)

4.3 CRM e *cross-selling* no sector bancário

Tendo presente a tecnologia que hoje está à disposição das organizações, Jarrar e Neely (2002) propõem um quadro conceptual para uma estratégia de venda cruzada bem-sucedida, que esquematicamente se resume na Figura 6.

Figura 6. Quadro conceptual da venda cruzada



Fonte: Adaptado de Jarrar e Neely (2002)

De acordo com estes autores, é importante compreender os consumidores para que a organização, de uma forma rentável, ofereça produtos e serviços à medida de cada um. A organização tem de saber o que os consumidores compram, o que queriam comprar, o que compram à concorrência, em que segmento de mercado se encontram, quais as características comportamentais de compra de cada segmento do mercado, ciclo de vida do consumidor, como comunicar com o consumidor (o que dizer, quando, através de que canal) e saber as reações do consumidor após a compra.

Neste quadro conceptual, é necessária uma arquitetura que permita uma ligação entre os vários sistemas, e que os dados dos clientes estejam acessíveis a todos os elementos da

organização. É necessário também tecnologia de suporte a uma relação com o cliente, bem como a gestão da relação e da força de vendas, e que permita obter, processar e organizar os dados da base de clientes. Após reunidas as condições necessárias, desenvolvem-se modelos previsionais de comportamento.

Os modelos e as técnicas disponíveis são uma importante ferramenta, mas devem ser complementados com profissionais competentes na comunicação com o cliente. É muito importante uma força de vendas capacitada e motivada para a venda cruzada e a tecnologia deve ser vista apenas como uma ferramenta para a gestão da relação com o cliente. Assim, é necessário que as características pessoais dos colaboradores sejam adequadas, e que tenham formação, supervisão e reconhecimento. É necessário ter uma visão integrada do cliente: a sua satisfação, necessidades, reclamações, fidelização,

Considerando agora distintas fases que existem no processo de desenvolvimento dos produtos, poder-se-á verificar a venda cruzada, segundo Martins (2006), nos seguintes casos:

- Na gênese do produto, aquando da geração de ideias e definição do conceito de produto, em que se estabelece uma solução integrada como um todo único, e apresentada como tal ao mercado. Este tipo de oferta pode ser apresentado de forma mais simples, ou pelo contrário em forma de pacote de diversos produtos e serviços agregados entre si;
- No momento da venda, em que existem produtos individualizados e, em função de circunstâncias diversas, é feita a associação por motivo, por característica de venda, por perfil de cliente;
- Na fase pós-venda. Através da base de dados e recorrendo a técnicas de marketing, procede-se à oferta de produtos que correspondam a necessidades lógicas de consumo por parte do cliente.

Diversos autores identificados na pesquisa de Martins (2006) referem que a venda cruzada promove o aumento das barreiras à mudança, quer na mudança de fornecedor, quer a nível de custos de mudança. Na Tabela 8 esquematizam-se algumas delas.

Tabela 8. Exemplos de Barreiras de Mudança

Autores	Ideias defendidas
Kamakura et al. (2003)	<p>Com a venda cruzada aumentam os custos de mudança.</p> <p>No setor bancário, quantos mais produtos e serviços tiver, um consumidor que pretenda mudar de banco é obrigado a despendar tempo com a procura de um outro banco e condições de utilização (caso de preços e comissões), celebração de novos contratos e outras formalidades, uma perda de bônus de fidelizações e custos com a mudança de hábitos.</p>
Burnham, Freis e Mahajan (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta o risco - não é o risco de se adquirir um outro produto desconhecido, mas passa a ser o de vários produtos; • Torna-se mais difícil avaliar as opções alternativas, visto tratar-se de várias características e variáveis em análise; bem como ao mudar de fornecedor/produto obriga a uma maior aprendizagem dos vários produtos e suas características e variáveis em análise. • Os custos financeiros serão maiores porque têm maiores perdas de benefícios acumulados com o maior volume de produtos, bem como, dado o volume de produtos a mudar, obriga a maiores custos monetários (indenizações, comissões). Por outro lado, ter vários produtos obriga a maior interação com o fornecedor, e a uma maior identificação com a marca e/ou organização, o que, em caso de mudança, obriga a maiores custos de relacionamento.

Guiltinan, Paul e Madden (1997) referem que, em teoria, um cliente que concentre as suas aquisições de produtos financeiros junto de uma mesma instituição financeira tornar-se-á menos propenso à mudança de instituição financeira. Conclui-se que as fronteiras do conceito de venda cruzada não são rígidas, mas que permitem dar força à retenção do cliente. Contudo, é possível afirmar que o conceito traduz a venda a um mesmo consumidor de vários produtos diferentes entre si.

A venda cruzada poderá ser, pelo menos em teoria, uma forma de dificultar a mudança de fornecedor (através do aumento do relacionamento e custos de mudança) e ser uma forma de aumentar a rentabilidade pelo crescimento das vendas.

4.4 Vantagens e desvantagens da venda cruzada

De acordo com a pesquisa efetuada, é possível reunir as vantagens mais apontadas que estão associadas à venda cruzada:

- A venda cruzada traduz um valor acrescido para os clientes;
- O conhecimento geo-demográfico e comportamental dos clientes são melhor apreendidos por uma entidade com quem se estabelece uma relação mais estreita, havendo uma melhor conjugação entre a oferta e a procura de soluções;
- Além de aumentar as vendas e, conseqüentemente os proveitos, com a venda cruzada cria-se uma vinculação entre o cliente e a organização;
- Economias de escala, que são uma redução no custo médio de produção de longo prazo em resultado de urna expansão na produção;
- Economias de gama, que são uma redução no custo médio provocada pela produção conjunta de dois ou mais produtos por uma única empresa, em vez de várias empresas".

A nível bancário, as principais vantagens da venda cruzada para o caso de um banco:

- Há diversificação do risco, estando o banco menos vulnerável a variações na procura de um produto (comparativamente a um banco cuja oferta se limita a poucos produtos);
- A colocação dos produtos tradicionais dos bancos apresenta um crescimento inferior relativamente a outros e novos produtos financeiros, pelo que a venda cruzada com novos produtos representará um acréscimo no crescimento dos bancos;
- A relação de confiança que o cliente tem com o banco faz e obriga a que este último seja o interlocutor privilegiado cliente para todos os assuntos financeiros.

Como desvantagens da venda cruzada poder-se-ão apontar as seguintes:

- Possibilidade de “canibalização”, que pode ser entendida como o aumento das vendas de um produto originar decréscimo nas vendas de um outro produto, ambos pertencentes a produtos, a uma mesma linha, em que existe pouca diferenciação entre eles. Uma vez mais, exemplificando no sector financeiro, um banco ao colocar seguros de capitalização, poderá fazer com que o cliente retire os fundos de um depósito a prazo de que é titular nesse mesmo banco;
- As empresas desviarem-se do seu negócio principal, e como tal não reunirem as condições para, por exemplo, venderem o produto a devida qualidade.

4.5 Enquadramento da venda cruzada na estratégia de crescimento da empresa

O crescimento (das vendas, da quota de mercado, do lucro) é uma constante em qualquer organização. Coloca-se então a questão de saber que estratégia de crescimento a organização pode desenvolver.

Lambin (2000) elaborou resumo das tipologias das estratégias de crescimento como mostrado na Tabela 9:

Tabela 9. Estratégias de Crescimento

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Lambin (2000)

Segundo Lambin (2000), a análise sistemática e permanente das necessidades do mercado e o desenvolvimento de conceitos de produtos com bom desempenho destinados a grupos de compradores específicos e que apresentam qualidades distintas que os diferenciam dos concorrentes imediatos, assegurando uma vantagem competitiva duradoura e defensável são os objetivos referentes ao marketing estratégico.

Uma estratégia de crescimento intensivo justifica-se para uma organização quando esta não explorou completamente as oportunidades oferecidas pelos produtos de que dispõe, nos mercados que são por ela cobertos anualmente.

Destaca-se para este trabalho a estratégia de penetração de mercados que consiste em tentar aumentar as vendas dos produtos atuais nos mercados existentes. E são várias as vias que podem ser seguidas:

- Desenvolver a procura primária: alargamento do mercado através da captação dos não utilizadores;
- Uma estratégia para líderes de mercado, que são quem mais tem a ganhar com o alargamento do mercado;
- Aumentar a quota de mercado: incrementar vendas com captação de clientes da concorrência pelo argumento de melhor produto/serviço, preços, distribuição.
- Este tipo de ações é aconselhável em mercados onde a procura primária não é expansiva;
- Aquisição de mercado, através da compra de uma empresa concorrente ou criação de uma empresa conjunta para controlar uma quota de mercado
- Defesa de uma posição de mercado: estratégia de preços defensiva, reforço do canal de distribuição, melhorias nos produtos;
- Racionalização do mercado: maior eficiência e eficácia com foco, nos segmentos mais rentáveis;
- Organização do mercado: parcerias com entidades públicas, efetuar acordos de redução ou de estabilização da produção.

Identifica-se, pelas definições do conceito apresentado, que a venda cruzada diz respeito mais propriamente a uma estratégia de penetração através do desenvolvimento da procura primária e, no caso bancário, é a que mais se adequa (Martins, 2006).

5 O marketing bancário: Marketing relacional aplicado à Banca

5.1 As origens do Marketing Bancário

O processo natural de desenvolvimento das ciências, a explosão dos serviços financeiros na sequência da desregulamentação da indústria ocorrida nos anos 80 do século passado, a integração das novas TIC que têm vindo a alterar a configuração do sector, criaram as condições para o desenvolvimento, especialização e automização do Marketing Bancário. (Almeida, 2013)

O marketing bancário surgiu a poucas décadas. Em Portugal surgiu impulsionado pelo (re)nascimento da concorrência, fruto da reabertura do setor à iniciativa privada e desregulamentação. Os bancos viram-se forçados a orientar a sua ação na direção do mercado, e a pensar em função do cliente. (Martins, 2006)

A singularidade da atividade bancaria leva assim a que se desenvolva um marketing com características próprias.

Cota (2000) caricatura os bancos antes do século XX: *Os bancos eram construídos à imagem de um templo grego, planeado para impressionar o público pela importância e solidez. O interior era austero e as caixas raramente sorriam. Um encarregado de empréstimo arrumava a sua sala de maneira a que um futuro cliente se sentasse numa cadeira mais baixa, frente a uma mesa imponente. A janela da sala era localizada atrás do encarregado e o sol batia sobre o desolado cliente que tentava explicar porque necessitava do empréstimo. Esta era a postura de um banco antes da era do marketing.*

Tradicionalmente, eram poucos os clientes que mudavam de banco e que o conseguiam mudar. Existia um compromisso entre ambos. A inercia era vista como fidelização. Esta forma de estar no mercado assumida pela banca refletia-se nas políticas de marketing orientadas para a transação e produto, políticas reativas e de massa para o mercado. (Martins, 2006)

Diversos autores rapidamente se aperceberam de que não podia perdurar uma abordagem do tipo tradicional em que, tal como refere Kotler (2002), o serviço bancário não está exposto numa prateleira à espera que um consumidor o compre.

5.2 Conceito e características do Marketing Bancário

O marketing bancário é um ramo especializado do marketing que se autonomizou do marketing dos serviços no decurso da segunda metade do século XX e cujo objeto são os serviços bancários. O marketing bancário surge pela primeira vez como disciplina autónoma do marketing nos EUA mas a sua teoria, metodologia e prática rapidamente se disseminou pelo mundo inteiro. (Almeida, 2013)

Zollinger e Lamarque (2004) referem que o marketing bancário tem as características já referidas do marketing de serviços às quais se podem acrescentar as seguintes:

- Um sistema individualizado. Em muitos casos a personalização da relação com o cliente é muito importante;
- Falta de independência específica. É difícil para os consumidores aperceberem-se de diferenças significativas entre as várias marcas de bancos;
- Dispersão geográfica da atividade. Leva a cobrir as necessidades internacionais, nacionais e locais;
- O risco. Um banco ao vender produtos, compra risco, daí que tenham de encontrar um equilíbrio entre a expansão, a venda de produtos e serviços e a prudência;
- Flutuações da procura. A procura é função da atividade económica geral;
- Responsabilidade fiduciária. Os bancos são um garante de respeito dos interesses dos consumidores ao nível macroeconómico;
- Forte intensidade de mão-de-obra nos processos;
- A gestão da relação com o cliente.

Castro (1997) também avança com outras particularidades do marketing bancário:

- Os clientes são heterógenos: todas as pessoas e empresas são clientes potenciais;
- Trata-se de uma atividade regulada por normas próprias;

- O elemento fundamental da atividade -o dinheiro- não é diferenciável, pelo que todas as outras componentes do serviço necessitam de um estudo cuidadoso de diferenciação;
- A informação tem elevada importância;
- O mercado tem características próprias: os clientes são todas as pessoas, com pouca formação na área financeira, pelo que necessitam de informação, bem como cada pessoa tem necessidades diferentes ao longo do tempo: existe um ciclo de vida para cada cliente, com necessidades diferentes em cada fase do ciclo.

5.3 CRM e Marketing Bancário

Para Cardoso (2010), a estratégia de marketing relacional de presença na Internet, e consequentemente o *Internet Banking/Home Banking*, é um meio revolucionário que pode modificar totalmente as regras do mercado bancário, fruto de uma estratégia personalizada e interativa, onde o cliente intervém ativamente. A evolução tecnológica e as ferramentas de comunicação podem contribuir para o surgimento de excelentes oportunidades para criar relações fortes e de longo prazo. Afirma ainda que o uso frequente do *Internet Banking* torna os clientes mais satisfeitos e mais propensos a manter uma relação duradoura e estável com o banco.

Segundo Almeida (2013), em Portugal os serviços financeiros são o campo privilegiado do CRM, pelo seu grande número de variáveis de que dispõem sobre cada cliente, pela sua forte capacidade de computação e pelo talento analítico que reúnem.

Nos últimos anos assistiu-se a um aumento significativo da utilização da banca através da Internet, mais concretamente do *Home Banking*. Esta situação, que está em parte aliada à mudança de mentalidades e estilos de vida, obrigou as instituições financeiras a estarem cada vez mais próximas dos seus clientes, e a disponibilizarem os seus produtos nos mais diversos canais de distribuição. Os bancos foram obrigados a uma gestão cada vez mais cuidadosa da sua oferta multicanal. Assim, a disponibilização da banca no canal eletrónico tornou-se, acima de tudo, uma necessidade a que era urgente responder.

O CRM também pode e deve ser visto para uso vantajoso da empresa, ou seja, neste caso devemos pensar em ferramentas que auxiliem os gestores de clientes na manutenção da relação estabelecida com cada cliente. Independentemente da composição da carteira de cada gestor, o número de clientes e variáveis a eles associadas seriam impossíveis de gerir sem ajuda de um sistema que armazene e sintetize toda a informação.

Os instrumentos mais utilizados na atividade comercial são aplicações de CRM, isto é, aplicação informática baseada em sistemas de informações para o tratamento de dados, tratamento e armazenamento.

Os sistemas de informação são de vários tipos e podem ser usados para processar transações, para fins de gestão, para automatizar o trabalho burocrático, para apoiar na tomada de decisões processuais.

No sistema bancário, podemos traçar um perfil quantitativo construído com várias variáveis como região/localidade, rendimento, idade, histórico de produtos e serviços utilizados para pagamento, etc. No entanto, não é suficiente, porque em termos de fidelidade, ele reflete apenas uma comparação considerada enganosa para um padrão de compra repetida, ficando a faltar uma componente psicológica ou de preferência do cliente para com o banco.

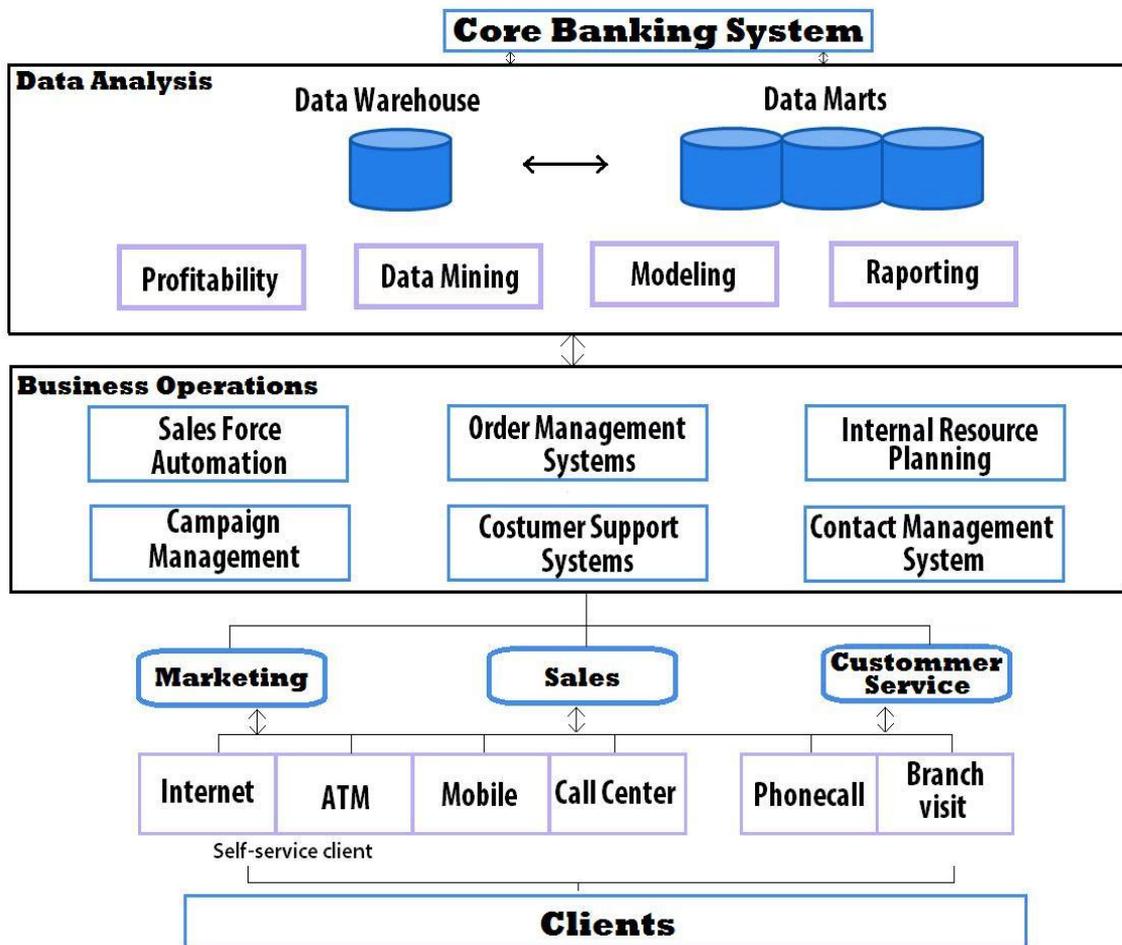
Consequentemente, é necessário um perfil de base qualitativa baseada no *status* social, hábitos de consumo, tempo livre, tipo de trabalho, atitude face ao risco, uso dos empréstimos, as expectativas, confiança e satisfação em relação ao banco, o comportamento multi-fornecedor, etc.

Em relação ao perfil quantitativo, tais bases de dados já existentes, sendo sujeito a em vigor estipulações, tomando a forma de sistemas de informação. Ainda assim, bases de dados de perfis qualitativos estão ainda a ser desenvolvidas para serem a chave para o marketing de relacionamento, uma vez que representam os pilares necessários para desenvolver produtos e serviços à medida para os clientes.

Além disso, conhecer o perfil qualitativo dos clientes facilita uma comunicação relevante e é uma das premissas para aumentar a satisfação do cliente, levando a retenção de clientes.

Desenvolver e implementar um CRM no sistema bancário leva a uma maior eficiência em termos de clientes e fluxo de banco, ou seja, o pessoal *front office*, *back office*, marketing, colaboradores de retalho, bem como *call center* / atendimento ao cliente.

Figura 7. Fluxo operacional num CRM no setor bancário



Fonte: Adaptado de Chirica (2013)

Para desenvolver esses sistemas e os perfis dos clientes, algumas variáveis do *business operations* devem ser investigadas, avaliadas e correlacionadas. A secção transversal entre os dois perfis, quantitativos e qualitativos, pode gerar

segmentos e comunicação a medida para cada um deles, os limites de ajuste do produto/serviço etc. Chirica (2013)

Na construção de uma campanha, as melhores práticas de marketing de relacionamento exigem em profundidade análise das variáveis essenciais para melhorar a relação, de acordo com a perspectiva dos clientes. Portanto, estes clientes devem ser sujeitos a uma pesquisa quantitativa, seguido de uma qualitativa. O CRM deve permitir um perfil de cliente completo, mas também deve apoiar a atividade de comercialização e o lançamento de campanhas específicas. Chirica (2013)

5.4 Tendências da fidelização no setor financeiro

Pensar em tendências na fidelização obriga a pensar na associação existente entre esta e as novas tecnologias. A fidelização talvez não seja a primeira ideia que ressalta quando se pensar nas novas tecnologias. Um cliente muda de fornecedor com um simples clicar de um rato de computador. Os estudos, no entanto, não confirmam a última afirmação, e o conceito de fidelização permanece atual. É o desafio das páginas *online* personalizadas, que permitem desde logo que o consumidor não perca tempo à procura do que lhe interessa. As novas tecnologias são um meio/ferramenta e não uma estratégia.

Reichheld e Schefter (2000) referem que ouvimos que a internet mudou as velhas regras dos negócios. Mas, no que respeita à fidelização do cliente, as velhas regras perduram. As velhas regras tem é um novo contexto. Os mesmos autores atribuem um grande valor à confiança. Os consumidores não vêem o produto ou o vendedor, confiam em imagens e promessas. A experiência da satisfação de um produto obtido via internet comanda as atitudes dos clientes e as suas referências.

A banca eletrónica é mais acessível e conveniente do que a banca tradicional (agências físicas). Os clientes têm os serviços mais rápidos e eficientemente. Os bancos poupam custos com a banca eletrónica. Contudo, a banca eletrónica torna o mercado mais transparente, dificulta a diferenciação nos serviços, aumenta a concorrência. Também diminui o custo de mudança de um banco para o outro. Assim, os bancos devem fomentar um longo e profundo relacionamento com os seus clientes, sendo muito importante a confiança.

6 Banco Millennium bcp

6.1 Breve apresentação do Banco Millennium bcp

O mercado bancário português tem-se revelado um mercado muito dinâmico e em constante mutação. O Grupo BCP (Banco Comercial Português) participou nos ciclos de maiores mudanças e hoje afirma-se com a marca Millennium bcp no mercado português e internacional.

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

A nível internacional define-se “uma instituição de referência na Europa e em África, através das suas operações bancárias na Polónia, Moçambique, Angola, Roménia e Suíça.”

Tem como visão ser o “Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras e com mais de dois terços do capital alocado ao retalho e às Empresas” e “atingir um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital e de custos”.

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

O Grupo apresenta atualmente a estrutura representada pela Figura 8:

Figura 8. Estrutura Grupo BCP

Actividade em Portugal	Operações no Estrangeiro
<ul style="list-style-type: none"> • Millennium bcp • Banco Universal • Millennium bcp Gestão de Activos <ul style="list-style-type: none"> • Sociedade Gestora de Fundos de Investimento • Activo Bank <ul style="list-style-type: none"> • Banco vocacionado para clientes utilizadores intensivos das novas tecnologias de comunicação e que privilegiam uma relação bancária assente na simplicidade, oferecendo serviços e produtos inovadores • Banco de Investimento Imobiliário <ul style="list-style-type: none"> • Crédito Hipotecário • Millennium bcp Ageas <ul style="list-style-type: none"> • Seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Bank Millennium <ul style="list-style-type: none"> • Polónia • Banca Millennium <ul style="list-style-type: none"> • Roménia • Millennium bim <ul style="list-style-type: none"> • Moçambique • Millennium Angola <ul style="list-style-type: none"> • Angola • Millennium Banque Privée BCP <ul style="list-style-type: none"> • Suíça

Fonte: Adaptado de

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx>

Para chegar a esta configuração, a história do Millennium é traçada por marcos importantes como alienações e fusões de outras entidades, estando as mais importantes assinaladas na Tabela n 10:

Tabela 10. Evolução histórica do Millennium bcp

Marcos Históricos	Descrição
1985	Nascimento do Banco Comercial Português
1995-2000	Operação Pública de Aquisição (OPA) lançada pelo BCP sobre o Banco Português do Atlântico (BPA), dada a necessidade de atingir rapidamente a dimensão que oferecesse ao banco uma base competitiva, pelo menos à escala europeia, para prosseguir a sua estratégia de internacionalização. Incorporações do Banco Mello e do Banco Pinto & Sotto Mayor no BCP.
2001	Lançamento do ActivoBank em parceria com o Banco Sabadell.
2005-2010	Consolidação e expansão internacional com a marca única: “Millennium BCP” Banco de referência em Portugal, Polónia, Moçambique e Angola
2014	Alienação da quota de 49% detida no Millennium BCP Ageas Grupo, com a qual tinha em parceria a atividade de bancassurance. Aumento de capital resultando num total de 3.706.690.253,08 euros de capital social

6.2 Estratégia Millennium bcp

Em 2012 o BCP apresentou um Plano estratégico para o quinquénio seguinte, dividindo-se em três fases:

- Envolvente económica exigente (2012-2013) com o principal objetivo de reforço da posição de capital e liquidez para redução da dependência de financiamento;
- Criação de condições de crescimento e rentabilidade (em curso 2014-2015) para a recuperação dos proveitos operacionais, passando pela redução de custos operacionais, desenvolvimento do negócio internacional e adoção de limites rigorosos na tomada de risco;
- Crescimento sustentável dos resultados (de 2016 a 2017) com maior equilíbrio no contributo da componente doméstica e internacional.

A partir de 2013, o Banco pretende recuperar a rentabilidade em Portugal de acordo com 3 vetores: melhorar a margem financeira, reduzir os custos operacionais e reduzir as dotações para imparidade. A melhoria da margem financeira deverá resultar da redução do custo dos depósitos e da continuação do *repricing* do crédito através da recomposição do *mix* da carteira de crédito. O objetivo de redução dos custos operacionais será efetuado através da redução da dimensão e da reorganização administrativa, consistindo na simplificação da organização, na melhoria de processos e na otimização da rede comercial. Em relação às dotações para imparidades a implementação de um novo modelo de gestão do crédito, abrangendo as fases da concessão, monitorização e recuperação deverá permitir uma redução do custo do risco.

De acordo com os relatórios e contas do BCP relativos ao final do exercício de 2013, registou-se uma melhoria significativa dado que o Banco conseguiu reduzir o prejuízo de 1.137.209 milhares de euros no final do ano de 2012 para 646.748 milhares de euros em 2013. No final do primeiro semestre deste ano, o resultado líquido do Millennium bcp foi negativo em 62,2 milhões de euros comparando favoravelmente com o resultado líquido negativo de 488,2 milhões de euros no igual período do ano passado. É notória a trajetória ascendente para o cumprimento do Plano Estratégico definido, prevendo que, no final deste ano, já se poderá identificar um resultado líquido não negativo.

No passado mês de maio foi anunciada a venda de 49% das entidades de Seguros dos ramos Não-Vida, de acordo com o processo de re-enfoque nas atividades *core*. A libertação do capital afeto a atividades fora do *core business* permite reforçar o apoio à economia, dando seguimento à estratégia que tem vindo a ser implementada.

7 Estágio Curricular

7.1 Apresentação e descrição

A iniciação da vida profissional é como voltar a ser criança: os colaboradores com larga experiência no mundo empresarial são vistos como “figuras parentais” onde “o novato” observa, assimila e tenta adotar procedimentos semelhantes para se conseguir enquadrar e afirmar no “mundo dos adultos”.

Assim, a experiência profissional é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de um ser humano, quer no objetivo de desenvolvimento e aquisição de competências, quer em termos de satisfação e realização pessoal ou mesmo em termos de formação de um bom cidadão.

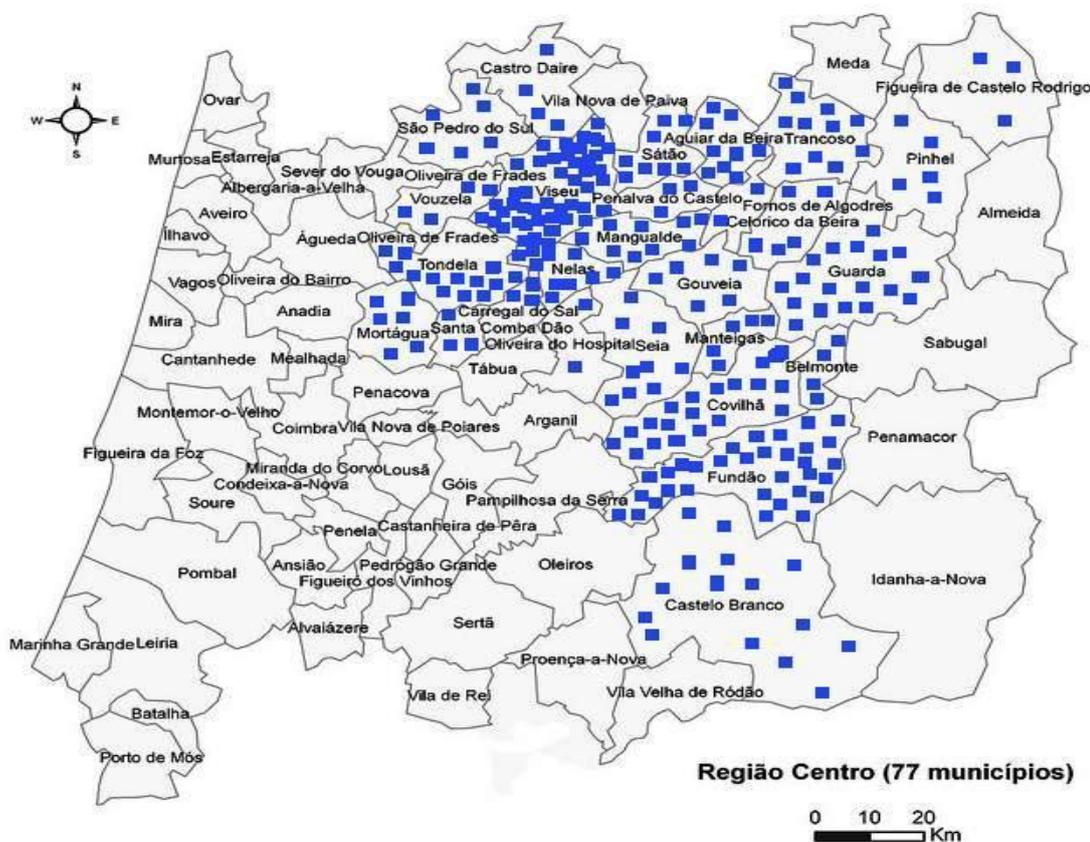
A primeira semana de formação que ocorreu no Tagus Parque em Lisboa visou adquirir conhecimentos acerca da principal área relacionada com o estágio e tema deste relatório – DME -Direção de Marketing de Empresas. Esta direção presidida pelo Dr. Miguel Magalhães Duarte enquadra outras áreas como o Factoring, Leasing, Tesouraria e Transacionalidade, produtos de Crédito, Planeamento e Controlo, *Trade Finance* e GPS Comercial. A minha principal preocupação e objetivo durante essa semana centrou-se na assimilação do máximo de conhecimentos sobre cada área para que, quando estivesse na sucursal das Beiras, me pudesse socorrer a quem tinha conhecido e em que áreas deveria procurar.

O restante tempo de estágio decorreu na sucursal as Beiras, nova designação de Viseu Empresas tendo incorporado no início de 2014 a sucursal de Covilhã Empresas.

A segmentação de clientes, neste caso, do segmento de Empresas tem como critério primordial o volume de negócios entre os 2,5 milhões de euros e os 50 milhões de euros. Abaixo do limite inferior encontra-se o segmento de Negócios e acima do limite encontra-se a rede Corporate.

Estamos perante uma panóplia de empresas com uma dimensão considerável e com peso na economia regional e nacional. A sucursal de Beiras Empresas tem agora um leque de regiões abrangidas alargado podendo ser representado pela Figura 9.

Figura 9. Distribuição dos clientes por área geográfica.



Fonte: Adaptado de www.flickr.com/photos/ccdr/5411008520/

A sucursal é composta por 3 gestores, um assistente e pelo Diretor Comercial em Viseu e um gestor e assistente na Covilhã. Existe muita cooperação e entreaajuda entre os dois pólos que enfrentam alguns contratempos por estarem separados geograficamente mas que são mais do que compensados pelos pontos positivos trazidos diariamente:

- Primeiramente pelos postos de trabalho que se mantêm e por toda a área geográfica que representam beneficiando clientes, que não têm de se deslocar a Viseu, e os gestores do pólo Viseu relativamente às visitas a clientes e disponibilidade de tempo;
- A realidade empresarial do Concelho da Guarda e arredores é distinta da realidade empresarial de Viseu e a evolução no espaço e no tempo só pode ser bem conhecida por quem está por perto. Neste sentido, os saberes e conhecimentos transmitidos pelos colegas permitem o enriquecimento pessoal nestas matérias;

- A forma de desempenhar as tarefas diárias, relacionamento e contato com clientes, competências e características pessoais é naturalmente distinta e, em alguns casos, mesmo muito distinta, permitindo à equipa aperceber-se da sua forma de trabalhar e melhorar competências no modo de atuação;
- Do lado contrário, o pólo Covilhã tem sempre a equipa disponível do outro lado para auxílio e partilha de tarefas e as vantagens e benefícios são recíprocos.

7.2 Tarefas desenvolvidas

Todas as tarefas realizadas visaram auxiliar todos os membros das Beiras: Diretor, Assistente, Gestor.

O Plano de estágio compreendia tarefas previstas, entre outras, as seguintes:

- A. Conhecer os principais produtos (de crédito) oferecidos pela Rede Empresas bem como o seu funcionamento do processo de análise e submissão de propostas de produtos.

Os principais produtos de crédito comuns a muitas instituições de crédito e consequentemente no Millennium bcp estão classificados em diversas categorias que constam no Anexo 1.

Para além de todos os produtos constam no Anexo 1, existem muitos serviços que o banco presta nomeadamente: agregação de comissões e portes, cash management internacional, cheques, cobranças, comunicação escrita, consolidação de saldos e juros, domiciliações, entrega de numerário a clientes, faturação eletrónica, pagamento impostos, pagamento serviços multibanco por lote, prestação de serviços ao balcão, serviço de recolha de valores e transferências.

Inicialmente muitos dos produtos eram-me desconhecidos, alguns conhecia apenas o nome, outros nem isso. A abundância de informação e aplicação em casos práticos facilitou a compreensão do produto e processo em si.

Comecei a conhecer os produtos do banco através dos processos que estavam em curso. Um dos produtos de crédito que rapidamente aprendi foi o PME Crescimento, crédito protocolado que outros bancos também possuem e permite taxas de juro mais atrativas

graças à SGM respeitante (Norgarante, Agrogarante e Garval no caso das Beiras). Este tipo de produto engloba um processo muito burocrático, o que implica um contato regular com os clientes, conhecê-los bem como perceber que tipo de abordagem se deve ter com cada um. A nível interno existe uma área de crédito protocolado que trata de analisar toda a documentação para a emissão do contrato. Parecem processos simples mas carecem de uma agilidade entre todas as equipas intervenientes e diferentes áreas.

B. Compreender todo o processo de análise de informação de gestão que é produzida para a Rede.

A Direção de Informação de Gestão é a área responsável por produzir toda a informação, principalmente quantitativa, adequada a todos os níveis de organização (Banco, Área de negócios, Coordenação, Sucursal, Segmento, Gestor).

Os mapas disponíveis e consultados diariamente por todos os elementos da sucursal dizem respeito:

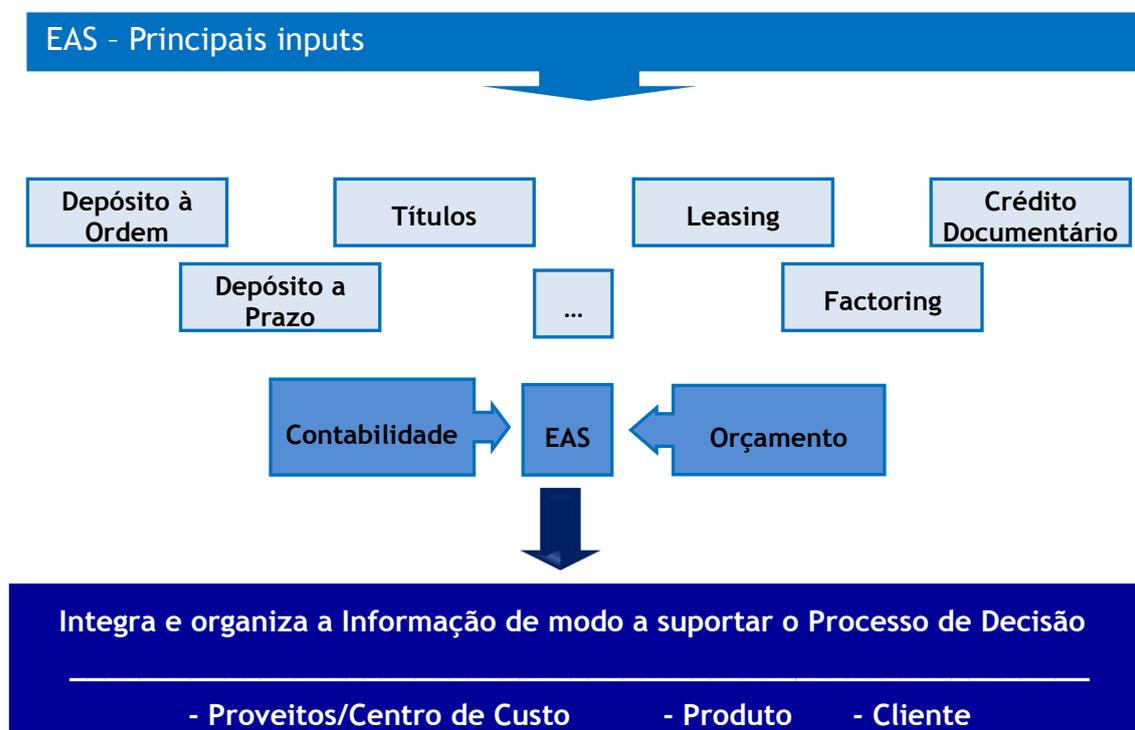
- Informação Cliente (EAS – *Earnings Analysis System*)
- Informação Sucursal (EAS, Índice de Performance, Índice Campanhas)
- Informação Colaboração (Sistema Incentivos)

O EAS é o instrumento de gestão principal:

- Suporta o processo de decisão e controlo da atividade do Banco;
- Avaliação mensal da performance de todos os níveis da organização;
- Enfoque privilegiado ao nível do cumprimento dos objetivos comerciais e controlo orçamental dos resultados gerados;
- Conhecimento da rendibilidade do cliente/produto;
- Permite a reconciliação contabilística

Esquemáticamente, este instrumento pode ser demonstrado pela Figura nº 10.

Figura 10. Esquema EAS



A gestão de topo, nomeadamente o Diretor Comercial, atua como líder da sua equipa analisando gestor a gestor, traçando com cada um deles o caminho mais adequado para o sucesso.

O meu contributo veio no sentido de auxiliar na construção de mapas para uma necessidade específica, compilação e jogo de diversa informação para estabelecer análises comparadas distintas das disponibilizadas.

- C. Compreender as operativas transacionais existentes no Banco e de que forma se integram no processo de entrega de valor ao cliente;

Um dos meios que os clientes, neste caso clientes Empresas, valorizam é o Portal de Internet Millennium bcp que já este ano foi distinguido com os prémios “*Best Information Security Initiatives*” e “*Best Corporate/Institucional Internet Bank*” em Portugal no âmbito dos “*Best Internet Bank Awards 2014*”, atribuídos pela prestigiada revista financeira internacional *Global Finance*.

Estes prêmios vêm reconhecer a liderança de várias operações do Banco no que toca a inovação e novos desenvolvimentos tecnológicos. Para além das melhores soluções de Internet, dispomos também das soluções de Mobile mais avançadas do mercado.

O Millennium bcp foi eleito nas categorias referidas como base nos seguintes critérios:

- Força da estratégia para atrair e servir clientes *online*;
- Sucesso no incentivo à utilização do canal Internet;
- Crescimento da base de clientes *online*;
- Extensão da oferta de serviços;
- Proveitos obtidos através de iniciativas de Internet;
- *Design* e funcionalidades do site.

D. Acompanhamento da ação diária do gestor (ambiente sucursal), compreendendo quais os aplicativos existentes e qual a sua função;

Diariamente e no início do dia os gestores vêm os mapas relacionados com todos os descobertos autorizados e não autorizados, movimentos significativos nas contas dos clientes, transações que estão pendentes e à espera de parecer do gestor para debitar ou não a conta do cliente, transações que não foram bem-sucedidas no dia anterior, entre outras situações.

Dependendo destas ações, muitas implicam uma chamada para um cliente, ou para regularizar um descoberto ou para solicitar esclarecimentos, e nessas tarefas pude participar para aligeirar a carga de trabalho dos gestores.

Existem também aplicativos a aceder diariamente para controlo e auxílio no serviço bancário como: branqueamento de capitais, controlo do vencimento e aplicação de depósitos a prazo, monitorização do crédito vencido, vencimento e atualização de garantias reais e pessoais.

Os aplicativos mais recorrentes e aos quais tinha acesso com perfil de estagiário e que me foram mostrados e explicados quer em termos de finalidade como de funcionamento, permitiam:

-
- Aceder à informação sobre todos os clientes/ex-clientes/clientes com perfil criado: informações sobre a empresa, produtos adquiridos no banco, incidentes registados, relações com outras entidades, informações financeiras, entre muitas.
 - Acesso a toda a informação institucional sobre o banco, notícias relevantes, manuais de produtos, todos os contatos com todos os colaboradores do Millennium bcp quer a nível nacional como internacional.
 - Gestão da relação com clientes através do aplicativo *Microsoft Dynamics CRM* personalizável à carteira de cada gestor com toda a informação sobre os seus clientes, as visitas agendadas, relatórios de visitas anteriores, as oportunidades (leads) introduzidas e o estado em que se encontram. Esta ferramenta tornou-se operacional no início do ano de 2014 e veio revolucionar a forma como o gestor gere as relações com os seus clientes, tal como referido nas vantagens do marketing relacional.

Antes da implementação deste CRM, como instrumentos de registo de visitas subsistiam os relatórios de visita preenchidos pelo gestor e todas as notas que retinha da reunião. O novo sistema veio transformar a forma como se faz banca de empresas com acréscimos consideráveis a diversos níveis, como os seguintes:

- Contém toda a informação sintetizada em mapas sobre todos os clientes da sua carteira, entre outras, informação de volumes de produtos detidos, crédito efetivo, contabilística, oportunidades e visitas efetuadas;
- Classificação dos clientes por grau de priorização;
- Atribuição de clientes potenciais pela Direção de Marketing;
- Facilidade no agendamento de visitas;
- Introdução de oportunidades (leads) disponibilizadas no início de cada ciclo trimestral pela Direção de Marketing através de estudos efetuados, identificando o cliente, montante e produto da possível operação estratégica. O gestor tem de responder perante cada lead introduzida, justificando o porquê da sua rejeição ou solicitando a sua manutenção para posterior tratamento;
- Após cada visita é solicitado preenchimento de um resumo onde o gestor introduz os detalhes mais importantes a ficar registados para consulta futura.

- Sobre cada operação, o gestor introduz as alterações adequadas conforme andamento da proposta, com o objetivo de manter atualizado o seu registo.

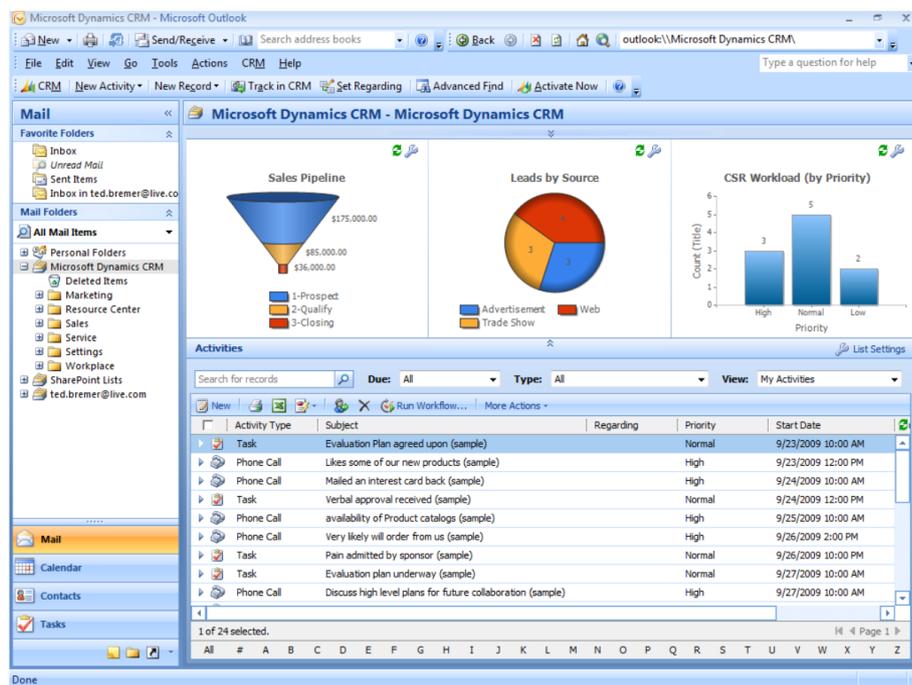
O Diretor de Sucursal, no caso das Beiras, o Diretor Comercial consegue, deste modo, ter uma panorâmica atualizada de todas as operações registadas na sucursal facilitando a sua função supervisora e podendo intervir na ação comercial dos gestores auxiliando nos processos.

As principais vantagens apontadas a este sistema, para além de todas as inovações acrescentadas, são nomeadamente a facilidade no manuseamento da ferramenta, rigor no planeamento, sistematização de processos e acompanhamento dos clientes/operações.

As principais desvantagens apontadas são o excesso de informação disponibilizada considerada irrelevante perante outras não incluídas, as leads introduzidas desadequadas aos clientes (produto, montante e limites) e o facto do aplicativo carecer de agilidade na obtenção das informações pretendidas por quem explora o aplicativo.

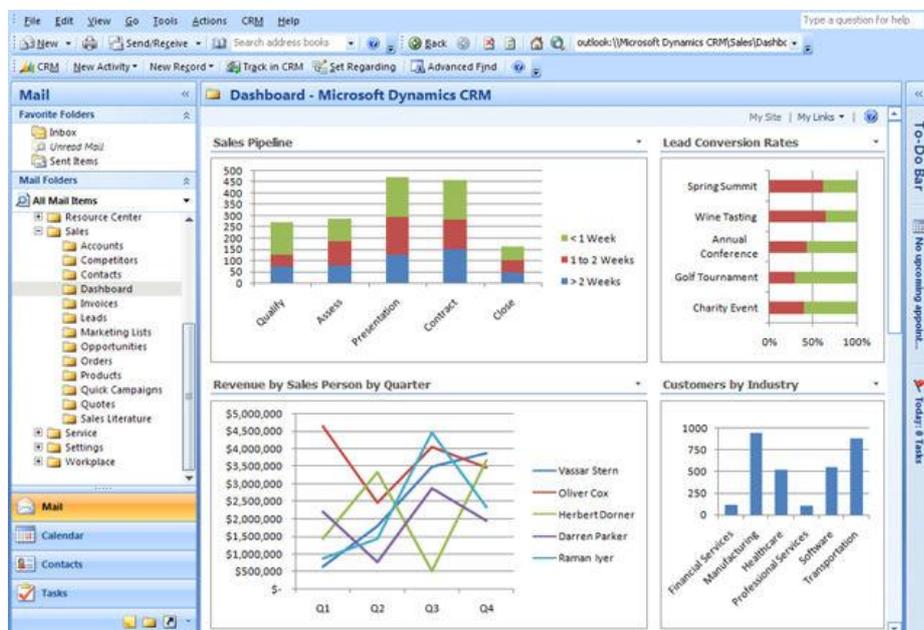
Em termos de visualização, os ecrãs das figuras seguintes ilustram as máscaras que aparecem aos utilizadores, adaptadas aos seus dados e objetivos.

Figura 11. Microsoft Dynamics CRM – Máscara 1



Fonte: <http://www.qgate.co.uk/products/msdynamicscrmfolder/microsoft-dynamics-crm-online/>

Figura 12. Microsoft Dynamics CRM – Máscara 2



Fonte: http://www.agile-it.net/portfolio_item/dynamics-crm-online/

Outro aplicativo (a que não tinha acesso) essencial para o negócio em si, consiste na base de aprovação e contratação das operações, isto é, destina-se às propostas de crédito e outras operações que necessitam da intervenção, argumentação e decisão de vários níveis hierárquicos (tais como, decisão local da sucursal, direção de coordenação, direção de crédito e administração), dependendo do tipo de produto envolvido, rentabilidade da operação, preço solicitado, cliente em causa, entre outros.

Na decisão de avaliação de uma proposta de crédito pesa o argumento do número de produtos cross-selling e o aumento de *upselling* tal como referido na seção III, bem como o historial da relação do gestor/sucursal com o cliente.

- E. Apoiar todo o processo de acompanhamento de Clientes (ambiente sucursal e visitas a clientes), formatando estratégias de abordagem para novo negócio, quer na de upselling, assim como a captação de novos Clientes e sistematizar toda a informação económica e financeira (Demonstrações Financeiras) de Clientes.

Relativamente às visitas aos clientes, a ida com os gestores praticamente todos os dias e por vezes, várias vezes por dia, permitiu perceber todo o trabalho que precede cada reunião: assuntos a serem abordados, informações importantes a ter presentes, exposição de algum tipo de produto, tudo isto tendo em conta o historial do cliente.

As primeiras semanas centraram-se em acompanhar cada gestor nas suas tarefas diárias, conhecendo a sua carteira de clientes, operações em curso, forma de contactar com cada um, e forma de gerir o dia-a-dia. Existem rotinas diárias tais como, começar o dia a analisar os mapas de descobertos não autorizados, movimentos de valor significativo, entre outros. Os gestores têm objetivos rígidos quer a nível do número de visitas efetuadas aos clientes, como de operações em curso, potenciais e concretizadas.

H. Outras tarefas

O plano de estágio foi de certo ultrapassado pelo fato de ter conseguido realizar tarefas não previstas e que, algum modo, ultrapassavam as competências de um estagiário. O que contribuiu para essa possibilidade, durante o estágio, de explorar a vertente mais comercial esteve relacionado com a capacidade e consciência de toda a equipa na atribuição das tarefas que me propunham e das responsabilidades que, gradualmente,

me eram confiadas. A gestão do tempo bem como a percepção da urgência dos diversos pedidos que me chegavam todos os dias teve de ser rapidamente conseguida para ser eficaz e rigorosa na execução de todas as tarefas.

7.3 Dificuldades e obstáculos

As principais dificuldades nas primeiras semanas de estágio prenderam-se essencialmente com o manuseamento do sistema do banco devido ao número de códigos que era necessário reter para poder ajudar os clientes que procediam, quer a chamadas telefónicas quer via *email*, para obtenção de informações e esclarecimentos.

Outra dificuldade prendeu-se com os produtos de crédito com vertente internacional: remessas documentárias, factoring internacional. São produtos mais complexos com mais *nuances* que apenas se conseguem perceber caso a caso, ou seja, na prática.

Uma grande limitação é a de não ter tido todos os acessos para auxiliar a equipa, principalmente gestores em termos de questões de cariz administrativos.

7.4 Contributos da formação curricular para o estágio

Uma das disciplinas fundamentais que está na base na atividade bancária (produtos e serviços bancários) é a gestão financeira. Sendo a concessão de financiamento a principal atividade de um banco, é primordial conhecer, as diferentes fontes de financiamento das empresas e instituições, a nível externo onde se enquadram os capitais alheios de meio e longo prazo, e a nível interno para conhecer melhor a empresa, as suas práticas e capacidades financeiras.

Outra questão fundamental que é necessário ter presente aquando da gestão do cliente é a sua análise SWOT que deve ser conhecida e atualizada nas reuniões com o mesmo. A flexibilidade que tive na elaboração e análise deste tipo de estudos foi-me dada pelas disciplinas de Análise estratégica e Estratégia Internacional, fundamentalmente. Com já tinha apurado no estudo destas, é um instrumento que não é tido, para as empresas, com a devida importância, primeiramente pelo desconhecimento deste instrumento e seguidamente pela incorreta formulação do mesmo.

Todas as questões de cariz mais subtil como a forma de abordar cada cliente, a estratégia a seguir para identificar oportunidades, perceber as ofertas alternativas da

concorrência, nomeadamente na qualidade de prestação de serviço e nas condições do financiamento ou serviço a propor (taxas, comissionamento, montantes e prazos), foram potenciados/ estimulados por disciplinas como Marketing Estratégico.

Os conhecimentos adquiridos quer na licenciatura em Economia, quer em disciplinas mais práticas do mestrado em Gestão permitiram a rápida aprendizagem do EAS bem como de toda a análise e modelo de construção que envolve.

7.5 Contributos do estágio para desenvolvimento de competências pessoais

A atividade comercial exige mais do que ter capacidades: mesmo que uma pessoa não as possua, tem de as “arranjar”.

A comunicação imperiosa com os clientes, inerente à atividade bancária, leva a que tenhamos de por em prática quase um “manual de instruções”. É necessária uma conduta cautelosa, assertiva e satisfatória para o cliente. Neste sentido, e apesar de ter facilidade com contato com outras pessoas, quer a nível presencial, contato telefónico ou por redação escrita, as exigências da atividade diária fizeram com que desenvolvesse todos os dias o diálogo, argumentação, exposição, reclamação, solicitações e exigências, compromissos, entre outros.

As idas aos clientes, reuniões com administração e direções financeiras das empresas fizeram-me perceber inúmeras coisas acerca da atividade empresarial e setorial dos clientes das Beiras. Para além do conhecimento de personalidades importantes, permitiu-me conhecer a realidade empresarial da região centro: o tipo de PME (onde se incluem empresas estatais como Camaras Municipais e Serviços Municipalizados, empresas dependentes da gestão da empresa-mãe estrangeira e grupos de empresas com interações constantes), setores de atividades privilegiados, potenciais impulsionadores da economia regional e nacional, empresas insolventes e em risco, e muitas mais.

- Foi-me permitido marcar presença em conferências e *workshops*, citados no Anexo 2, relacionados com atividade empresarial, nomeadamente intervenções de oradores de empresas clientes das Beiras, o que possibilitou conhecer um pouco mais sobre as práticas das empresas e seus representantes.

Em traços gerais, toda a formação e experiência adquirida ao longo dos últimos anos de ensino permitiram:

- Melhorar as competências interpessoais e de relacionamento;
- Melhorar a competência de trabalho em equipa;
- Melhorar as competências ligadas à disciplina pessoal;
- Melhorar as competências técnicas diretamente ligadas a banca;
- Melhorar o amadurecimento sobre o conjunto de aprendizagens durante o curso e que aos poucos se vão materializando em conhecimento e maturidade pessoal e profissional.

Concluo, com certeza, que o valor acrescentado desde estágio ultrapassou os padrões previstos pelos novos conhecimentos, capacidades adquiridas, competências desenvolvidas e atitudes conquistadas, tal como referido no ponto anterior.

7.6 Contributos pessoais para a sucursal das Beiras

Em conversa havida com a equipa, foram apontados alguns benefícios que se traduzem no seguinte:

- Realização de tarefas que permitiram a libertação dos elementos da equipa para funções concretas de negócio e ação comercial;
- O acompanhamento em visitas e o facto de ser apresentada aos clientes como estagiária para inserção na vida ativa permitiu ao banco um “*upgrade*” na melhoria da sua imagem perante clientes;
- A forma como assimilei todos os conhecimentos empíricos do negócio e dos diversos produtos que compõem o portefólio de empresa permitiu que tivesse um contributo positivo na concretização dos negócios.

8 Considerações Finais

A experiência deste estágio foi muito gratificante por todo o enriquecimento que me proporcionou e satisfação pelo facto de me ter estreado, verdadeiramente, na vida profissional.

Poder trabalhar do setor bancário sempre foi a maior motivação ao longo do meu percurso académico, tendo este já sido orientado para esse efeito. A satisfação com que todos os dias me deslocava para a sucursal 495 permitiu, sem dúvida, o desenvolvimento aprofundado das minhas aptidões, capacidades e competências pessoais. Falo desde o sentido de responsabilidade e de compromisso, passando pela integração na equipa de trabalho até à necessidade de gestão de tempo para boa execução do cumprimento dos objetivos.

Pela confiança depositada em mim e nas minhas capacidades, pelo cuidado com que receberam o membro júnior não me permitiu, de modo algum, o abrandamento de tudo o que eu podia “dar” aos colegas, à Sucursal, ao Banco. Considero que estive sempre disponível para aprender mais, para ajudar seja em que processo fosse, com o cliente se tratasse, tendo sempre uma atitude positiva para encarar as adversidades.

As competências e capacidades que sinto e vejo melhoradas na minha prestação são a capacidade de dar respostas rápidas, autonomia na realização de tarefas, astúcia na procura e descoberta de soluções e na comunicação com clientes e colegas de outras áreas.

O estudo do tema sobre o marketing relacional foi uma completa novidade mas que rapidamente me fez perceber a sua indiscutível importância.

Com toda a investigação foi possível traçar a história do marketing relacional, essencial para perceber porque é que houve mudanças de modo a captá-las para tirar todos os benefícios de sua aplicação. Complementarmente também ficamos a conhecer quais as determinantes da fidelização do cliente para agirmos no sentido de a fortalecer a relação com o mesmo. O cliente não pode ser visto como o último ponto no estabelecimento de uma de estratégia de negócio. É de fundamental importância que eles estejam

envolvidos em todo o processo e esta participação é essencial para a conquista de vantagem competitiva.

Dadas as inúmeras ferramentas de apoio à gestão, o modo como as empresas estão preparadas para as operacionalizar e os resultados que daí se obtêm ajudam nesse envolvimento e facilitam o trabalho mais moroso. As empresas, principalmente no setor bancário, têm de estar em constantes adaptações para acomodar a oferta de produtos à procura, tendo em conta as estratégias dos concorrentes. Se os clientes estiverem sempre a par dos produtos que existem em dado banco, das suas características, funcionamento e condições, não esquecerão quem é que lhes explicou primeiramente o produto. E quantos mais forem contratados pelo intermédio do banco, maior será o envolvimento da relação com o cliente, por todas as vantagens adjacentes à venda cruzada.

O estágio serviu para fazer a ponte entre a revisão da literatura e a realidade bancária, percebendo nos diversos contactos entre gestores e clientes que a fidelização e lealdade prendem-se, de facto, aos determinantes explícitos no capítulo III. A duração de quase todas as relações identificadas foi estabelecida no longo-prazo sendo este um argumento que pesa bastante na tomada de decisões, nomeadamente, aceitação de condições, escolha da instituição de crédito, entrave para continuar deixar de ser cliente. Quantos mais produtos o cliente tiver associados, mais esse entrave se torna numa verdadeira barreira de impedimento.

Pelo facto da intensidade da concorrência não permitir a prática de condições muito mais favoráveis num banco do que noutro, incentiva a que a componente intangível atinja cada vez mais valor.

O marketing relacional torna-se, assim, um instrumento implícito e imprescindível no setor bancário.

Espero que a minha contribuição sirva para incentivar à leitura e investigação sobre o tema, tal como a mim me cativou.

9 Bibliografia

- Afsar, B.; Rehman, Z.; Qureshi, J.; Shahjehan, A. (2010) “Determinants of customer loyalty in the banking sector: The case of Pakistan” *African Journal of Business Management*. 4 (6), 1040-1047.
- Agile-IT [fotografia] http://www.agile-it.net/portfolio_item/dynamics-crm-online/ [14 junho de 2014].
- Almeida, J. (2013) *Marketing Bancário*. Coimbra: Grupo Almedina.
- Alves, C. e Bandeira, S. (2001) *Dicionário de Marketing*. Porto: Edições IPAM.
- Antunes, J.; Rita, P. (2007) “O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual” *Revista portuguesa e brasileira de gestão*.
- Bacalhau, L. (2009) *Antecedentes da Fidelização de Clientes: Um Estudo no Sector das Telecomunicações Móveis*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto.
- Bergendahl, G. (1995) “The Profitability of Bancassurance for European Banks” *Internacional Journal of Bank Marketing*. 13 (1), 17-39.
- Berry, L. (2002) “Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000” *Journal of relationship marketing*. 1 (1), 59-77.
- Berry, L. (1995) “Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23, 236-245.
- Berry, L. (1983) “Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives” *Journal of the Academy of Marketing Science* Fall. 23, 236-245.
- Berry, L.; Parasuraman, A. (1993) “Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing” *Journal of Retailing*. 69 (1), 13-60.
- Berry, L.; Parasuraman, A. (1991) “Marketing Services” *Journal of Marketing*. 56 (2)
- Brito, C. (2011) “Marketing Relacional: das origens às actuais escolas de pensamento” *Revista Portuguesa de Marketing*. 26.
- Buttle, F. (1996) *Relationship Marketing – Theory and Practice*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cardoso, A. (2010) “Avaliação da relação banco-clientes numa perspectiva de marketing relacional: o home banking como potencializador da relação” *Revista da faculdade de ciências humanas e sociais*. 7, 156-168.

-
- Castro, M. (1997) *Banca de Relaciones: el Enfoque de Marketing Relacional y su incidencia en la Gestion del Negocio Bancario*. Tesis Doctoral. Universidad del País Vasco.
- Chirica, C. (2013) "Relationship Marketing - Best practice in the banking sector" *Amfiteatru Economic Recommends*. 15 (33), 288-300.
- Christopher, M.; Payne, A.; Ballantine, D. (1994) *Relationship Marketing*. London: Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Constantinides, E. (2006) "The marketing mix revisited: towards the 21st Century marketing" *Journal of Marketing Management*. 22, 407-438.
- DuPont, R. (1998) "Relationship Marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry" *Management Quarterly*. 38, 11-16.
- Flickr [fotografia] <https://www.flickr.com/photos/ccdrc/5411008520/in/photostream/>
[14 junho de 2014].
- Fombrun, J. (1996) *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fournier, S. (1998) "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research" *Journal of Consumer Research*. 24 (4), 343-373.
- Gallon, A. V.; Vichroski, T.; Phitscher, E.; Phitscher, P. (2010) "O Valor Real do Cliente no Processo de CRM e a Contabilidade" *REGE*. 17(4), 471-488.
- Gremler, D. D. (1995) *The effect of satisfaction, switching costs and interpersonal bonds on service loyalty*. PhD Thesis. Arizona State University.
- Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. (2006) "On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing" *Marketing Theory*. 6 (4), 395-417.
- Grönroos, C. (2001) *Service Management and Marketing*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Grönroos, C. (1996) "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications" *Management Decision*. 34 (3), 114-135.
- Guiltinan, J. P.; Paul, G. W.; Madden, T.J. (1996) *Marketing Management: Strategies and Programs Hardcover*. New York: McGraw-Hill.
-

-
- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing*. London: Butterworth-Heinmann, Ltd.
- Gummesson, E. (1998) "Implementation requires a relationship marketing paradigm" *Journal of Academy of Marketing Science*. 26 (3), 242-249.
- Gummesson, E. (1987). "The new marketing: developing long term interactive relationship". *Long Range Planning*. 20 (4), 10-20.
- Håkansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hogan, J. E.; Lemon, K. N.; Rust, R. R. (2002) "Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing" *Journal of Service Research*. 5 (1), 4-12.
- Hougaard, S.; Bjerre, M. (2002) *Strategic relationship marketing*. Denmark: Springer.
- Hunt, S.; Arnett, D.; Madhavaram, S. (2006) "The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory" *Journal of Business & Industrial Marketing*. 21 (2), 72-87.
- Jarrar, Y.; Neely, A. (2002) "Cross-Selling in the Financial Sector: Customer Profitability is Key" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 10 (3), 282-296.
- Jarrar, Y.; Neely, A. (2001) "Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 10 (3), 282-296.
- Kotler, P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2002) *Principles of Marketing*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (1999) *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos Editora, SA.
- Kumar, V.; Venkatesan, R.; Bohling, T.; Beckman D. (2008) "The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM" *Marketing Science*. 27 (4), 585-599.
- Lambin, J. (2000) *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.
-

Levesque, T.; McDougall, G. (1996) “Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking” *Internacional Journal of Bank Marketing*. 14 (7), 12-20.

Lovelock, C.; Vandermerwe, S.; Lewis, B. (1999) *Services Marketing – A European Perspective*.
Edinburgh: Prentice Hall Europe.

Marques, A. (2012) *Marketing relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*.
Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, E. (2006) *Marketing relacional na banca – a fidelização e a venda cruzada*.
Porto: Vida Económica.

Millennium bcp “Plano estratégico”
http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/Apresent_Institucional.pdf [14 junho de 2014].

Millennium bcp “Relatório e contas 1º trimestre 2014”
<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/RCBCP1T2014PT.pdf> [14 junho de 2014].

Millennium bcp “Relatório e contas 2013”
<https://bo.millenniumvideos.net/documents/014UShdM0k51Yna1.pdf> [14 junho de 2014].

Millennium bcp “Relatório e contas 2012”
<https://bo.millenniumvideos.net/documents/luEPxVGtLGDITQx4.pdf> [14 junho de 2014].

Millennium bcp “Quem somos”
<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx> [14 junho de 2014].

Millennium bcp “Estrutura do grupo”
<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx> [14 junho de 2014].

Millennium bcp “Missão, visão e estratégia”
<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx> [14 junho de 2014].

Millennium bcp “História BCP”
<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx> [14 junho de 2014].

-
- Miranda, C. (2007) *Qualidade do serviço e satisfação do cliente - O caso Vodafone*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa Centro Regional do Porto - Faculdade De Economia e Gestão.
- Morgan, M.; Hunt, D. (1994) "The commitment-trust theory of relationship marketing" *Journal of Marketing*. 58 (3), 20-38.
- Möller, K.; Halinen, A. (2000) "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction" *Journal of Marketing Management*. 16 (1/3), 29-54.
- Oliver, R. (1999) "Whence Consumer Loyalty?" *Journal of Marketing*. 63, 33-44.
- Parasuraman, A. (1997) "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value" *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25 (2), 154-161.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research" *Journal of Marketing*. 49 (4), 41-50.
- Payne, A.; Christopher, M.; Clark, M.; Peck, H. (1998) *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. London: Butterworth Heinemann, Ltd.
- Pels, J.; Coviello, N.; Brodie, R. (2000) "Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: A Pluralistic Perspective" *Journal of Marketing Theory and Practice*. 8 (3), 11-20.
- Peng, L.; Wang, Q. (2006) "Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry" *Journal of Marketing Management*. 22, 25-59.
- Peppers, D.; Rogers, M. (1999) *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York: Doubleday.
- Porter, E. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, E. (2007) *Estratégia e vantagem competitiva*. Lisboa: João Quina Edições.
- QGate [fotografia] <http://www.qgate.co.uk/products/msdynamicscrmfolder/microsoft-dynamics-crm-online/> [14 junho de 2014].
- Reichheld, F.; Scheffer, P. (2000) "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web". *Harvard Business Review*. 105-113.
- Reichheld, F.; Teal, T. (1996) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
-

Reynolds, K.; Beatty, S. (1999) "Customer benefits and company consequences of customer - Salesperson relationships in retailing" *Journal of Retailing*, 75, 11-32.

Sonnenberg, F. (1998) "The Power of Cross-Selling" *The journal of Business Strategy*. January/February, 56-59.

Stahl, H.; Matzler, K.; Hinterbuber, H. (2002) "Linking customer lifetime value with shareholder value" *Industrial Marketing Management*. 32, 267-279.

Vercellis, C. (2009) *Business Intelligence: Data Mining and Optimization for Decision Making*.

Chennai: John Wiley & Sons Ltd.

Waarts, E; Koster, J.; Lamperjee, N. (1998) *Enciclopédia internacional de marketing*
Porto: Porto Editora.

Zeithanal, A. (1988) "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence" *Journal of Marketing*. 52 (3), 2-22.

Zollinger, M. ; Lamarque, E. (2004) *Marketing et Stratégie de la Banque*
Paris: Dunod.

10 Anexos

10.1 Anexo 1

- Crédito assinatura:
 - Garantias bancárias, finanças bancárias e avales bancários: são algumas das garantias pessoais emitidas por instituições bancárias, que integram a categoria vulgarmente designada por concessão de crédito por assinatura, através das quais a instituição bancária através de um instrumento juridicamente vinculativo, a pedido do seu cliente pelo ordenador da garantia ou por um terceiro, assumindo o banco a obrigação de, nos termos do texto da garantia, satisfazer determinadas obrigações se estas não forem cumpridas pontual e integralmente pelo garantido/ afiançado.
- Crédito de Curto Prazo:
 - Livranças: desconto comercial em que estes constituem títulos de crédito que se traduzem numa promessa de pagamento na qual o devedor se compromete a pagar à ordem do seu credor (banco), uma determinada importância, num determinado prazo.
 - Letras: título de crédito através do qual o emitente do título (sacador) dá uma ordem de pagamento (saque) de uma dada quantia, em dadas circunstâncias de tempo e lugar, a um devedor (sacado), ordem essa a seu favor ou de uma terceira pessoa (tomador ou beneficiário). A letra é destinada a circulação, a qual se efetua através de endosso, sendo assim, um título à ordem. O tomador poderá assumir a qualidade de endossante, transmitindo a letra a um endossado, o qual, por sua vez, poderá praticar ato idêntico.
 - Conta corrente caucionada (CCC): contrato específico estabelecido entre o banco e o proponente em que o banco concede um limite de crédito ao proponente nas condições e prazo definidos no contrato. Os contratos de CCC configuram linhas e limites de crédito irrevogáveis, quando o cliente as pode movimentar, sem quaisquer restrições, até ao limite de crédito contratado e sem que o banco o possa impedir de o fazer; ou linhas de crédito revogáveis, quando o banco se reserva o direito de, a

-
- qualquer momento e sem necessidade de aviso prévio, limitar a utilização do limite aos montantes já utilizados pelo cliente.
- Conta corrente em gestão e cobrança de cheques: financiamento “revolving” que o cliente pode movimentar de acordo com as suas necessidades, até um determinado limite de crédito, o qual corresponde a uma percentagem sobre o montante dos cheques pré-datados à guarda do banco em cada momento no âmbito da gestão e cobrança de cheques.
 - Contas empréstimos: é uma forma de financiamento a curto/médio ou longo prazo, para apoio à tesouraria ou investimento, com total flexibilidade em termos de prazo, montante, taxa de juro (indexada ou fixa), prazo de utilização e forma de reembolso. Contrato de mútuo (libertação única ou por tranches) ou de abertura de crédito (libertação por tranches em regime de “revolving”) estabelecido entre o banco e o proponente, em que o banco concede um empréstimo ao proponente nas condições e prazo definidos no contrato.
 - *Hot Money*: Os *hot moneys* configuram financiamentos de curto prazo que têm como finalidade a cobertura de necessidades pontuais de tesouraria. Trata-se de uma solução contratada como uma conta empréstimo, habitualmente a prazo muito curtos (geralmente até 1 mês).
 - Crédito Especializado:
 - Serviço de Pagamento a Fornecedores (SPF): é um serviço de gestão dos pagamentos das Empresas Clientes do Millennium bcp aos seus fornecedores, mediante a troca de informação baseada no uso de suporte informático. Através deste serviço, o banco torna-se entidade centralizadora dos pagamentos do cliente aderente ao serviço (grande devedor), atuando em seu nome e por sua conta, como seu gestor de pagamentos aos seus fornecedores. Em complemento, o banco disponibiliza aos fornecedores do grande devedor que sejam clientes do Millennium bcp, a possibilidade de antecipação de fundos, dos valores referentes às ordens de pagamento emitidas pelo mesmo, desde que se encontrem dentro do limite global das antecipações aprovado para o grande devedor.
-

-
- *Factoring*: consiste numa operação que assenta na definição de um limite para enquadrar cessões pontuais de créditos (com ou sem recurso), isto é, várias cessões pontuais de créditos que ocorrerão com carácter “continuado”. Trata-se de cessões pontuais de créditos que uma empresa (aderente) detém sobre os seus clientes (devedores) para gestão, cobrança dos créditos cedidos e antecipação de fundos que ocorrerão de forma “continuada” concorrendo para um limite único para adiantamento.
 - *Leasing*: consiste num contrato que permite ao cliente usufruir de um bem, mediante o pagamento periódico de uma renda, por determinado período de tempo, dispondo da opção de compra do bem no final do contrato pelo valor residual (valor estipulado no início do contrato). Trata-se assim de uma forma de financiamento a médio e longo prazo para aquisição de todo o tipo de equipamento, automóvel e imóvel.
 - Desconto sobre estrangeiro e abonos: correspondem a operações de crédito mediante as quais o Banco financia o exportador pelo contravalor das exportações efetuadas. Estas operações têm por base a apresentação dos documentos de suporte à exportação realizada, podendo materializar-se em duas formas:
 - Desconto sobre o estrangeiro: existe quando o valor do crédito colocado à disposição do cliente se baseia num jogo completo de documentos (remessa documentária) justificativos da exportação, isto é, quando o importador tem de proceder ao levantamento da documentação junto de uma instituição de crédito, à qual só a entregará ao importador contra pagamento da documentação junto da sua instituição ou compromisso de pagamento no prazo acordado, sendo esta documentação indispensável para o levantamento da mercadoria.
 - Abono: quando o valor do crédito colocado à disposição do cliente não se baseia num jogo completo de documentos de exportação, seguindo esta diretamente do exportador para o importador. Esta modalidade de financiamento envolve riscos
-

superiores pois o importador recebe diretamente toda a documentação para o levantamento da mercadoria e o banco não intervém como “agente cobrador”.

- Remessa documentária: serviço bancário de cobrança de um conjunto de documentos comerciais e/ou financeiros, estes sacados sobre o estrangeiro, executado em rigorosa conformidade com instruções recebidas a fim de:
 - Obter o pagamento e/ou o aceite;
 - Entregar documentos contra pagamento e/ou contra aceite;
 - Entregar documentos ao abrigo de outros termos e condições.
- Crédito Protocolado:
 - PME Crescimento: protocolo celebrado entre o Millennium bcp, a PME Investimentos (Entidade Gestora da Linha), o IAPMEI e as Sociedades de Garantia Mútua (SGM), no montante global de 2.000 milhões euros, destinada a reforço de fundo de maneo ou investimento, e também a financiamento de tesouraria de empresas exportadoras efetuados por empresas dos setores primário, secundário e terciário que exerçam atividade no âmbito de uma das CAE elegíveis, com financiamento com garantia mútua a prestar por SGM. Inclui 3 Linhas específicas: Linha para Micro e Pequenas Empresas, Linha Geral (com duas dotações: Fundo de Maneio e Investimento) e Linha Crédito Comercial a Exportadoras
 - PME Líder: definição das características de candidatura ao estatuto PME Líder, integrado no Programa FINCRESCE objeto de protocolo entre o Millennium bcp e o IAPMEI. Direcionado para o segmento de PME, o FINCRESCE é um programa criado pelo IAPMEI com o propósito de apoiar empresas que pretendam melhorar as suas performances, prosseguindo estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, visando o seu desenvolvimento futuro. O programa tem como destinatários as PME Líder, empresas que pela sua qualidade de desempenho e perfil de risco se posicionem como motor da economia nacional em diferentes setores de atividade, prosseguindo estratégias de

crescimento e liderança competitiva. Do universo das PME Líder, identificar-se-á o grupo das PME Excelência, empresas que se distingam pelo seu nível superior.

- Linha Millennium BEI: O Millennium bcp disponibiliza esta linha desenvolvida no âmbito dos contratos de financiamento realizados entre o Millennium bcp e o Banco Europeu de Investimento (BEI), com a finalidade de apoiar a implementação de projetos de investimento das empresas, preferencialmente PME's, permitindo a concessão de financiamento em condições preferenciais, designadamente em termos do *pricing*.

10.2 Anexo 2

- FORMEXPORT – programa de formação PME 2014 organizado pela AICEP em parceria com o MillenniumBCP com o objetivo de apresentar alguns temas chave para a exportação como: *market tools*, marketing internacional, *elevator pitch*, logística, *balanced scorecard*, *trade finance*, horizonte 2020 e COSME.
- III Conferências Viseu Económico – Desenvolvimento, Políticas Publicas e Praticas Empresariais com participações do Governador do Banco de Portugal, Presidente do Banco BIC, Presidente do CERV, Presidente da CIP, Administrador Labesfal - Fresenius Kabi, Presidente da CVR, entre outros.
- Jornadas de Empreendedorismo Agrícola organizadas pelo Millenniumbcp, Jornal de Noticias e Diário de Noticias com presença destes organismos juntamente com a Agrogarante – Sociedade de Garantia Mutua, Instituto Politécnico de Viseu, entre outros.
- *Workshop* em Incentivos e Internacionalização organizado pela Yunit Corporate e pela AIRV, onde destaco os conteúdos sobre estratégias de internacionalização, conhecimento adquirido durante a formação académica, aplicadas a casos reais, e as políticas de incentivos existentes que me eram completamente desconhecidas.
- Seminário – os desafios às empresas “amigas das crianças” e a promoção de natalidade com presenças das empresas Habidecor, HUF Portuguesa, Visabeira, AESE, AIRV e Camara Municipal de Viseu.