

Jéssica Catarina Dias Gaudêncio

Segmentação de mercado 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

Julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Jéssica Catarina Dias Gaudêncio

Segmentação de mercado no setor bancário

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

Entidade de Acolhimento: Millennium bcp

Supervisor profissional: Doutora Anabela Barreto
Orientador académico: Professor Doutor João Fontes da Costa
Período de Estágio: 15 de fevereiro a 14 de junho de 2016

Coimbra, 2016

Agradecimentos

O presente relatório significa uma viragem no meu percurso, ou seja, uma mudança entre o mundo académico e o profissional, onde coloquei em prática os conhecimentos e experiências apreendidas durante cinco anos académicos. A realização deste relatório foi possível graças a várias pessoas que estiveram sempre presentes para me apoiarem em todos os momentos.

À minha família, especialmente, pais, irmã, tios e primos, agradeço-lhes por todo o amor, dedicação e paciência, por me proporcionarem as melhores condições e apoio durante este percurso académico.

Ao orientador, Dr. Prof João Fontes da Costa, agradeço-lhe pelos ensinamentos que me transmitiu, pelo apoio, recomendações, orientação e disponibilidade.

À entidade acolhedora, Millennium bcp, agradeço, primeiramente, a oportunidade de ter possibilitado o estágio e, também, toda a disponibilidade e cooperação durante o mesmo.

Aos meus orientadores da entidade de acolhimento, Dra. Anabela Barreto e Dr. Pedro Vasconcelos, pelo apoio, colaboração, conselhos e ensinamentos que, sem dúvida, irão ser úteis futuramente. Também, pela confiança depositada e pelos desafios lançados que me fizeram conhecer a realidade profissional de modo muito concreto.

À restante equipa da sucursal, Dra. Márcia Florindo, Dra. Sandra Francisco, Dr. Pedro Carvalho e Dr. Pedro Teixeira, dedico um agradecimento especialíssimo pela vossa disponibilidade e receptividade em me ajudarem, pelas experiências e momentos que partilhámos que proporcionaram um excelente ambiente de trabalho. Agradeço toda a confiança que depositaram na minha capacidade para realizar as tarefas propostas, assim como a de superar os obstáculos que foram surgindo. Sem dúvida, o 1220 foi uma equipa “cinco estrelas”. Obrigada por tudo.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, por toda a formação que me transmitiu ao longo destes cinco anos e a todos os docentes, pela partilha de conhecimentos e experiências.

A todos os meus amigos e colegas, pela amizade, pelo incentivo e pelo companheirismo durante este percurso acadêmico.

Agradeço, também, a todos os que não mencionei e que contribuíram com um pedacinho do seu tempo, tanto para a realização deste relatório como para a conclusão do meu percurso acadêmico.

Por fim, mas não menos importante, ao Alexandre, agradeço por ter estado sempre presente durante o estágio e a realização deste relatório, pela paciência, compreensão e, sobretudo pela força e incentivo para ultrapassar todas as barreiras indesejadas que apareceram no caminho traçado.

Muito obrigada!

“Os inimigos nem sempre são maus, pois suas críticas negativas nos animam e nos desafiam a provar o quanto somos capazes”

Paulo Coelho

Resumo

O presente relatório sintetiza o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que decorreu entre 15 de fevereiro e 14 de junho de 2016, na sucursal de Montes Claros Prestige do Millennium bcp, em Coimbra. O setor bancário é um setor vital para o desempenho da economia nacional e os seus clientes são o centro das estratégias definidas pelo marketing. Assim, este estudo recai sobre o marketing relacional focado na segmentação de mercados. O marketing relacional, em contexto bancário, eleva-se por se orientar não só pela captação de novos clientes, mas, também, pela necessidade e importância da retenção dos mesmos, de modo a proporcionar-lhes experiências únicas. A segmentação do mercado permite às instituições subdividir os seus clientes em grupos homogêneos de modo a poderem oferecer produtos e/ou serviços mais específicos e inovadores de acordo com as necessidades e expectativas dos clientes, possibilitando a criação de valor acrescentado para os mesmos. Uma das finalidades da segmentação é a retenção dos clientes, visto o ponto-chave da segmentação ser a relação que o gestor estabelece com o cliente. Será que as bases de segmentação usadas pelo Millennium bcp permitem distinguir um cliente tipo por cada segmento? Neste sentido, foi efetuado este estudo com o objetivo de definir o cliente tipo de cada segmento da área Prestige e, perceber se existe relevância/ discrepância entres eles.

Palavras-chave: setor bancário, marketing relacional, segmentação de mercado, cliente tipo, Prestige

Abstract

This report summarizes the work executed during the internship for obtaining the master's degree in management of the Faculty of Economics at the University of Coimbra. This work span from February 15th to June 14th 2016, in the Montes Claros branch of Millennium bcp, in Coimbra. The banking sector is a vital sector for the performance of the national economy and their customers are the focus of the strategies defined by marketing. This study is about the relational marketing focused on market segmentation. The relational marketing in banking sector is driven not only by attracting new customers, but also by the necessity and importance of retention, in order to provide them with unique experiences. Market segmentation allows you to subdivide your customers in homogeneous groups so that they can offer more specific and innovative products and/or services according to the needs and expectations of customers, enabling the creation of added value for them. One of the purposes of segmentation is the retention of customers, regarding this, the relation between the customer and her/his account manager is crucial to a good segmentation. The research question to be answered by this work is: Do the segmentation guidelines used by Millennium bcp enable a true characterization of each customer type for each segment? To answer this question, a study was performed to characterize the several types of customers from the Prestige category, enabling us to identify if there is a relevant discrepancy between them.

Keywords: banking sector, relational marketing, market segmentation, customer type, Prestige

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I - Revisão de literatura	3
1. Marketing.....	3
1.1. Definição do conceito.....	3
1.2. As fases do ciclo do marketing	5
2. Marketing Relacional	6
2.1. As origens do Marketing Relacional	8
2.2. Marketing Transacional vs. Marketing Relacional	10
3. Segmentação de mercado	13
3.1. Níveis de segmentação.....	14
3.2. Processo de segmentação	16
3.3. Bases de Segmentação	16
3.4. Métodos de Segmentação.....	18
3.5. Critérios de segmentação.....	19
3.6. Síntese	21
Capítulo II - Estágio Curricular	22
1. Banco Millennium bcp	22
1.1. Breve descrição do grupo BCP.....	22
1.2. História	23
1.3. Visão, Missão e Valores	24
1.4. Organograma.....	26
1.5. Área Prestige	27
2. Tarefas Desenvolvidas	28
3. Caso de estudo.....	47

3.1. Metodologia	47
3.2. Recolha de dados.....	47
3.3. Análise de dados - Caraterização dos clientes do segmento Prestige	48
3.4. Questionário	62
Capítulo III - Considerações Finais	64
Bibliografia	67
Anexos.....	71
Anexo I. Questionário Prestige	71
Anexo II. Questionários aos gestores	73
Anexo III. Tabelas de suporte ao caso de estudo	74
Anexo IV. Respostas dos gestores aos questionários	104

Índice de figuras

Figura 1 - Influências no Marketing Relacional.....	9
Figura 2 - Marketing Relacional no setor bancário.....	10
Figura 3 - Bases do marketing transacional e relacional	11
Figura 4 - Axiomas do marketing transacional e marketing relaciona	11
Figura 5 - Níveis de Segmentação de Mercado	15
Figura 6 - Evolução histórica do BCP.....	24
Figura 7 - Valores do Millennium bcp.....	25
Figura 8 - Organograma do Millennium bcp.....	26
Figura 9 - Oferta Global do Segmento	30
Figura 10 - EAS	38
Figura 11 - Vendas Telefónicas	45
Figura 12 - Vendas Telefónicas por sucursal.....	45

Índice de tabelas

Tabela 1 - Valores dos colaboradores.....	25
Tabela 2 - Matriz de Alocação.....	31
Tabela 3 – Segmento	48
Tabela 4 - Género.....	49
Tabela 5 - Idade.....	49
Tabela 6 - Género vs. Idade	50
Tabela 7 - Profissão.....	50
Tabela 8 - Grau de risco	52
Tabela 9 - Perfil	52
Tabela 10 - Cross-selling	53
Tabela 11 - Património.....	54
Tabela 12 - Cliente tipo por segmento	60
Tabela 13 - Teste T.....	61
Tabela 14 - Teste de amostras independentes.....	62

Índice de quadros

Quadro 1 - Marketing transacional vs. Marketing relacional.....	12
Quadro 2 - Bases de segmentação	17

Lista de siglas, abreviaturas

AMA – American Marketing Association

OIC – Outras Instituições de Crédito

BCP – Banco Comercial Português

CGD – Caixa Geral de Depósitos

PPR – Plano Poupança Reforma

CMVM – Comissão Mercados de Valores Mobiliários

VT – Venda Telefónica

VNP – Vendas Não Presenciais

REX – Residentes no Exterior

Introdução

O presente relatório surgiu no âmbito da realização de um estágio com o objetivo de concluir os estudos e obter o grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio, além deste objetivo, permitiu contactar com a realidade profissional e melhorar as competências adquiridas academicamente.

O estágio decorreu no Millennium bcp de 15 de fevereiro de 2016 até 14 de junho do mesmo ano, na sucursal de Coimbra Montes Claros Prestige, na área de Particulares. Este estágio tinha como principais objetivos conhecer a proposta do Banco para responder às necessidades dos clientes, conhecer a realidade diária de uma sucursal Prestige e perceber a interação entre o Banco e os seus clientes.

O tema principal deste relatório é a segmentação de mercados no setor bancário, tendo como foco a obtenção e delimitação de um cliente tipo para os vários segmentos Prestige, analisando os vários critérios subjacentes a cada cliente.

O marketing desenvolve-se a partir da década de 30 do século passado, e, desde então, tem merecido a atenção de vários investigadores. O foco principal das estratégias de marketing delineadas pelas organizações tem vindo a ser modificado, centrando-se, atualmente, no cliente. Hoje em dia, as instituições definem estratégias de marketing relacional com a finalidade de gerir uma relação com o cliente e stakeholders de longo prazo, permitindo a sua retenção e fidelização.

A segmentação de mercados é usada por muitas organizações e permite subdividir o mercado em subgrupos de forma a satisfazer eficazmente os clientes, garantindo produtos ou serviços adequados às suas necessidades, expectativas, desejos e preferências. Este tema permite às instituições proporcionarem um serviço personalizado com valor acrescentado aos clientes e tem como consequência a satisfação e fidelização dos mesmos a longo prazo.

O relatório encontra-se dividido em dois capítulos, sendo que o primeiro capítulo engloba a revisão de literatura efetuada sobre o marketing focando-se nas suas origens e evolução, apresenta o tema do marketing relacional, descrevendo a evolução do conceito e o

paradigma existente entre o marketing relacional e o transacional. Este primeiro capítulo foca, ainda, o tema da segmentação principalmente os seus níveis, processo, bases, métodos, critérios e, ainda uma breve descrição da segmentação no setor bancário.

O segundo capítulo apresenta, a entidade de acolhimento, o banco Millennium bcp, nomeadamente, a sua história, visão, missão, valores e organograma. Apresenta a sucursal onde se realizou o estágio e descreve as tarefas realizadas ao longo dos quatro meses. Ainda neste capítulo, é descrito o reflexo do estudo sobre o cliente tipo de cada segmento da área Prestige. É, também, elaborada uma análise crítica à experiência mencionando as competências adquiridas, as dificuldades encontradas e superadas, os aspetos positivos e os menos positivos.

Capítulo I - Revisão de literatura

1. Marketing

1.1. Definição do conceito

O conceito de marketing tem evoluído ao longo dos tempos com o contributo de diversos autores. De acordo com algumas definições de marketing, as palavras-chave do marketing encontram-se todas interligadas, por exemplo, procura, oferta, necessidades, troca, desejos, mercados, entre outras.

Em 1935, surgiu a primeira definição de marketing, pela National Association of Marketing Teachers, que antecedeu a American Marketing Association (AMA) que definia marketing como sendo "a performance das atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços de fabricantes para os consumidores". Em 2013, a definição foi atualizada, o marketing foi definido como "a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral" (AMA, acesso em 15 de maio de 2016, disponível no portal da American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>).

No ano de 1965, a Ohio State University definiu marketing como sendo um processo na sociedade onde a procura pelos bens económicos e serviços é antecipada e satisfeita pela conceção, promoção, troca e distribuição dos mesmos.

Em 1969, Philip Kotler e Sidney Levy escreveram que o conceito deveria incluir as instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer afirmava que o marketing deveria levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais e David Luck defendia que o marketing deve apenas circunscrever-se às atividades que advêm das transações de mercado.

Também, Philip Kotler e Gerald Zaltman estabeleciam marketing social como a criação, implementação e controlo de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais e envolvendo considerações de planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.

Em 1974, Robert Bartls incluiu que o marketing é para ser visto como abrangendo tanto as atividades económicas como as não económicas.

Philip Kotler, em 1980, mencionou que o marketing é um processo social e administrativo em que os consumidores detêm o que necessitam e o que desejam através da produção e troca dos bens e serviços com outras pessoas, ou seja, o marketing era visto como uma atividade humana com a finalidade de satisfazer necessidades.

Mais tarde, em 1988, o mesmo autor, mudou a definição para o âmbito social pelo que os indivíduos e os grupos para satisfazerem as suas necessidades usavam a criação, oferta e troca de produtos por outros.

Buttle, em 1996, indicava que *“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.”* Este autor indicava que o marketing é um processo que tem como objetivo manter as relações das organizações com os clientes e, sobretudo, que estas sejam vantajosas.

Passados dois anos, Light contribui com os seus estudos para a definição do conceito de marketing, defendendo que a satisfação já não é o fim da tarefa do marketing, mas o começo de uma oportunidade do cliente se tornar leal à marca (Negretto, 2007).

Em 1999, Mckenna vem ao encontro desta definição, deixando de lado a cisão de que o marketing era apenas para vender produtos ou serviços, passando a ter em atenção as necessidades dos clientes e não manipulando as suas mentes (Negretto, 2007).

No século XXI, Churchill e Peter indicavam que o desenvolvimento de trocas em que as empresas e os clientes participavam traziam benefícios para ambos os intervenientes.

Grönroos (2001) sugere que o marketing passe a ser entendido de forma mais ampla, como uma forma de pensar que inclui os colaboradores, processos, funções e departamentos de uma organização, tendo em atenção as opiniões e reações dos clientes.

Para Kotler et al (2005), o marketing foi definido como um benefício para o consumidor através da sua satisfação, onde o objetivo era atrair novos clientes, garantindo-lhes uma proposta de valor superior e, por outro lado, manter esses clientes, fidelizando-os.

Para Lindon, em 2004, o marketing foi delimitado como “um conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011).

Sem dúvida que o conceito de marketing evoluiu ao longo dos tempos. Inicialmente, era denominado como uma atividade de negócio que orientava o fluxo de trocas entre os produtores e os consumidores de bens e serviços. Também, alguns autores mencionaram que o marketing era um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes, em que as organizações se preocupavam com a gestão da relação com os clientes e a sua continuidade.

1.2. As fases do ciclo do marketing

As relações das empresas com os mercados têm evoluído, sendo possível sistematizar esta evolução em cinco etapas que compõem o ciclo do marketing, ao longo do século XX: Estágio Artesanal, Estágio Industrial, Estágio do Consumidor, Estágio do Valor e Estágio Relacional (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2011).

No século XIX e início do século XX, surgiu o Estágio Artesanal que englobava o marketing individualizado e o marketing relacional. O marketing era interativo e one-to-one, as empresas tinha produtos e preços apropriados a cada segmento e a comunicação era pessoal, como era um marketing imediato realizava-se em mercados de dimensão reduzida.

Até aos anos 30, o Estágio Industrial era direcionado para o produto, as empresas apenas se preocupavam com a gestão das vendas e com a promoção. O desenvolvimento dos meios de transportes revolucionou o espaço económico, permitindo a proliferação dos mercados de massa. Os preços eram os mais baixos possíveis, com o objetivo de alcançar diferentes mercados e o marketing apenas se preocupava com a logística e com a venda.

Durante os anos 40 e 50, o Estágio do Consumidor caracterizou-se pela mudança de uma ótica de produção para uma ótica de mercado, ou seja, o marketing guiava as empresas e os seus gestores na definição da estratégia da empresa englobando o marketing-mix: políticas de produto, preços, comunicação e distribuição.

Nos anos 70 e 80, desenvolveu-se o Estágio do Valor que se caracterizou pelo aparecimento do marketing da diferenciação, pela segmentação, posicionamento e criação de valor. O marketing transacional evoluiu para um marketing relacional, orientado para as necessidades de cada cliente.

Por fim, desde os anos 90 até aos dias de hoje, o Estágio Relacional é a época do marketing relacional, das novas tecnologias da informação, do *web marketing* e do *e-commerce*, tornando a relação entre a organização e o cliente mais próxima.

2. Marketing Relacional

O marketing relacional é um dos ramos do marketing, onde o objetivo é desenvolver e gerir a longo prazo relações de confiança com clientes, distribuidores, fornecedores e outras entidades.

A palavra marketing relacional surgiu pela primeira vez, em 1983, por Leonard Berry, que defendia que a captação de clientes devia ser entendida como parte do processo que tinha como objetivo fomentar as relações, transformar os clientes em clientes fidelizados (Berry, 1995 apud José Figueiredo), ou seja, a finalidade das atividades desenvolvidas pelas empresas é principalmente manter a relação com o cliente (Madeira, 2014).

O conceito surgiu nos anos 80 quando Leonard Berry, em 1983, escreveu o capítulo “*Relationship Marketing*” num livro de marketing de serviços. Mais tarde, Barbara Jackson, usa, novamente, a expressão “marketing relacional” na sequência de um projeto no âmbito do marketing industrial”, no livro *Winning and Keeping Industrial Customer* e num artigo publicado na *Harvard Business Review*. Os grandes pilares deste conceito eram as áreas dos serviços e indústria (Antunes & Rita, 2008).

Berry, no seu contributo inicial, mencionou elementos estratégicos para o sucesso do marketing relacional: fortalecer um serviço que realce a relação com o cliente,

personalizar a relação, aumentar o serviço com benefícios, fixar os preços para incentivarem a fidelização dos clientes e, por fim, direcionar o marketing relacional para os colaboradores para que estes traduzam a relação nos clientes (Figueiredo, 2013).

Esta definição inicial tinha algumas limitações em relação aos intervenientes, pois estava apenas focada no cliente. Posteriormente, Berry desenvolveu o conceito de marketing relacional: “O marketing relacional tem por objetivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes” (Berry e Parasuraman, 1991 apud Suzana, 2014).

Nesta perspetiva, os autores dão ênfase às relações com os clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades através da execução de promessas de ambas as partes.

Tal como mencionado, o termo marketing relacional foi abordado por Berry em 1983, com o objetivo de aliciar, preservar e melhorar as relações com os clientes, mas apenas no final da década de 90 este conceito se expandiu para o mundo empresarial e académico, ou seja, este tipo de marketing vocacionado para os clientes não era uma prioridade da sociedade (Schneider, Parkington & Buxton, 1980). No entanto, a sociedade começou a perceber a relevância de haver uma estratégia de valor para o cliente e uma necessidade de encontrar formas de fortalecer as relações com o cliente (Madeira, 2014).

Pode-se afirmar que o marketing tradicional se foca na aquisição de clientes e o marketing relacional na retenção dos clientes existentes (Berry, 1995). Por outro lado, a manutenção dos clientes é mais eficaz para as organizações que pretendem aumentar a sua rentabilidade através de novos clientes, pois, a fidelização dos mesmos permite maiores rendimentos e possibilita o cross-selling, dado que esta operação requer mais dedicação da equipa de marketing e, conseqüentemente, mais custos.

O mais importante sobre a intangibilidade dos produtos é que os consumidores não sabem o que pretendem até ao momento em que não o recebem, só após esse momento e a par com a insatisfação é que percebem que houve uma falha e se preocupam em demonstrar aos clientes que estão a receber para revelar assim potenciais falhas (Silva, 2011). Assim, de forma, a colmatar estas falhas, as sociedades procuram aprofundar os

seus níveis de serviços, sendo que a meta é potenciar a fidelização e satisfação dos clientes, melhorando a qualidade do serviço (Berry, 1995).

Na literatura, existem várias definições de marketing relacional. Segundo, Berry e Parasuraman, 1991, “O marketing relacional tem por objetivo atrair, desenvolver e manter relações com clientes” (Lopes, 2014).

Um dos objetivos 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, *apud* Suzana Lopes, 2014:16). Segundo Hunt, o marketing relacional “visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócio colaborativas entre fornecedores e clientes” (Hunt et al., 2006).

Em suma, as várias definições de marketing relacional, ao longo dos tempos, têm sido unânimes, como por exemplo, a criação e manutenção de uma relação entre a empresa e o consumidor de longo prazo, que seja rentável para todos os intervenientes no processo. Assim, as organizações não têm como objetivo, apenas a comercialização dos seus bens e serviços, mas também, têm como foco o comportamento do cliente e a relação com o mesmo.

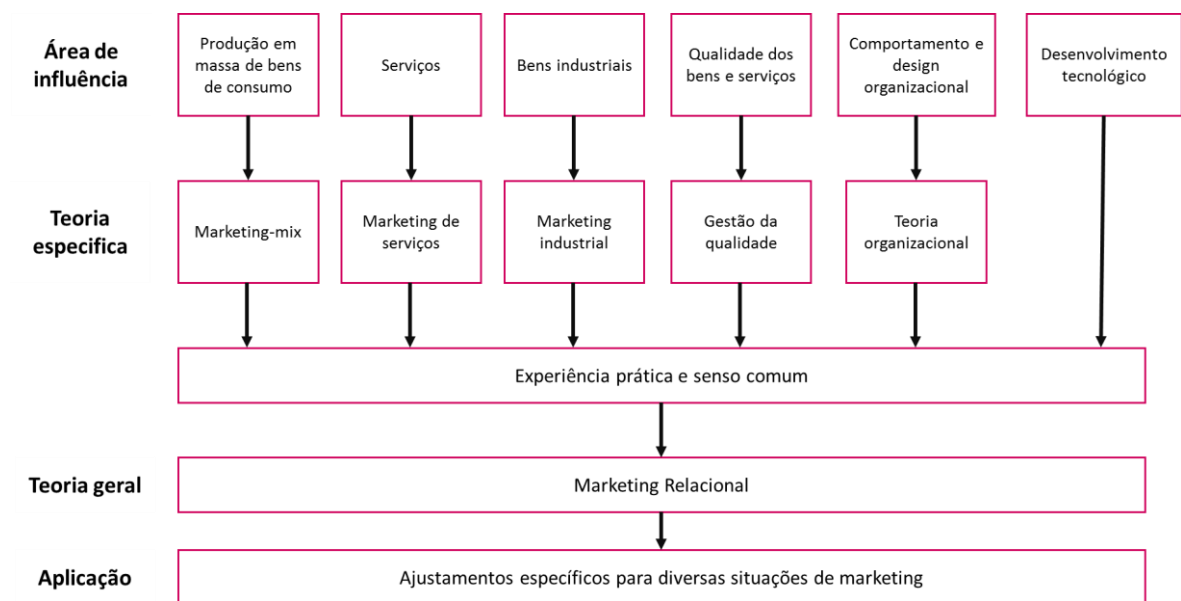
2.1. As origens do Marketing Relacional

O marketing relacional tem merecido especial atenção por parte dos investigadores e gestores, tornando-se num dos paradigmas com mais influência da teoria do marketing (Brito, 2011), uma vez que, nos dias de hoje, a satisfação das necessidades dos clientes é uma preocupação fulcral das organizações, bem como a criação de valor e a criação de uma relação consistente.

Até aos anos 90, o marketing procurava essencialmente novos clientes, mas esta abordagem e a conquista de novos clientes deu origem à retenção dos mesmos, onde o conhecimento e a informação eram importantes. Toda a informação sobre os clientes é, sem dúvida, uma vantagem em relação aos concorrentes (Dantas, 2006 *apud* Márcio Silva, 2011).

Devido aos vários estudos e reflexões sobre a evolução do marketing, surge um desenvolvimento de diferentes áreas para as respetivas teorias específicas que, mais tarde, através da experiência e do senso comum, dão origem à teoria geral do marketing relacional. Segundo Gummesson, o conceito de marketing relacional resulta do contributo de quatro áreas: inicialmente, do marketing tradicional e da teoria do marketing-mix e, depois nos anos 70, do marketing de serviços e do marketing industrial. Contudo, esta evolução deve ser analisada de forma multidisciplinar e não apenas numa área. Outros contributos para esta nova abordagem do marketing foram a gestão da qualidade tendo o foco no cliente, o conceito de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias. A figura 1 resume as influências no marketing relacional apresentadas por Gummesson (1998).

Figura 1 - Influências no Marketing Relacional



Fonte: Adaptado de Antunes & Rita, 2008

Relacionando as origens do marketing relacional, numa perspetiva de marketing bancário, Möller e Halinen (2000) indicam que este conceito engloba quatro âmbitos: marketing organizacional, marketing de serviços, gestão dos canais de distribuição e *database marketing* e marketing direto, tal como demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Marketing Relacional no setor bancário



Fonte: Adaptado de Möller e Halinen, 2000

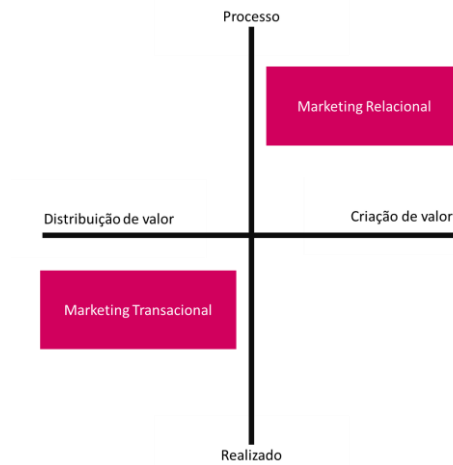
2.2. Marketing Transacional vs. Marketing Relacional

Em meados dos anos 90, aconteceu uma mudança do paradigma tradicional que se traduzia na rentabilidade imediata em que tanto o comprador como o vendedor perseguem o seu objetivo/rendimento, para um paradigma relacional que mostrava que ambas as partes procuram o benefício da relação a longo prazo (Christopher, Payne e Ballantine, 1994).

Os gestores mudaram a sua visão ao aperceberem-se que o número de vendas não era a chave do sucesso, mas que o mais importante era a conquista e a fidelização dos clientes a longo prazo, mantendo relações contínuas com os mesmos. De acordo com Las Casas, 1997, o panorama a que as empresas estão habituadas a presenciar mudou, o ambiente ficou mais competitivo, os clientes começaram a ser mais exigentes com a forma como as suas necessidades eram satisfeitas, mais seletivos aquando da compra e mais exigentes em relação à qualidade.

A figura 3 revela que o processo de criação de valor é díspar entre os dois paradigmas, no tradicional o importante era o cliente ter a noção do valor do produto e, no relacional, o cliente está envolvido no processo de criação de valor.

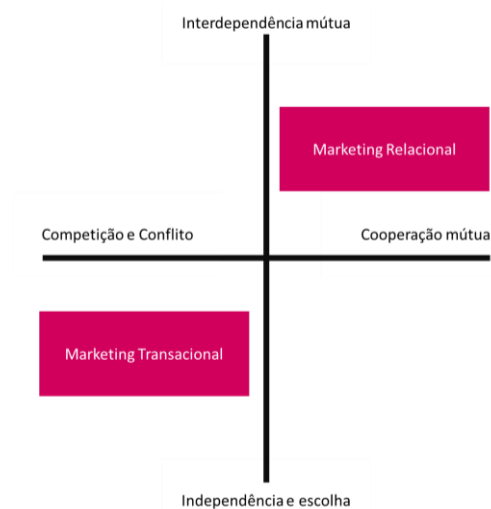
Figura 3 - Bases do marketing transacional e relacional



Fonte: Adaptado de Brito, 2011

Sheth e Parvatiyar (1995) ostentam, como se pode observar na figura 4, os axiomas do marketing relacional. No quadrante do marketing relacional, existe cooperação entre o cliente e a organização e interdependência, enquanto no quadrante do marketing transacional, prevalecem os conceitos da competição, conflito e escolha. Sendo que a competição e conflito foram substituídos por cooperação mútua e a independência e escolha substituídos por interdependência mútua.

Figura 4 - Axiomas do marketing transacional e marketing relacional



Fonte: Sheth e Parvatiyar 1995

As principais distinções entre o marketing transacional e o relacional situam-se em diversas vertentes, como se pode ver no quadro 1. O marketing relacional valoriza os seus clientes desde o serviço prestado até à manutenção da relação, assim como a relação com os colaboradores, fornecedores, intermediários, concorrentes, acionistas, entre outros stakeholders e intervenientes da sociedade. O marketing transacional privilegia o produto: características, preço e qualidade e as organizações não têm um contacto constante com os seus clientes.

Quadro 1 - Marketing transacional vs. Marketing relacional

Marketing Transacional	Marketing Relacional
Ênfase nas vendas individuais	Ênfase na retenção dos clientes
Ênfase nas características dos produtos	Ênfase no valor do cliente
Visão a curto prazo	Visão a longo prazo
Pouca ênfase no serviço com o cliente	Grande ênfase no serviço ao cliente
Contacto descontínuo com o cliente	Contacto contínuo com o cliente
Baixo nível de compromisso	Elevado nível de compromisso
Nível moderado de contactos com o cliente	Nível elevado de contactos com os clientes
A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção	A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal
Visão da troca como função discreta	Visão da troca como função contínua
Ótica de marketing de bens de consumo	Ótica de marketing de serviços e indústria
Ações dirigidas a conquistar clientes	Ações dirigidas a reter e a fidelizar clientes
Satisfação centrada no produto	Satisfação centrada na relação

Adaptado de Christopher, Payne e Ballantine (1994) e Antunes & Rita (2008)

O marketing evolui, tornando-se no fator chave das relações entre as organizações e os clientes. Este conceito 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 transacional pode ser rentável e bem-sucedido quando apropriado, mas tornar-se num tremendo erro se não o for” (Gummesson, 2002).

3. Segmentação de mercado

O Marketing tem várias funções: identificar as necessidades e as oportunidades de mercado que se podem tornar em negócios, ajudar no crescimento desses negócios e contribuir para uma eficaz ação de comunicação e promoção.

Contundo, os mercados não são homogêneos, sendo viável a existência de subconjuntos de clientes com características e necessidades diferentes e particulares. Estes subconjuntos normalmente representam-se por segmentos de mercado.

O conceito de segmentação de mercado, apresentado na literatura por Smith (1956), tendo como base a teoria económica da concorrência perfeita, é desenvolvido de acordo com o pressuposto de que os bens e serviços não podem ser vendidos sem ter em conta as necessidades dos consumidores e a heterogeneidade dos mesmos (Oliveira-Brochado & Martins, 2008). Estes segmentos são compostos por indivíduos com necessidades, características e comportamentos semelhantes entre si. Para o autor, a segmentação de mercado consiste em subdividir um mercado heterogêneo em mercados homogêneos de menor dimensão como resposta às diferentes necessidades dos clientes.

Este conceito de Smith (1956) sempre se manteve universalizado, alguns autores, ao longo de três décadas, apenas consideravam que o termo “segmentação” se traduzia no desenvolvimento de submercados homogêneos, baseada em fatores causais, no conceito de segmentação-benefício, em que os consumidores são agrupados pelos seus benefícios e na identificação de vários segmentos resultantes do reconhecimento e do agrupamento de funções de procura semelhantes (Bass *et al.* (1968), Haley (1968) e Dickson e Ginter (1987)).

Staton (1980) apresentou uma definição semelhante à anterior para o conceito de segmentação: “é o processo de tornar o mercado global, heterogêneo, de um produto e dividi-lo em diversos subgrupos, sendo que um destes tende a ser homogêneo nos seus aspetos fundamentais”.

No século XX, Wedel e Kamakura mencionaram a segmentação como: *“a theoretical marketing concept partitioning a market with heterogeneous demand into sub markets with homogeneous demand, with the propose of a more precise adjustment of brands,*

products, or services to consumer needs, to determine the potentially most profitable allocation of marketing efforts” (Oliveira-Brochado & Martins, 2008).

Em 2006, Lamb citou que um segmento consiste num subgrupo de consumidores que partilham características e têm as mesmas necessidades de serviços e/ou produtos.

A investigação inicial, por parte de Smith, propulsionou o marketing ao nível teórico e prático, especificamente, técnicas para a divisão do mercado e validação dos grupos homogêneos identificados (Oliveira-Brochado & Martins, 2008).

A importância da segmentação nas organizações é fulcral e deve-se à heterogeneidade dos consumidores que apresentam várias características distintas, tais como, sexo, idade, profissão, estilo de vida, comportamentos, preferências que dão origem a necessidades e padrões de consumo distintos (Pereira, 2015). Esta estratégia permite às empresas desenvolverem produtos e serviços, assim como campanhas de marketing para cada segmento.

A segmentação, para muitas sociedades, é um fator distintivo e reconhecido pelos seus clientes, o que muitas vezes pode levar à fidelização dos mesmos. Assim, a segmentação de mercado constitui uma arma estratégica para as organizações, sendo que estas têm que definir o nível de segmentação, bases, métodos e critérios, de forma a expressar as disparidades existentes entre os grupos.

3.1. Níveis de segmentação

A segmentação de mercado pode ser concretizada em quatro níveis: marketing de massas (ausência de segmentação), marketing de segmentos, marketing de nichos e micromarketing (segmentação completa) (Kotler *et al.*, 2005).

O marketing de massas surge quando as organizações ignoram as diferenças entre os segmentos e oferecem o mesmo produto e estratégia ao mercado. As vantagens deste nível de segmentação para as empresas é poderem beneficiar de custos de produção baixos, obtendo margens mais elevadas, mas negativamente é uma limitação ao nível da heterogeneidade dos consumidores.

No marketing de segmentos, como existe uma divisão dos clientes por segmentos, a empresa ajusta melhor os seus produtos ou serviços às necessidades dos consumidores. Estes segmentos devem ser suficientemente distintos uns dos outros, para justificar a existência de políticas de marketing díspares.

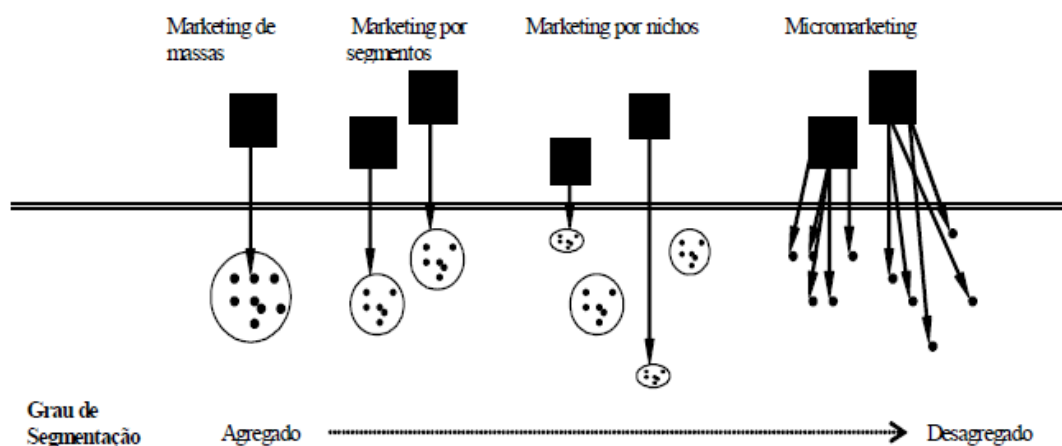
No marketing de nichos, a organização define subgrupos dentro dos segmentos estipulados que têm as mesmas necessidades e que diminui a concorrência. Esta estratégia é, muitas vezes, usada pelas pequenas empresas com recursos limitados (Kotler *et al.*, 2005).

Por fim, a estratégia de micromarketing, engloba o marketing individual e o marketing local, onde as empresas criam programas de marketing e produtos ou serviços com a finalidade de ajustar às necessidades específicas de indivíduos ou localizações. Neste extremo, a empresa satisfaz as necessidades dos consumidores individualmente (Kotler *et al.*, 2005).

Conclui-se que cabe a cada empresa definir a sua estratégia de marketing de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores, de acordo com a sua capacidade produtiva e condições do mercado.

Na figura 5 é possível ver as quatro abordagens, distribuindo-se ao horizontalmente em função do grau de segmentação.

Figura 5 - Níveis de Segmentação de Mercado



Fonte: Oliveira-Brochado & Ana (2008)

3.2. Processo de segmentação

Segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues (2011), o processo de segmentação inclui quatro etapas: escolha dos critérios de segmentação, descrição das características de cada segmento, escolha de um ou mais segmentos e definição da política de marketing para cada um dos segmentos escolhidos.

A primeira etapa, escolha dos critérios de segmentação, consiste em selecionar os critérios e os métodos em que se procede à divisão do mercado, por exemplo, dividir em função da idade dos consumidores, da região, do rendimento, do nível de instrução, ou de vários critérios combinados. Depois de definidos os critérios e os segmentos, tem que se conhecer as suas características para poder decidir os critérios e como irão ser abordados. Conhecendo a dimensão e as características principais de cada um dos segmentos de mercado, a organização deve determinar por quais se vai interessar, escolhendo uma estratégia concentrada (com um ou um número reduzido de segmentos) ou uma estratégia diferenciada (abrangendo grande parte dos segmentos e escolhendo, para cada segmento, um produto ou uma política de marketing). Esta escolha é consequência de três fatores: a dimensão dos diferentes segmentos, para que sejam rentáveis, a permeabilidade desses segmentos à penetração de marcas concorrentes e as características da própria empresa, o seu *know-how*, os recursos disponíveis para responder eficazmente às necessidades desses segmentos. Após a escolha de um ou vários segmentos, apenas a empresa terá que definir qual a estratégia de marketing-mix para cada segmento.

3.3. Bases de Segmentação

O objetivo da segmentação é, essencialmente, analisar os mercados pormenorizadamente e encontrar nichos e oportunidades e aumentar o capital através de uma posição estratégica. Assim, este objetivo pode ser alcançado através da seleção de um ou mais grupos de consumidores como alvos para o marketing e desenvolvimento de estratégias únicas.

O conjunto de indicadores utilizados no processo de segmentação pelas organizações é definido como base de segmentação. As bases de segmentação são utilizadas para

segmentar os mercados, sendo critérios que permitem agrupar os consumidores e são significativas para se definir a estratégia de marketing e posicionamento. Podem ser classificadas quanto à natureza da variável (geral ou específica do produto) e quanto à natureza do processo de medida (observáveis ou não observáveis).

Quanto à natureza da variável, as bases de segmentação podem ser classificadas como gerais, se são independentes de qualquer produto e se referem particularmente a indivíduos (tais como: características demográficas, socioeconômicas, culturais, geográficas, valores, padrões de personalidade e estilo de vida do consumidor), ou específicas, se são referentes a um produto especificamente (a fidelidade à marca, a frequência de uso, atributos e intenções). Quanto à natureza do processo de medida, as bases de segmentação podem ser classificadas como observáveis, que são objetivas, tais como características socioeconômicas ou frequência de uso, ou não-observáveis, que são inferidas, como por exemplo, a personalidade e as preferências. A matriz abaixo, quadro 2, retrata alguns exemplos de variáveis de acordo com a sua classificação (Oliveira-Brochado & Martins, 2008).

Quadro 2 - Bases de segmentação

		Natureza da variável	
		Gerais	Específicas
Natureza do processo de medida	Observáveis	Variáveis geográficas, demográficas e socioeconômicas	Ocasões de uso, fidelidade, processo de difusão e processamento de informação
	Não-observáveis	Variáveis psicográficas, valores, personalidade e estilo de vida	Benefícios, percepções, elasticidade, preferências, intenções

Fonte: Oliveira-Brochado & Martins (2008) (Adaptado)

Conjugando as várias bases de segmentação, surgem quatro combinações: bases gerais observáveis, bases gerais não observáveis, bases específicas do produto observáveis e bases específicas do produto não observáveis.

As bases gerais observáveis que incluem bases de segmentação demográficas (relacionam-se com o comportamento de compra dos consumidores e, algumas variáveis são a dimensão da família, a idade¹, o género², o grau de instrução, a orientação sexual e variáveis culturais), geográficas (permitem dividir o mercado em diferentes unidades geográficas, como países, regiões, densidade do mercado, clima, medidas geográficas do mercado), socioeconómicas (fatores monetários, características habitacionais, classe social e agrupamento geodemográfico).

As bases gerais não observáveis surgiram para colmatar a necessidade de haver uma imagem mais real dos consumidores e, estão agrupadas em três categorias: personalidade, valores e estilo de vida. As bases específicas do produto não observáveis distribuem-se por quatro grupos: utilização do produto, fidelidade à marca, fidelidade à loja e participação no processo de adoção e de difusão. Por fim, as bases específicas do produto não observáveis propostas agrupam cinco categorias: psicográficas específicas do produto, benefícios, preferências e intenções comportamentais, perceções da importância dos atributos dos produtos/marcas e elasticidades (Oliveira-Brochado & Martins, 2008).

Os mercados podem ser segmentados de várias formas, tal como descrito, mas em muitos casos é necessário considerar várias bases de segmentação para se conseguir um perfil completo dos consumidores.

3.4. Métodos de Segmentação

A segmentação, segundo Wedel e Kamakura (2000), pode ser diferenciada não só pela sua base de segmentação, mas, também, pelo método de classificação dos clientes em grupos uniformes. Os métodos para a segmentação de mercado variam, constantemente,

¹ Esta característica é uma variável básica de segmentação e, é utilizada pela sua facilidade de mensuração. Os desejos e expectativas dos clientes mudam com a idade, exigindo constantemente novos padrões.

² A segmentação com base no género é aplicada pelo marketing em produtos como: vestuário, cosméticos, produtos de beleza, joias, entre outros.

à medida que o estilo de vida, situação familiar, padrões geográficos, rendimento e outras variáveis se alteram (Stanton, 1980). Estes métodos utilizados podem ser métodos *a priori* ou *post hoc* e, métodos descritivos ou métodos preditivos.

Na segmentação *a priori*, a empresa usa algumas variáveis como a lealdade e o poder de compra ou variáveis observáveis. O tipo e o número de segmentos são delimitados pelo analista. Contudo, este método não possibilita o reconhecimento do mercado e, assim, a organização usa a segmentação *post hoc*. Nesta abordagem, a empresa antes de segmentar o mercado faz um estudo do mercado e, posteriormente determina o tipo e o número de segmentos. As bases de segmentação, também, podem ser distinguidas entre métodos descritivos e métodos preditivos. Os métodos descritivos permitem relacionar as bases de segmentação e os métodos preditivos usam dois conjuntos de indicadores, em que um indicador dependente é previsto por um explicativo (Oliveira-Brochado & Martins, 2008).

3.5. Critérios de segmentação

A segmentação pode ser distinguida segundo critérios de acordo com a estratégia da empresa. Segundo os autores, Elliot e Glynn (1998) e Kotler *et al.* (2005), os segmentos poderão ser diferenciados com base em critérios: demográfico, geográfico, comportamental e psicográfico.

O critério demográfico é um dos critérios mais utilizados no processo de segmentação e inclui indicadores que influenciam o perfil dos consumidores, sendo facilmente observáveis e mensuráveis, como género, idade, altura, dimensão do agregado familiar, rendimento, educação, profissão. O critério geográfico ajuda as empresas a escolherem as frentes em que querem operar, ponderando as necessidades dos clientes e engloba variáveis como o país, cidade, região ou clima. O critério comportamental é um critério com base no comportamento dos consumidores e são usados indicadores como os benefícios requeridos pelos consumidores, a atitude do consumidor, a resposta deste em determinadas situações, a fidelização do cliente ou o carácter de exclusividade. Por último, o critério psicográfico complementa as variáveis demográficas e inclui indicadores como o estilo de vida, classe social ou características pessoais (Pereira, 2015).

3.6. Segmentação de mercado no setor bancário

O sistema financeiro engloba instituições financeiras, nomeadamente instituições de crédito e sociedades financeiras. Os bancos são instituições de créditos cuja atividade consiste em receber dos clientes depósitos ou outros fundos reembolsáveis, com a finalidade de os aplicar por conta própria mediante concessão de crédito (RGICSF).

Tal como outros setores, tem clientes com necessidades homogêneas ou preferências semelhantes e necessitam de recorrer ao marketing, especialmente ao relacional para definir uma estratégia de segmentação. Normalmente, esta segmentação é delineada com base em critérios demográficos, geográficos, psicográficos.

No entanto, existem vários estudos de que a segmentação apoiada em apenas três critérios não tem uma taxa de sucesso significativa, visto que na mesma região existem clientes com necessidades distintas e, assim, as instituições de crédito recorrem a outros critérios, por exemplo, ao critério socioeconómico.

A razão por a panóplia de critérios ser diversificada surge da existência de dois grandes grupos de clientes: as pessoas individuais e as coletivas, ou seja, particulares e empresas. Estes grupos têm necessidades semelhantes, mas a forma como pretendem que o serviço seja prestado é diferente, isto é, uns clientes possuem maior património e recorrem a estas instituições de crédito com o objetivo de investimento e outros clientes necessitam dos bancos para concessão de crédito.

Uma das bases com mais sucesso para constituir segmentos neste setor é a perceção e identificação daquilo que os clientes procuram (Haley 1968).

Outra visão, por Hsu et al. (2012) é que devem ser usados atributos gerais e atributos baseados nas transações dos clientes. Sendo que os primeiros englobariam os critérios geográficos, demográficos e estilos de vida, mas visto que são insuficientes para definirem o perfil de cada cliente, são necessários os segundos critérios que abrangeriam as transações dos consumidores (Pereira, 2015).

De acordo com os vários estudos de caso, já efetuados, pode-se concluir que se os critérios utilizados para definir a segmentação de mercado, se forem bem delineados,

percebendo as necessidades, expectativas e desejos dos clientes, obtêm-se uma taxa de sucesso superior.

A segmentação de mercado permite um nível de satisfação maior por parte dos clientes devido à rapidez do serviço, atendimento personalizado, qualidade, sustentabilidade da instituição, entre outras situações. A satisfação dos clientes por consequência permite que estes se tornem leais ao banco e, se mantenham fiéis a longo prazo. Nestes termos, o banco consegue através da segmentação reter clientes e, proporcionar-lhe um serviço personalizado e adequado às necessidades com valor acrescentado.

3.6. Síntese

A segmentação, nos dias de hoje, é usada por muitas organizações, de forma a conquistarem os seus clientes e poderem-lhes oferecer produtos ou serviços adequados às suas necessidades e preferências. A vantagem competitiva é uma mais-valia, ou seja, a empresa consegue criar mais valor para o consumidor, com um benefício entre a qualidade e o preço comparativamente à concorrência. As empresas conseguem mais facilmente encontrar estratégias para atuarem no mercado e num segmento do seu interesse e mais lucrativo, podendo realizar discriminação de preços, isto é, utilizar preços diferentes para diferentes segmentos de consumidores.

As organizações podem, ainda, diferenciar a sua oferta por segmento consoante as vertentes que os consumidores valorizam, por exemplo, criatividade, inovação, rapidez do atendimento, qualidade, durabilidade, entre outros, que por consequência retêm os clientes (Pereira, 2015).

A segmentação, também, permite à organização conhecer mais detalhadamente os consumidores e os potenciais consumidores e criar uma estratégia de marketing mais vocacionada às especificidades do mercado.

A segmentação, tal como descrita, divide o mercado em subgrupos homogêneos, de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes mais eficientemente e com valor acrescentado. Esta divisão depende dos objetivos da organização e podem ser organizadas em bases de segmentação e, normalmente são usadas as bases conjugadas, visto que se aproximam mais dos objetivos.

Capítulo II - Estágio Curricular

1. Banco Millennium bcp

1.1. Breve descrição do grupo BCP

O Banco Comercial Português, S.A. (BCP, Millennium bcp) é a maior instituição bancária privada portuguesa, assumindo uma posição de liderança em várias áreas de negócio financeiro.

Em dezembro de 2015, o Millennium chegava a mais de 2,3 milhões de clientes através de 671 sucursais, sendo o segundo banco e primeiro privado em quota de mercado, crédito a clientes (18,1%) e depósitos de clientes (17,5%) (R&C, 2015).

A sua atenção assenta no respeito “pelas pessoas e pelas instituições, pelo enfoque no cliente, pela vocação de excelência, pela confiança, pela ética e pela responsabilidade” (R&C, 2015).

A atividade no mercado doméstico está focada na Banca de Retalho estando segmentada para servir da melhor forma os clientes, tanto através de uma proposta de valor assente na inovação e rapidez para os clientes Mass Market, quer através da inovação e gestão personalizada de atendimento para os clientes Prestige e Negócios.

Assim, é líder em várias áreas de negócio financeiro em Portugal e, a nível internacional, é uma instituição de referência, com destaque na distribuição a retalho de produtos e serviços financeiros na Polónia (Bank Millennium), Moçambique (Millennium bim) e Angola (Banco Millennium Angola). Na Suíça, o banco detém uma plataforma de *private banking*, prestando serviço a clientes em várias geografias e, em Macau, o banco através da sucursal *on-shore*, é uma plataforma internacional de negócios entre a China, Macau, África Lusófona e Europa.

O Banco tem 10 escritórios de representação no Reino Unido, na Alemanha, na Suíça, no Brasil, na Venezuela, na China e na África do Sul, 5 protocolos comerciais (Canadá, Estados Unidos da América, Espanha, França e Luxemburgo) e 1 promotor comercial (Austrália).

Em 2015, o Millennium BCP tinha no global 1.342 sucursal (671 em Portugal, 411 na Polónia, 1 Suíça, 169 em Moçambique e 90 em Angola) que “serviam” 5,557 milhões de clientes (2.324 mil em Portugal, 1.376 mil na Polónia, 2 mil na Suíça, 1.454 mil em Moçambique, 396 mil em Angola e 5 mil em Macau). Em termos de colaboradores, em 2015, eram 7.459 colaboradores em Portugal e 9.724 nas restantes localizações (R&C, 2015).

1.2. História

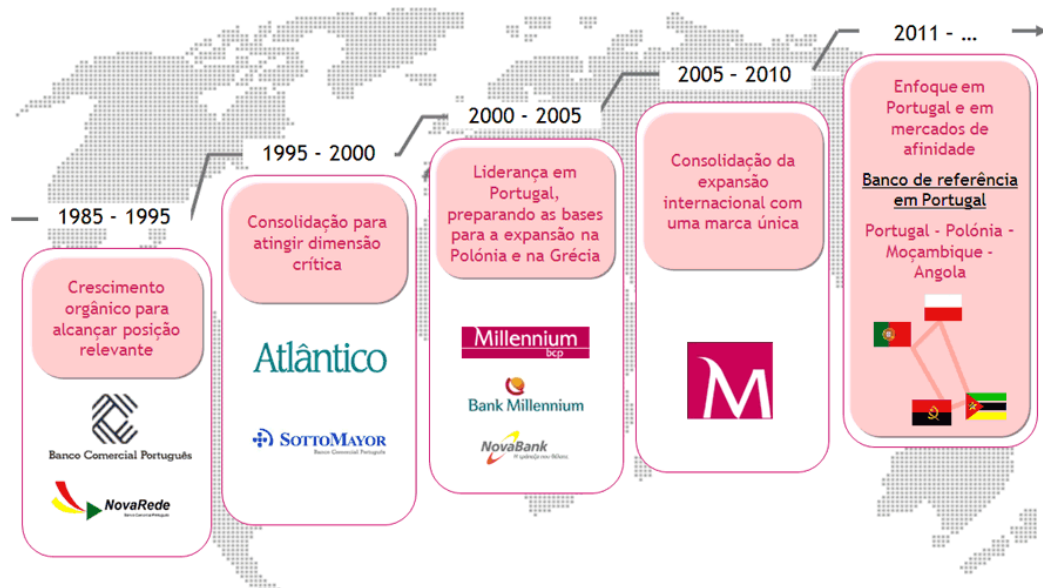
O BCP nasceu em junho de 1985, quando se dava a liberalização e evolução do sistema financeiro português. Esta instituição bancária já conta com três décadas de história. Até 1994, o BCP definiu-se pelo crescimento, aumento da quota de mercado e usufruto das oportunidades de desregulamentação. No ano de 1994, a concorrência no setor bancário começou a definir-se e, assim, adquiriu o controlo do Banco Português do Atlântico, S.A. Em 2000, ocorreu a fusão com o banco SottoMayor e, por fim, em 2004 negociou com o grupo CGD (Caixa Geral de Depósitos) e com a Fortis a área dos seguros.

Esta fase inicial garantiu uma posição consolidada no mercado nacional pelo que decidiu apostar numa estratégia de internacionalização em mercados com um forte elo histórico a Portugal, com comunidades de luso-descendentes e com uma apetência comercial para efetuar operações bancárias. Estas mudanças permitiram ao BCP consolidar-se e expandir-se numa marca única: Millennium BCP, entre 2005 e 2010.

Em 2012, numa Assembleia Geral de Acionistas foi aprovada a alteração e reestruturação do contrato de sociedade: modelo de administração e fiscalização monista. Em dezembro, o banco apresentou ao Governo português um plano de reestruturação e, em 2014, a instituição bancária reembolsou em 400 milhões de euros de CoCos ao Estado Português, realizando três meses depois um aumento de capital, e reembolsou 1.850 milhões de euros.

Ao longo de 30 anos de história, venceu a sua posição no mercado nacional, sendo um dos principais líderes do setor bancário e uma referência nacional e internacional. A figura 6 demonstra a evolução histórica desta instituição bancária.

Figura 6 - Evolução histórica do BCP



Fonte: <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx> (Millennium bcp, 2016) [consultado em 13 junho 2016]

1.3. Visão, Missão e Valores

A visão do BCP é “ser o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras, em que parte relevante dos recursos está alocada ao Retalho e às Empresas, em mercados de elevado potencial com 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, liquidez e de custos” (R&C, Banco Comercial Português, 2016:59).

A sua missão consiste em “criar valor para o Cliente através de produtos e de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa, crescendo com rentibilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa” (R&C, Banco Comercial Português, 2016:59).

Os valores pelos quais o Millennium bcp se prima são de vários âmbitos, tal como descrito na figura 7.

Figura 7 - Valores do Millennium bcp

Respeito pelas Pessoas e Instituições	Enfoque no Cliente	Vocação de Excelência	Confiança	Ética e Responsabilidade
<ul style="list-style-type: none"> O respeito pelos outros, pelas pessoas e instituições é um princípio que nos inspira. Assumimos um papel responsável na sociedade e acreditamos que a nossa existência só faz sentido se contribuir para o bem comum. 	<ul style="list-style-type: none"> Procuramos ver o mundo pelos olhos do cliente, porque ambicionamos satisfazer todas as suas necessidades e contribuir para a concretização plena dos seus sonhos. 	<ul style="list-style-type: none"> Acreditamos no valor da excelência. Estamos vocacionados para desenvolver os melhores produtos e serviços e persistimos na procura do que é novo, sempre que o novo seja melhor. 	<ul style="list-style-type: none"> Queremos desenvolver relações com futuro. A confiança dos nossos clientes é o ativo mais valioso que temos à nossa guarda. O único verdadeiro tributo ao nosso desempenho é aquele que nos motiva permanentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> Atuamos com consciência e consequência. O MBCP está ciente de que a ética nos negócios só está completa se garantir a sustentabilidade empresarial, a melhoria das condições de vida de todos e o futuro do planeta.

Fonte: Adaptado de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx> (Millennium bcp, 2016) [consultado em 13 junho 2016]

Recentemente, o BCP apostou em novos valores para os colaboradores: ágil, moderno, próximo, simples e sustentável e definiu, para cada valor, objetivos para o colaborador e a sua chefia, tal como é demonstrado na tabela 1 (Informação interna).

Tabela 1 - Valores dos colaboradores

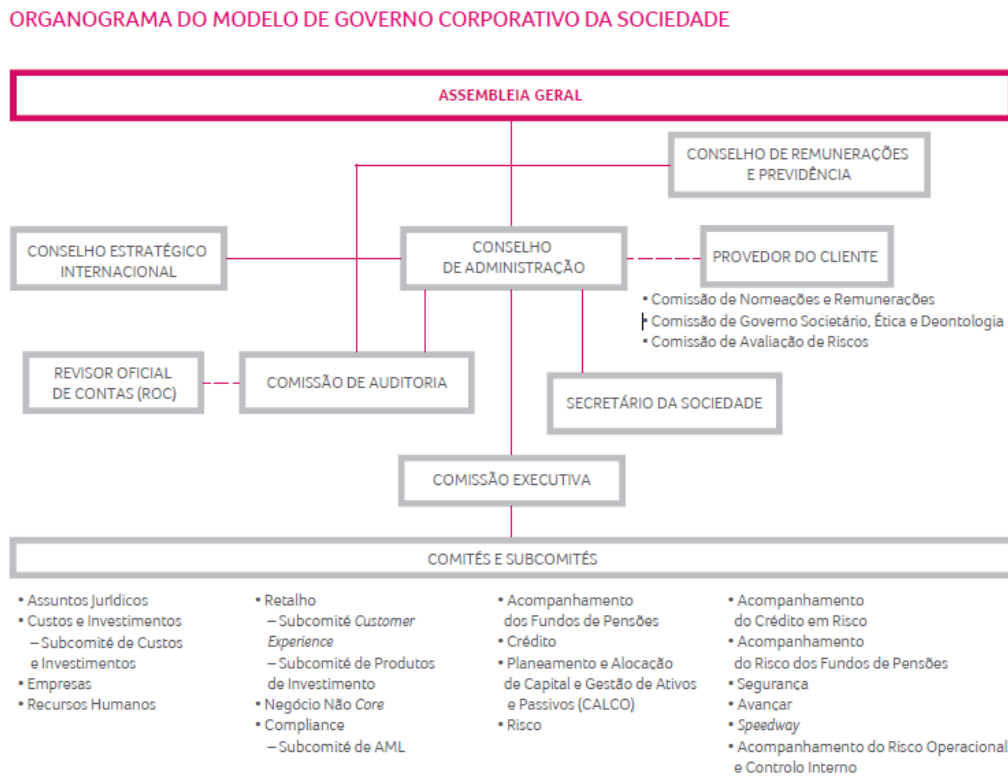
Valores		Colaborador	Chefia
ÁGIL	Na aprendizagem	Procurar crescer e desenvolver	Dar feedback e fazer coaching
	Na mudança	Resolver problemas	Assegurar o alinhamento das equipas
	Na decisão	Propor soluções	Facilitar a reflexão e criar no valor na decisão
MODERNO	Na forma de estar	Ser curioso e disponível a novas formas de trabalhar	Estimular a partilha e geração de novas ideias
	Na comunicação	Comunicar com confiança e em novos formatos, soluções digitais, dando sugestões e fazendo propostas	Reconhecer e promover a diversidade de contributos
PRÓXIMO	Entre nós	Estar disponível e trabalhar na equipa	Ser acessível e disponível, promover a partilha e evitar barreiras
	Com os restantes stakeholders	Gerar empatia, escutar e resolver	Criar relações de parceria
SIMPLES	Na forma de trabalhar	Ser eficaz e eficiente	Dar feedback contínuo e prático, liderando pelo exemplo
	Na comunicação	Comunicar com clareza e	Transmitir rigor, clareza e

		transparência	transparência
SUSTENTÁVEL	Na execução e na gestão	Executar de forma diligente com enfoque em resultados de longo prazo	Criação transversal de valor, construção de parcerias e gestão sustentada

1.4. Organograma

O Banco Comercial Português, S.A. apresenta um modelo de administração e fiscalização monista, composto pelo Conselho de Administração, que engloba a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria composta apenas por administradores não executivos e, ainda, pelo Conselho de Remunerações e Previdência e pelo Conselho Estratégico Internacional. Também, tem um Revisor Oficial de Contas e uma empresa de auditores externos (Figura 8).

Figura 8 - Organograma do Millennium bcp



Fonte: Relatório e Contas 2015

A Comissão Executiva divide-se em vários Comitês, Comissões e Subcomissões. Sendo que a área Prestige está englobada no Comité do Retailho (Figura 8) e este, por sua vez,

subdivide-se em Particulares: Mass Market e Prestige (Património Financeiro superior a 50 mil euros) e Empresas: Negócios (Volume de negócios inferior a 2,5 milhões de euros).

A área de Retalho encontra-se dividida em três grandes zonas: Norte, Centro e Sul. É responsável por cada zona um diretor coordenador, que dirige as sucursais de cada direção.

A Direção de Retalho do Centro inclui 16 Direções Comerciais: 5 outubro/Alvalade, Águeda, Amadora/Queluz, Aveiro, Benfica/Telheiras, Caldas da Rainha/Alcobaça, Castelo Branco/Covilhã, Coimbra, Fátima/Médio Tejo, Figueira da Foz/Pombal, Leiria/Marinha Grande, Loures/Odivelas, Roma/Oriente, Santarém, Torres Vedras/Peniche e Vila Franca de Xira/Alverca.

A Direção Comercial de Coimbra, por sua vez, engloba 1 sucursal de Negócios, 12 de Mass Market e 3 Prestige. Uma delas é a sucursal Coimbra Montes Claros Prestige, local onde se realizou o estágio. A sucursal é composta por um diretor de sucursal e quatro gestores.

1.5. Área Prestige

De acordo com o organigrama mencionado anteriormente, a área do retalho engloba o Prestige. Todos os clientes da área Prestige são segmentados de acordo com os critérios dos seis subsegmentos e perfilados dentro das quatro categorias de perfis de investidor.

A segmentação surgiu no marketing com o objetivo de agrupar os clientes de uma organização com características, conhecimentos e comportamentos semelhantes de forma a oferecer a cada segmento um produto/serviço de melhor qualidade e que satisfaça as necessidades dos clientes.

Assim, na área Prestige, os clientes são classificados segundo seis segmentos: (Informação interna)

- P1 – Prestige Património: Clientes com património financeiro igual ou superior a 50.000€.
- P2 – Prestige Ordenado: Clientes com ordenado ou pensão/reforma igual ou superior a 2.500€.

- P3 – Prestige Young Stars: Clientes com idade entre 18 e 32 anos e património financeiro compreendido entre os 20.000 e 50.000€ ou ordenado entre 1.500€ e 2.500€.
- P4 – Prestige com Comissão: Clientes que não cumprem os critérios anteriores, mas têm o programa Prestige com comissão.
- P5 – Ex-Prestige: Clientes que nas últimas doze semanas, cumpriram pelo menos uma vez os critérios do segmento P1, P2 ou P3 e no momento não cumprem.
- PE - Prestige Residente no Exterior: Clientes residentes no exterior com património financeiro igual ou superior a 35.000€ ou com ordenado/pensão/reforma superior a 2.500€.

A perfilagem é obtida através do preenchimento do questionário Prestige e, no Retalho existem quatro perfis:

- Curto Prazo: permite ao cliente ter as poupanças disponíveis, visto que prevê utilizá-las num prazo máximo de dois anos.
- Prudente: assegura o valor real do capital investido e valoriza a segurança do investimento em detrimento de um maior potencial de valorização do capital.
- Moderado: permite o cliente ter segurança, contudo este pode assumir uma certa volatilidade de modo a potenciar a valorização do investimento.
- Dinâmico: o cliente pretende que o valor real do capital investido cresça e privilegia o potencial de valorização a médio/longo prazo dos mercados acionistas, investindo em instrumentos financeiros de risco.

2. Tarefas Desenvolvidas

A realização do estágio curricular, na sucursal Coimbra Montes Claros Prestige, na Praça Fausto Correia, de 15 de fevereiro a 14 de junho de 2016, tinha como objetivos, conhecer

a proposta do Banco para responder às necessidades dos clientes segmento Affluent, conhecer a realidade diária de uma sucursal Prestige do Millennium e perceber a interação entre o Banco e os seus clientes deste segmento.

Assim, o estágio permitiu um contacto com o mercado de trabalho de forma a consolidar os conhecimentos e aptidões académicas adquiridas. Inicialmente, acompanhei a equipa com rotatividade pelos quatro gestores de modo a conhecer os clientes, produtos oferecidos, sistemática, rotinas implementadas e métodos usados e, posteriormente, desempenhei várias tarefas de apoio aos gestores em diversos processos de negócio. O plano de estágio, abaixo referido, definido pela entidade foi cumprido na íntegra, havendo, ainda, espaço para desempenhar outras tarefas.

- **Interpretar a relação Banco/Cliente Prestige, nas suas diversas vertentes, começando por tomar conhecimento com a oferta global para o segmento.**

O segmento Prestige preza-se por apresentar uma gestão personalizada aos seus clientes, permitindo aos mesmos terem um gestor disponível para acompanhar as suas necessidades e expectativas.

A oferta disponível para os clientes engloba recursos à ordem, investimentos e poupanças, cartões de débito, cartões de crédito, crédito e seguros de risco, tal como se observa no esquema da figura 9.

Figura 9 - Oferta Global do Segmento



Fonte: construção própria

Um dos pilares da oferta global para este segmento é o programa Prestige. Os clientes podem associar à sua conta este programa para beneficiarem de diferentes vantagens. Desde o dia 1 de maio de 2015, que este programa está sujeito a comissões que podem variar entre os 4,5 e 15 euros por mês dependendo das características da carteira.

Este programa agrega vantagens como: um interlocutor privilegiado, cartões Prestige débito, cartões de crédito Prestige gêmeo, cartões pré-pagos (Millennium bcp Free Web³ ou Millennium bcp Free Júnior⁴); cheques, transferências ilimitadas, seguro de responsabilidade civil familiar, urgência médico ao domicílio, seguro multirriscos de equipamento eletrónico informático, seguro de roubo de computador portátil, benefício contas agregadas, descontos em seguros, acesso prioritário à banca telefónica, extrato de conta e cofre de aluguer. (Informação interna)

Em relação à oferta do segmento, conhecia apenas alguns produtos superficialmente e, para colmatar esta falha, muitas vezes, explorei o portal do Retalho de forma a

³ Cartão pré-pago internacional que serve de instrumento de pagamento para transações seguras em comércio eletrónico e pressupõe um carregamento prévio

⁴ Cartão pré-pago internacional para utilização por um filho menor com idade compreendida entre os 12 e os 17 anos de idade, e que pressupõe um carregamento prévio.

complementar os conhecimentos adquiridos ou consulte a equipa para esclarecimentos adicionais.

○ **Oferta Financeira adequada a cada perfil de investidor**

Os investimentos financeiros podem ser realizados no mercado monetário, onde se negociam os instrumentos de curto prazo ou no mercado de capitais, onde se negociam os instrumentos de dívida de longo prazo e os representativos de capital.

Para o segmento Prestige está definida uma matriz de alocação que mostra as combinações ideais entre o perfil do cliente a classe de ativos, como se mostra na tabela 2.

Tabela 2 - Matriz de Alocação

Matriz de Alocação						
Classe de ativos	Conceito	Exemplos de Produtos	Perfil de investidor			
			Curto Prazo	Prudente	Moderado	Dinâmico
Liquidez	Disponibilização imediata de liquidez	DO / F. Tesouraria / F. Curto Prazo	5%	5%	5%	5%
Depósitos e Poupanças	Capital garantido, sem valorização em mercado	DP's / DP's Indexados / Seguros de Poupança	80%	55%	40%	25%
Rendimento	Obrigações e produtos com exposição maioritariamente a obrigações	F. Obrigações / F. Mistos / F. PPR / Unit Linked / Obrigações	15%	25%	25%	25%
Rendimento variável	Ações e produtos com exposição maioritariamente a ações	Certificados / F. Ações / F. Mistos / F. Alternativos / Unit Linked aberto / Ações		15%	30%	45%
Produtos Alocação	Produtos que pela sua alocação estratégica potenciam a diversificação	F. Mistos / Unit Linked Aberto		40%	55%	70%

Fonte: adaptado de informação interna

Os depósitos bancários correspondem a uma entrega de fundos a uma instituição de crédito, ficando esta obrigada à sua restituição, de acordo com as condições contratadas e, na maior parte, ao pagamento de uma remuneração. Esta categoria engloba os depósitos à ordem, depósitos com pré-aviso, depósitos a prazo, depósitos a prazo não mobilizados, depósitos em regime especial. (Informação interna)

Existem, ainda, dois tipos de depósitos. Os depósitos indexados, que são produtos financeiros complexos, estando a sua comercialização sujeita à aprovação prévia do

regulador. A remuneração, calculada no final do prazo, está associada total ou parcialmente à evolução de variáveis económicas e os depósitos duais que envolvem a comercialização conjunta de dois ou mais depósitos bancários.

Os fundos de investimento são um veículo de investimento, gerido por especialistas, que agrega o capital de diversos investidores e o investe em valores mobiliários ou imobiliários, com o objetivo de produzir ganhos de capital e rendimento de acordo com a sua política de investimento.

Os fundos subdividem-se em cinco categorias: fundos de curto prazo: investem o património maioritariamente em aplicações de curto prazo com elevada liquidez; fundos de ações; fundos de obrigações; fundos alternativos: investem em matérias-primas, imobiliário, hedge funds ou private equity; fundos multi-ativos: oferecem aos investidores carteiras diversificadas por classes de ativos.

Por outro lado, os seguros financeiros dividem-se em seguros ligados a fundos de investimento (unit linked abertos ou fechados) e seguros de capitalização (plano poupança reforma (PPR) e capitalização). Os unit linked são um investimento diversificado das poupanças a médio/longo prazo em fundos autónomos, com valorizações indicativas e liquidez programada, sem rendibilidade mínima garantida, nem garantia do capital investido, sendo o risco do investimento assumido pelo tomador do seguro e são produtos financeiros complexos, sujeitos à regulamentação da CMVM (Comissão Mercados de Valores Mobiliários). Por outro lado, os seguros de capitalização são uma poupança programada, flexível e personalizada, a partir de baixos montantes, com horizonte de investimento a médio/longo prazo, com garantia do capital investido, podendo ter ou não uma rendibilidade mínima garantida.

O mercado de capitais permite às empresas financiarem-se através de ações e/ou obrigações e potencia o desenvolvimento do tecido empresarial.

As ações são títulos que representam uma pequena parcela do capital social de uma empresa e os seus detentores são donos de uma parte da empresa e podem ser negociadas em bolsa. Como elemento de diversificação das carteiras, permitem obter um ganho potencial suplementar face à reduzida remuneração dos depósitos.

As obrigações são valores mobiliários negociáveis de médio/longo prazo, emitidos por entidades públicas e privadas através dos quais o emitente se obriga a pagar aos titulares um rendimento em condições previamente definidas e por um período de tempo. As obrigações podem ter taxa variável ou fixa, estruturadas, subordinadas, de cupão zero, convertíveis em ações e hipotecárias.

Os certificados, com 14 anos de história e sendo o BCP o único emitente português, são valores mobiliários representativos de um crédito sobre o emitente que, não conferindo direito a juros, atribuem ao titular o direito a receber em dinheiro o valor de determinado ativo subjacente nas condições fixadas na deliberação de emissão. (CMVM)

Os clientes podem obter benefícios com o investimento em certificados, nomeadamente, diversificação na gestão de patrimónios, crescimento da gestão passiva, acesso aos mercados acionistas e de mercadorias, diversificação sectorial e geográfica, transparência do preço do produto, cobertura cambial, facilidade de negociação e apoio especializado.

Estes investimentos devem depender do perfil de investidor do cliente, obtido pelo questionário de perfilagem e terem um horizonte temporal mínimo de dois anos e com dinheiro que o cliente não necessite de imediato, sendo que o cliente investe mais, quanto mais tolerante ao risco for e quanto maior o prazo de investimento. Todos os perfis, exceto o perfil de Curto Prazo, poderão abranger os certificados.

O gestor deve orientar o seu processo de negócio segundo as regras de ouro dos investimentos. Em primeiro, deve planear conhecendo o cliente e identificando as suas necessidades, depois, executar a operação, construindo a carteira e executando a alocação. Por último, o gestor de cliente deve monitorizar, avaliando o desempenho do produto, rebalanceado e contabilizar mais ou menos valias e comunicar os resultados ao cliente.

- **Perceber a forma de interação com os clientes, nas suas diversas formas e identificar as oportunidades de Negócio;**

- **Acompanhamento Personalizado do Cliente**

Os clientes Prestige têm ao seu dispor um gestor que os acompanha satisfazendo as suas necessidades, traduzindo-se num relacionamento positivo entre o banco e o cliente. O gestor tem que manter os contactos com o cliente atualizados, isto é, um cliente do segmento não pode estar mais do que três meses sem ser contactado. Uma das regras principais é que um cliente não contactado pode esquecer a instituição.

O gestor apresenta soluções de gestão que vão de encontro às expectativas dos consumidores, permitindo-lhe optar, fundamentadamente, pelo caminho mais correto para os seus investimentos. Também, monitoriza, regularmente, o património financeiro.

- **Análise dos Mercados Financeiros**

Os gestores têm que estar atualizados em relação aos mercados financeiros, de modo a aconselharem melhor os clientes. Os gestores têm ao seu dispor uma panóplia de instrumentos: os índices bolsistas (as bolsas mais influentes do mercado: Euronext, CAC, Dow Jones, Nikkei, Nasdaq, PSI 20, entre outras); a *newsletter* de investimentos semanal (comporta uma análise dos mercados e perspetivas, divulgação dos resultados de algumas empresas e setores, indica algumas recomendações de entidades externas sobre a ação do BCP, resumo de como será a semana e o ranking de fundos e certificados ao nível de rentabilidade e subscrição); página interna dos mercados financeiros; Millennium TV; apresentações em direto todas as segundas-feiras de manhã pela sala de mercados.

- **Perfilagem adequada a cada Cliente**

Existe um *dossier* Prestige, que é um dos pilares da proposta de valor para os clientes, um check-up financeiro desenhado para ajudar os clientes na gestão do seu património financeiro. É composto pela carteira atual, património de outras instituições de crédito (OIC), questionário e perfil e diagnóstico da carteira. (Informação interna)

Carteira Atual: permite ter uma visão global dos ativos do cliente, bem como o peso de cada classe de ativos no total da carteira (Liquidez, Depósitos e Poupanças, Rendimento Fixo, Rendimento Variável). Tem como objetivos dotar o cliente de uma visão global do seu património financeiro, aferir qual a distribuição do património por classe de ativos, obter informação pormenorizada ao nível do produto.

Património de OIC: A análise do património deve ser global, de modo a que o cliente tome decisões de investimento e/ou poupanças de acordo com o seu perfil de investidor. Sendo que, o cliente ao realizar análises parcialmente à sua carteira poderá ser conduzido a tomar decisões contrárias aos seus objetivos.

Questionário e Perfil: O questionário indica o perfil de investidor do cliente. Esta perfilagem é uma boa oportunidade comercial não só para aprofundar o conhecimento acerca do cliente, mas também, para avaliar se o cliente compreende os riscos cingidos na aquisição de instrumentos financeiros ou serviços.

Esta abordagem é importante e apoiará o gestor de cliente a oferecer cenários de produtos e serviços de investimento e poupança para cada perfil, de modo a ajudar o cliente a tomar uma decisão.

O Questionário Prestige é constituído por dez perguntas, subdividido em quatro características: Capacidade para assumir risco, Horizonte de investimento, Objetivo de investimento e tolerância ao risco. (Anexo I)

Efetuada periodicamente de 2 em 2 anos, exceto se a perfilagem se alterar ou ocorrerem alterações na situação patrimonial do cliente, como por exemplo, heranças ou passagens para a reforma, para assim, acompanhar a evolução da carteira, bem como os objetivos, necessidades de investimento e tolerância ao risco do cliente.

No Retalho existem quatro perfis possíveis:

Curto Prazo: para o cliente, o essencial é ter as poupanças disponíveis, visto que antevê utilizá-las num prazo máximo de dois anos. É necessário procurar diversificação através de ativos de curto prazo, para preservar o capital no prazo de investimento que o cliente

deseja, com mais de 80% do seu património financeiro em produtos com rentabilidade e capital garantidos.

Prudente: para o cliente, o fundamental é assegurar o valor real do capital investido. Valoriza a segurança do investimento em detrimento de um maior potencial de valorização do capital. É importante encontrar a diversificação dos ativos, de modo a preservar o capital no prazo de investimento que pretende, com mais de 50% investido em produtos com rentabilidade e capital assegurados.

Moderado: para o cliente, o mais importante é a segurança, contudo está disposto a assumir alguma volatilidade de modo a potenciar a valorização do seu investimento. Para se garantir a estabilidade é essencial diversificar a carteira combinando ativos conservadores com ativos de maior risco, respeitando o prazo de permanência no investimento, com vista a assegurar o capital investido.

Dinâmico: O objetivo para o cliente é o crescimento do valor real do capital investido, privilegiando o potencial de valorização a médio/longo prazo dos mercados, investindo em instrumentos financeiros de risco. O cliente aparentemente tem capacidade para suportar uma desvalorização do capital investido no curto/médio prazo, apontando um maior potencial de valorização no longo prazo. O cliente estará sempre sujeito à perda do capital investido.

Diagnóstico da Carteira: permite aprofundar o conhecimento do cliente e, caso se entenda, perceber e ajustar a carteira atual face aos objetivos e perfil de investidor. Apresenta um gráfico com o resultado da comparação da carteira atual com a carteira tipo, um gráfico de barras com a distribuição por classe de ativos e caso o cliente não se reveja na carteira tipo, pode comparar a sua carteira atual com as carteiras dos outros perfis de investimento, que serve para verificar os montantes que podem ser considerados para um possível ajustamento da sua atual.

- **Diversificação do Património Financeiro**

Uma das funções do gestor de cliente é apresentar cenários de alocação do património conforme as necessidades ou expectativas do cliente. A diversificação, considerada como o fator mais importante para o sucesso do retorno dos investimentos, consiste em investir

em distintos mercados e ativos, permitindo reduzir o impacto de um investimento particular na rentabilidade da carteira.

A diversificação pode ser efetuada por tipo de investimento ou na mesma classe de investimento. A diversificação por tipo de investimento deverá considerar o perfil de risco do investidor e agrupar em classes de investimento diversas, com mais peso em obrigações e ações. Por outro lado, a diversificação na mesma classe de investimento, é mais segura e ameniza o risco global, o investimento deverá considerar o património globalmente, dispersando-o por diferentes ativos, setores e geografias. Tal como se demonstra na matriz de alocação na tabela 2, anteriormente mencionada.

- **Tomar conhecimento de como é feita a análise do desempenho de uma sucursal, gerando uma visão global da sua informação de gestão;**

A análise do desempenho de uma sucursal é uma ferramenta que mede o desempenho individual ou coletivo da organização. No Millennium, esta temática é da responsabilidade da Direção de Informação de Gestão, usando como ferramenta para medir a gestão financeira de uma sucursal o EAS (Earnings Analysis System), esquematicamente na figura 10.

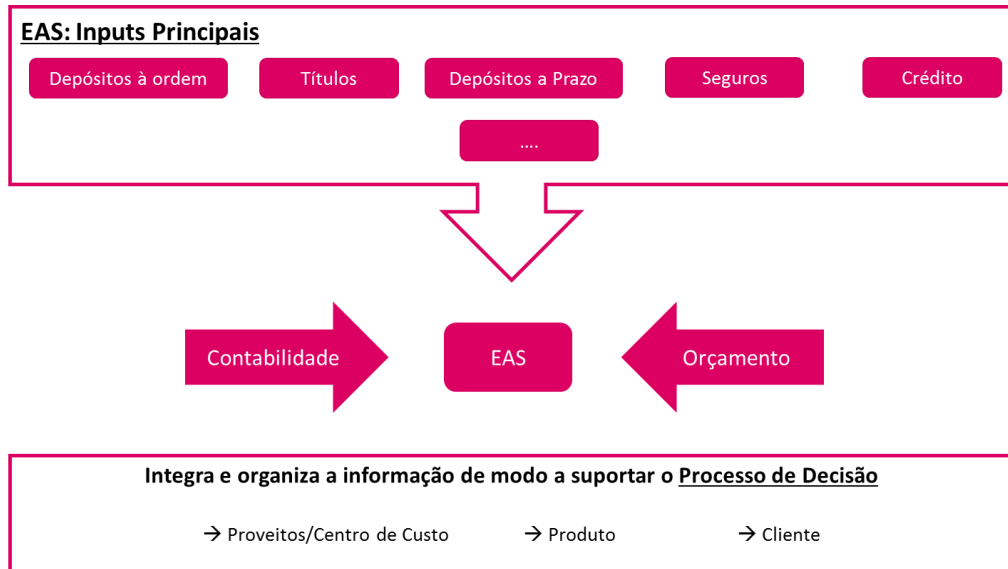
A informação disponibilizada no EAS é composta por 26 mapas com informação por cliente no sistema central de saldos, margem por produtos e conta de exploração e dividida por oito níveis de organização: Banco, Área de Negócios, Coordenação, Praça, Plataforma, Sucursal, Segmento e Gestor. Esta ferramenta mede a rentabilidade por cliente, produto e sucursal.

O EAS como instrumento de gestão suporta o processo de decisão e controlo da atividade do banco, avalia mensalmente a performance de todos os níveis da organização, enfoque no cumprimento dos objetivos comerciais e controlo orçamental dos resultados gerados, mede a rentabilidade do cliente/produto e permite a reconciliação contabilística.

A informação por cliente comporta a rentabilidade de cliente (conta de resultados, saldos de produtos, margem de produtos e listagem nominativa de clientes). Ao nível da sucursal, a informação é diária (Mis diário, informação de campanhas), semanal (mapa

resumo de campanhas, índice de campanhas) e mensal (EAS, índice de performance). Por fim, a informação do colaborador consiste no sistema de incentivos (componente quadrimestral e anual).

Figura 10 - EAS



Fonte: adaptado de informação interna

Ao nível da sucursal, o diretor da sucursal utiliza um mapa interno para orientação permitindo obter uma análise dos seus gestores e delinear os objetivos de forma a obterem melhores resultados.

- **Tomar conhecimento de como se procede ao arquivo digital de uma Sucursal**

O arquivo digital permite a facilidade de consulta dos documentos, garante a segurança e, sobretudo, é ecológico. Toda a documentação produzida na sucursal tem que ser enviada por correio interno para os serviços centrais para darem seguimento ao seu processamento ou arquivo. No entanto, existem processos que são digitalizados pela sucursal e remetidos para a fila de trabalho e, posteriormente, enviados para os serviços centrais, nomeadamente, aplicações a prazo, operações de títulos, ordens de bolsa, cartões, transferências, entre outros.

A correspondência pode ser externa, destina-se a clientes ou outras entidades, ou interna, sendo um processo de troca de informações entre a sucursal e outros serviços do

grupo. A minha tarefa consistia em digitalizar os processos e enviar para o arquivo físico o original através do correio interno.

- **Acompanhar a ação diária de um Gestor de Cliente**

A ação diária do gestor de cliente passa por sistematização da ação comercial, ação comercial externa, planeamento mensal e reuniões proactivas.

Nas primeiras semanas, acompanhei os quatro gestores equitativamente. Como na área Prestige, os clientes beneficiam de um acompanhamento individualizado, cada gestor tem uma carteira de clientes, em média trezentos, tendo como tarefas responder às solicitações por parte dos clientes, apresentar-lhes cenários de investimento.

Os gestores verificam os mapas das transações pendentes a aguardar parecer do gestor, das transações já efetuadas que podem ser anuladas, dos descobertos autorizados e não autorizados e dos movimentos significativos (transações superiores a 2.500€), dos vencimentos de depósitos a prazo e do crédito vencido.

Estes mapas, muitas vezes, necessitam que o gestor entre em contacto com o cliente, para o mesmo regularizar a conta ou indicar as razões da situação. Muitas vezes, estes contactos resultam em oportunidades de negócio.

Os colaboradores têm ao seu dispor aplicativos para os apoiar no negócio bancário:

- Plataforma de ação comercial: tem como objetivo apoiar a atividade comercial, permite aceder à informação sobre os clientes, informação sobre a gestão comercial, risco de crédito e operacional, criar processos de abertura de contas e/ou manutenção de dados, aceder aos simuladores de crédito, às vendas e contactos efetuados e, ainda organizar o plano de contactos obrigatórios.
- Plataforma comercial de seguros: permite aceder à informação dos clientes relativamente à carteira de seguros e pedidos, simular ou subscrever seguros e acompanhar as vendas e digitalizações dos mesmos.
- Intranet: através do portal é possível o utilizador aceder à informação institucional, aos mercados financeiros, ao diário comercial, aos manuais do produto, à informação sobre os segmentos dos clientes, aos serviços bancários e

corporativos, ao Millennium TV, aos contactos dos colaboradores do banco, bem como acompanhar as ações comerciais em vigor, entre outros.

- Simulador de Crédito: permite realizar/contratar operações de crédito, por exemplo, pessoal e imobiliário.
- Plataforma aplicacional de balcão: auxilia os gestores na tesouraria do dia-a-dia.
- Swoc: permite aprovar e contratar operações de crédito ou comercial que necessitam de decisão superior de forma hierárquica, muitas vezes, estas operações necessitam de ser argumentadas para a decisão final ser positiva, por exemplo, explicar a relação com o cliente, os produtos que possui (cross-selling).

Enquanto estagiária, não tinha acesso aos últimos dois aplicativos, os restantes foram utilizados diariamente para auxiliar a equipa nas tarefas do dia-a-dia, por exemplo, manutenção de contas, criação de pedidos de seguros, comunicação de sinistros, informações a clientes, regularização das filas de trabalho, entre outros. É de realçar a facilidade de acesso destes aplicativos e, no meu caso, considero que foi fácil manusear as aplicações devido à sua simplicidade e objetividade.

Além dos aplicativos, os gestores semanalmente preenchem mapas relativos ao crédito à habitação, potenciais recursos, captação de clientes, debriefing, entre outros. O gestor tem um plano de contactos obrigatórios, ou seja, clientes que contêm alertas de possíveis vendas ou que já não são contactados há mais de 3 meses, definidos como urgentemente.

A proatividade comercial, engloba o planeamento mensal e as reuniões proactivas, é um dos indicadores construídos com a missão de incentivar os gestores a reunir-se proactivamente com os seus clientes. O planeamento mensal consiste na planificação mensal dos clientes a contactar presencialmente, na sucursal ou no exterior. Deve ser efetuada até ao dia 28 do mês anterior, sendo que cada gestor deve planear mensalmente no mínimo 35 clientes e no máximo 70 clientes. As reuniões proactivas são realizadas com os clientes que foram planeados no mês anterior ao da visita. O objetivo para cada gestor Prestige são 20 reuniões mensais, das quais 8 têm que ser realizadas no exterior da sucursal.

Semanalmente, os gestores têm que fazer ação comercial externa, isto traduz-se em visitas a clientes ou a potenciais clientes. No primeiro caso, os gestores têm que preparar a reunião de acordo com a situação do património financeiro do cliente para ir ao encontro das suas necessidades mais eficazmente e corresponder as expetativas. No segundo caso, os gestores têm que captar clientes e, assim, nas reuniões com o potencial cliente, o gestor tem que lhe sugerir os produtos do banco e do segmento.

- **Percecionar o inter-relacionamento entre a sucursal e vários órgãos centrais do Banco;**

Os órgãos centrais do banco são departamentos que não mantêm contacto com os clientes, mas dão apoio nas operações, trazendo uma maior eficiência operacional e automação dos processos. Os gestores, normalmente, estabelecem contacto com os serviços centrais, através de contacto telefónico, por exemplo, com o Help desk, SOS Rede, Plataforma legal, área de contratação, cartões, tesouraria, entre outros departamentos.

- **Acompanhar a ação diária da equipa**

Na sucursal, todos os dias de manhã eram feitos briefings que consistiam numa breve reunião, cerca de 15 minutos, de toda a equipa antes de começar o dia de trabalho, consultando o diário comercial, definindo os objetivos para o dia e prioridades e delimitando metas para ultrapassar os pontos menos positivos. Às segundas-feiras, era dia de assistir em direto à apresentação da sala de mercados e à quarta-feira era o dia do GRO.

Ao final do dia, é efetuado o debriefing, onde o diretor da sucursal faz uma síntese dos resultados, indica melhores práticas ou recomendações e, ainda, transmite uma mensagem final positiva com destaque para o que se pode melhorar nos dias seguintes.

Todas as segundas-feiras à tarde, eram realizadas reuniões semanais de vendas que consistiam em resumir os resultados da sucursal e das principais rubricas, planear a atividade comercial de acordo com o ciclo decorrente, responsabilizar a equipa com objetivos definidos para a semana.

Juntamente com a equipa, assisti ao direto com o administrador sobre o arranque do segundo ciclo comercial e participei numa reunião com os gestores Prestige da Direção Comercial de Coimbra sobre o 2º ciclo. Durante o estágio, estive sempre presente em todas estas reuniões, onde me foram atribuídas algumas tarefas para ajudar a equipa a obter os objetivos delineados.

- **Acompanhar e monitorizar as vendas telefónicas na Direção Regional de Coimbra**

O Serviço de Venda Telefónica (VT) é um serviço telefónico personalizado, disponível no setor bancário que permite a comercialização e a contratação de produtos e serviços financeiros durante o contacto telefónico. A contratação de produtos e serviços, através deste serviço, está enquadrada pelo DL 95/2006 de 29 de maio, que regulamenta a contratação à distância e requer a gravação da chamada telefónica.

Inicialmente, o termo usado era vendas não presenciais (VNP); esta mudança inovadora permite à sucursal fechar a venda durante o contacto telefónico e é um método único no mercado. A Venda Telefónica é um excelente aliado na concretização dos objetivos de negócio: leva o colaborador a mais clientes, reduz o tempo gasto com questões administrativas, sendo mais rápido e simples.

Em 2011 (Diário Comercial, 2011), o serviço de vendas não presenciais foi definido como sendo uma vantagem competitiva para a rede, permitindo servir melhor o cliente, conseguindo fazer negócio mesmo quando o cliente não vem à sucursal através de um serviço gratuito e simples.

Em 2013, deixou de haver limitação de efetuar vendas telefónicas unicamente a clientes com contrato VNP. O cliente passou a ter que autorizar a gravação da chamada e o gestor fazer uma proposta comercial. (Diário Comercial, 25-01-2013)

Para apoiar a realização das vendas por telefone existem *scripts* uniformes que auxiliam a abordagem comercial para cada tipo de produto. No início do mês de abril, foram simplificados e divididos por famílias de produtos: depósitos a prazo, fundos de investimento, títulos, cartões, soluções integradas, serviços, poupanças, seguros

poupança e seguros de risco. Em comparação com os *scripts* anteriores, os novos apresentam melhorias: estrutura e formato mais simples, dispondo a informação apenas numa página, presença da imagem do produto de forma a ser identificado rapidamente, *checklist* para assinalar a informação transmitida ao cliente e linguagem mais adequada ao discurso telefónico.

Sendo uma solução diferenciadora que garante um nível elevado de satisfação por parte dos clientes, este serviço pretende garantir a máxima conveniência e segurança na compra de produtos e serviços.

Os principais objetivos são simplificar o processo de concretização da venda, dinamizar o cross-selling, garantir uma maior eficácia nas vendas, garantir um elevado índice de satisfação e assegurar uma gestão de risco adequada.

O meu objetivo durante o estágio para as vendas telefónicas era monitorizar as mesmas, com o objetivo de melhorar os resultados na Direção Comercial de Coimbra e consciencializar os colaboradores das várias vantagens de usar a ferramenta no seu dia-a-dia.

No dia 9 de março, assisti a um *workshop* orientado por um elemento do departamento da equipa de Qualidade da Comunicação e Venda que esteve com os gestores Prestige e com um elemento de cada sucursal Mass Market sobre as oficinas da Venda, indicando técnicas de abordagem comercial, ajudando a compreender a simplificação dos *scripts* telefónicos e, com uma vertente prática, utilizando a ferramenta, simulando em ambiente de teste ou mesmo com o cliente.

No final do dia, ficaram estabelecidos dois compromissos: taxa de eficácia de 100% em três dias, o que significa que todos os colaboradores fazem a sua primeira venda, de modo a estarem todos sintonizados com os passos e no mínimo uma venda telefónica por dia por sucursal para se criar a rotina.

Diariamente entrava em contacto, via *email* ou telefone, com os embaixadores das VT para obter os resultados do dia anterior e ajudar a resolver problemas que tenham surgido ou a incentivar as sucursais a saírem do zero.

No dia 16 de maio, indiquei algumas ideias para dinamizar este tema à diretora comercial:

- O paradigma da VT tem que ser o da ‘ferramenta’ para ajudar a cumprir as metas definidas e que estão mesmo ao lado do colaborador.
- Haver um *push* e definir objetivos que levem os colaboradores a utilizar a ferramenta de forma gradual e contínua.
- No caso das sucursais que têm clientes residentes no exterior (REX), entrarem em contacto com os eles e efetuarem vendas por telefone, em vez de esperarem que venham a Portugal ou enviem a documentação por correio.
- Os colaboradores terem a preocupação de realizar os planos de contactos obrigatórios preferencialmente por venda telefónica, gravando a chamada e tentarem formalizar e fechar a venda.

No dia 4 de abril, solicitei a cada embaixador uma sugestão de dinamização e uma dificuldade de forma à direção globalmente obter melhores resultados. As sugestões de dinamização com mais enfoque foram: contatar os REX, sempre que o cliente vem à sucursal indicar-lhe que existe uma nova ferramenta para o mesmo não estranhar quando for contactado e aproveitar a nova atualização dos scripts. Por outro lado, os embaixadores enunciaram, como dificuldades: os clientes serem conservadores e preferirem o contacto presencial, ausência do hábito de vender por telefone, muita tesouraria que impede a realização de vendas por telefone, os clientes não aceitarem a gravação da chamada e pouca confiança nos procedimentos.

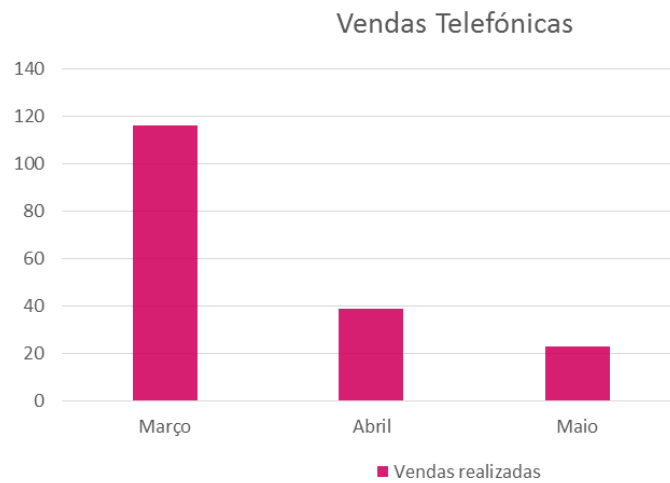
Durante o mês de abril e maio acompanhei as equipas na monitorização dos resultados e no *forcing* às sucursais que se mantinham no zero.

Resultados

A Direção Comercial de Coimbra, em 2015, realizou 196 contactos telefónicos que resultaram em 139 vendas, das 17 sucursais da direção, apenas 8 usaram a ferramenta, sendo que a sucursal de Cantanhede e Ferreira Borges foram as que se destacaram. Em 2016, no mês de janeiro, a direção de Coimbra realizou 12 vendas com uma taxa de formalização de 42% e apenas 3 sucursais apresentaram resultados.

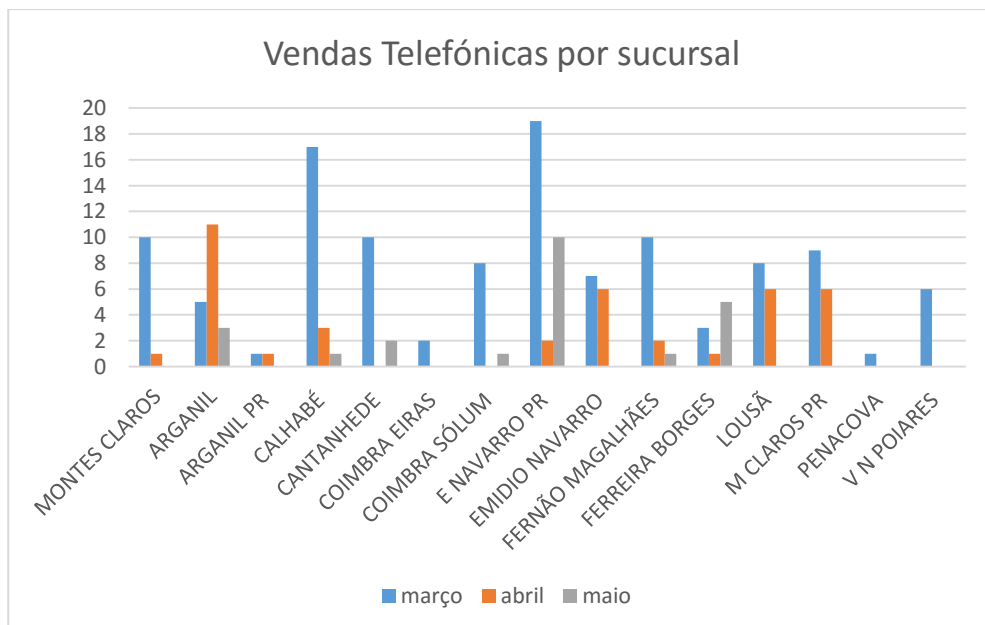
A monitorização iniciou-se no mês de março e, na primeira semana, efetuaram-se 96 vendas, sendo que 6 sucursais apresentaram uma taxa de eficácia de 100%. Na segunda semana, os resultados diminuíram totalizando em 116 o mês de março. Em abril, houve uma descida acentuada, somando apenas 39 vendas. E, em maio, apenas 23 vendas telefónicas, sendo que destas 23,44% foram efetuadas por uma sucursal que pontuou em todas as semanas, o que não se verificou com as restantes (Figura 11 e 12).

Figura 11 - Vendas Telefónicas



Fonte: construção própria

Figura 12 - Vendas Telefónicas por sucursal



Fonte: construção própria

Este tema permitiu-me abordar outras competências durante o estágio, principalmente a interação com várias equipas, a criatividade, a capacidade de persuadir os resultados e a abordagem telefónica.

- **E-learning**

O Millennium bcp privilegia a formação dos seus colaboradores, disponibilizando-lhes cursos e-learning. No início do estágio, durante quinze dias, realizei os e-learning sobre o retalho, dividindo-se em formação legal e formação base.

A formação legal focava temas como o conhecimento da nota euro e da moeda metálica euro, cadernos do Banco de Portugal, prevenção do branqueamento de capitais e combate ao financiamento do terrorismo, vendas não presenciais de produtos e serviços financeiros, práticas comerciais e desleais, segurança, higiene e saúde no trabalho, plano de contingência e regulamento da CMVM. Por outro lado, a formação base abordava a formação de integração, código deontológico, cheques e serviços mínimos bancários.

Além destes conhecimentos iniciais, durante o estágio todos os colaboradores foram submetidos a dois testes, M Mais Forte sobre produtos e serviços, procedimentos e operativas e o Last call sobre crédito a particulares. Em ambos, obtive a pontuação máxima, 100%, com ajuda do responsável da sucursal.

- **Outras tarefas realizadas**

Além das tarefas estipuladas no plano de estágio curricular, como tinha autonomia para gerir o meu dia-a-dia, desempenhei outras tarefas, explorando outras vertentes da área: dinamização da campanha *member get member* do 1º ciclo comercial, reposição do *merchandising* e atendimento telefónico.

3. Caso de estudo

3.1. Metodologia

Na revisão de literatura realizada conclui-se que, o mercado no setor bancário deve ser segmentado com base em diversos critérios, de modo a obter um perfil mais completo e fidedigno do cliente, visto que é essencial segmentar o mercado de forma a proporcionar experiências, oferecer produtos e/ou serviços aos clientes dos subsegmentos de acordo com as suas necessidades e expectativas.

Um dos focos principais para o Millennium são os clientes, sendo que captar clientes é essencial para o crescimento de uma organização e fidelizá-los é essencial para garantir a sustentabilidade.

No caso concreto da instituição bancária em estudo, os clientes encontram-se segmentados e perfilados de acordo com o seu património e exposição ao risco. Assim, este estudo tem como objetivo definir o cliente tipo de cada segmento através da análise do património.

3.2. Recolha de dados

A população da pesquisa foi definida de acordo com o número de clientes, titulares de conta, identificados pelo banco como pertencentes ao segmento Prestige da sucursal Montes Claros Prestige, em Coimbra. A população total, no início de abril, era de 1330 clientes. Contudo, para o estudo, em questão, a população é composta por 798 clientes.

Toda a informação para análise foi recolhida através do aplicativo interno do banco, sem recurso a mecanismos automáticos que permitiu a construção de uma base de dados de construção própria.

Os dados permitem analisar os clientes da área Prestige em várias rúbricas: género, idade, profissão, perfil, grau de risco e património. Sendo que para analisar o património dos clientes, subdividi o mesmo em quatro categorias: depósitos a prazo (depósito a prazo e poupanças), carteira de títulos (fundos, certificados, ações e obrigações), seguros financeiros (unit linked, capitalização e plano poupança) e crédito (cartão, imobiliário e conta corrente).

Além desta base de dados, realizei um breve questionário aos quatro gestores da sucursal. O questionário era estruturado com perguntas abertas, mas todas com a possibilidade de ter uma resposta objetiva. O questionário tinha como objetivo comprovar a veracidade do estudo, ou seja, certificar que os gestores conhecem a realidade e as características dos seus clientes (Anexo II).

3.3. Análise de dados - Caracterização dos clientes do segmento Prestige

Este capítulo apresenta a análise e conclusão dos dados, através das tabelas exportadas do software estatístico SPSS. Inicialmente, são analisados os dados dos clientes individualmente: segmento, género, idade, profissão, grau de risco, perfil, cross-selling e património e, numa segunda fase, são correlacionados esses dados com cada segmento, com o objetivo de definir um cliente tipo para cada segmento.

As tabelas que sustentaram esta análise encontram-se no anexo III.

- Segmento

Com apoio na base de dados de elaboração própria, recorrendo aos aplicativos da instituição, no início de abril de 2016, existiam 580 clientes do segmento P1 - Prestige Património, 73 clientes do segmento P2 - Prestige Ordenado, 13 clientes do segmento P3 - Prestige Young Star, 92 clientes do segmento P4 - Prestige com comissão e, 31 clientes do segmento P5 - Ex-Prestige, tal como demonstra a tabela 3.

Tabela 3 – Segmento

Segmento	Frequência	Percentagem
P1	580	73,5
P2	73	9,3
P3	13	1,6
P4	92	11,7
P5	31	3,9
Total	789	100

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Gênero

Em relação ao gênero e, de acordo com a tabela 4, verifica-se que 61,3% dos clientes são do gênero masculino e 38,7% do gênero feminino, que corresponde a 484 e 305 clientes, respectivamente.

Tabela 4 - Gênero

Gênero	Frequência	Porcentagem
Masculino	484	61,3
Feminino	305	38,7
Total	789	100

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Idade

Relativamente à idade, a faixa-etária predominante é entre os 56 e os 65 anos, cerca de 28,5%, seguindo-se a faixa etária entre os 66 e os 75 anos representando 23,7%. Apenas 5,1% dos clientes têm idade inferior a 35 anos. E, tal como se demonstra na tabela 5, 66,1% dos clientes têm idade superior a 56 anos, logo pode-se afirmar que a população da sucursal é envelhecida.

Tabela 5 - Idade

Idade	Frequência	Porcentagem
18 a 25 anos	8	1
26 a 35 anos	32	4,1
36 a 45 anos	82	10,4
46 a 55 anos	145	18,4
56 a 65 anos	225	28,5
66 a 75 anos	187	23,7
Mais 76 anos	110	13,9
Total	789	100

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

Cruzando estes dados demográficos, sexo e idade, podemos comprovar que a população da sucursal, tanto do género masculino e como do género feminino situa-se na faixa etária dos 56 aos 75 anos (269 e 143 clientes, respetivamente) (Tabela 6).

Tabela 6 - Género vs. Idade

Género	Idade	Frequência
Masculino	18 a 25 anos	2
	26 a 35 anos	22
	36 a 45 anos	48
	46 a 55 anos	88
	56 a 65 anos	147
	66 a 75 anos	122
	Mais 76 \anos	55
Feminino	18 a 25 anos	6
	26 a 35 anos	10
	36 a 45 anos	34
	46 a 55 anos	57
	56 a 65 anos	78
	66 a 75 anos	65
	Mais 76 anos	55

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Profissão

Relativamente à profissão, podemos verificar que 22,1% dos clientes são reformados e 0,6% são pensionistas. Em situação de desemprego existem 2,0% e 4,7% dos clientes são domésticos. Além destas situações, as profissões com mais destaque são médicos (21%), professores (9,3%) e engenheiros (7,2%) (Tabela 7).

Tabela 7 - Profissão

Profissão	Frequência	Percentagem
Administrador	37	4,7
Condutor	1	0,1
Delegado Informação Médica	8	1
Desempregado	16	2

Designer	1	0,1
Direito	22	2,8
Diretor	11	1,4
Doméstica	37	4,7
Economista	9	1,1
Enfermeiro	18	2,3
Engenheiro	57	7,2
Administrativo	13	1,6
Estudante	21	2,7
Farmacêutico	8	1
Funcionário Público	7	0,9
Gerente Comercial	34	4,3
Médico	166	21
Monitor	1	0,1
Operário	5	0,6
Pensionista	5	0,6
Professor	73	9,3
Psicólogo	4	0,5
Agente comercial	7	0,9
Reformado	174	22,1
Sem Profissão	3	0,4
Técnico	22	2,8
Treinador	1	0,1
Veterinário	2	0,3
Arquiteto	5	0,6
Assessor	2	0,3
Atleta	2	0,3
Biólogo	2	0,3
Bioquímico	2	0,3
Comerciante	13	1,6
Total	789	100

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Grau de risco

O grau de risco mede de forma crescente, entre 1 e 15, o risco associado a cada cliente. Na sucursal em estudo, os clientes, de forma geral, revelam um grau de risco 3, ou seja, 33% dos clientes, segundo o banco, têm um risco baixo, como se pode visualizar na tabela 8.

Tabela 8 - Grau de risco

Grau de risco	Frequência	Porcentagem
2	179	22,7
3	260	33
4	197	25
5	81	10,3
6	34	4,3
7	12	1,5
8	13	1,6
9	3	0,4
10	6	0,8
11	2	0,3
14	2	0,3
Total	789	100

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Perfil

Os clientes realizam um questionário Prestige, que indica o perfil de investidor do cliente: curto prazo, prudente, moderado, dinâmico. Cerca de 396 dos clientes são prudentes, o que representam 50,2% do total. Contudo, ainda existem 222 clientes com o perfil desatualizado (Tabela 9).

Tabela 9 - Perfil

Perfil	Frequência	Porcentagem
Curto Prazo	121	15,3
Prudente	396	50,2
Moderado	50	6,3

Preservação	69	8,7
Crescimento	4	0,5
Crescimento Agressivo	1	0,1
Rendimento	103	13,1
Rendimento e Crescimento	45	5,7
Total	789	100

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Cross-selling

O cross-selling engloba a venda de um produto ou serviço adicional além dos que o cliente já detém, considerado como principal. Assim, permite fidelizar os clientes e satisfazer as suas necessidades, salvaguardando a possibilidade do cliente ter ligação com outras entidades. Os clientes da sucursal em estudo detêm vários produtos, sendo que 75,5% dos clientes possuem entre 2 e 5 produtos e apenas 1 cliente detém 10 produtos (Tabela 10).

Tabela 10 - Cross-selling

Cross-selling	Frequência	Percentagem
0	6	0,8
1	71	9
2	152	19,3
3	178	22,6
4	148	18,8
5	117	14,8
6	55	7
7	37	4,7
8	18	2,3
9	6	0,8
10	1	0,1
Total	789	100

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Património

Por fim, em relação ao património, os produtos que os clientes, no geral, possuem são ações (47,02%), depósitos a prazo (44,61%), fundos (42,59%) e, do lado do crédito, o produto em destaque é o cartão de crédito (81,37%) (Tabela 11).

Tabela 11 - Património

Património	Frequência	Porcentagem
Depósito a Prazo	352	44,61
Poupança	218	27,63
Fundos	336	42,59
Certificados	161	20,41
Ações	371	47,02
Obrigações	49	6,21
Unit Linked	198	25,1
Capitalização	99	12,55
Plano Poupança	313	39,67
Cartão de crédito	642	81,37
Imobiliário	100	12,67
Conta corrente	44	5,58

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

- Prestige Património

Analisando detalhadamente cada segmento, o segmento P1, Prestige Património, caracteriza-se por 61,2% dos clientes serem do género masculino, 355 clientes. Em relação ao perfil, 57,8% apresentam um perfil prudente, correspondente a 335 clientes, 88 clientes estão classificados como clientes de curto prazo, 46 como moderado, não existindo nenhum cliente classificado como dinâmico, existindo, ainda, 111 clientes com o perfil desatualizado.

Em relação à idade, as faixas etárias predominantes são entre os 56 e 65 anos (29,7%) e entre os 66 e os 75 anos (26,2%). Analisando a profissão, cerca de 25% dos clientes são reformados, 20,3% médicos e 9,1% professores, seguindo-se os engenheiros, as domésticas e os administradores.

Dos clientes de curto prazo, 53,4% são do género masculino, 25% tem idades compreendidas entre os 66 e os 75 anos e, 21,59% são reformados e 19,32% são médicos. Os clientes prudentes são do género masculino (58,5%), com idades entre os 56 e os 65 anos (32,23%) e, são reformados (26,27%) e médicos (22,39%). Os clientes moderados caracterizam-se por serem do género masculino (86,96%), com idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos (45,65%), sendo médicos (28,26%) e engenheiros (19,56%).

O grau de risco deste segmento é relativamente baixo, 87,2% dos clientes apresentam grau de risco entre 2 e 4, sendo que o género masculino se destaca em todos os níveis de risco. Em relação, à idade, a faixa etária predominante é entre os 56 e os 65 anos, exceto nos níveis de risco 2 e 4, sendo entre os 66 e os 75 anos. O perfil predominante em todos os níveis de risco é o perfil prudente.

Em relação ao cross-selling, a maioria dos clientes têm, em média, o seu património repartido por 3 ou 4 produtos diferentes, que corresponde a 40,8%. Havendo apenas 7 clientes com cross-selling superior a 9 produtos.

Em relação ao património dos clientes do segmento Prestige património, cerca de 57,4% têm depósitos a prazo e são maioritariamente do género masculino (60,06%), com idades compreendidas entre 66 e os 75 anos (27,92%) e com perfil prudente (56,45%). Dentro da categoria de depósitos a prazo, encontram-se as poupanças e, apenas, 25% têm este tipo de investimento. Estes clientes são do género masculino (54,48%), com idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos (33,79%) e com perfil prudente (68,96%).

Na categoria carteira de títulos, cerca de 50% dos clientes têm fundos e são do género masculino (58,47%), com idades entre os 56 e 65 anos (31,14%) e com perfil prudente (66,78%). Apenas 23,4% têm certificados, são do género masculino (63,97%), com idades compreendidas entre os 66 e os 75 anos (33,82%) e com perfil prudente (63,97%). Em relação às ações, mais de 50% dos clientes possuem este tipo de valores mobiliários, sendo maioritariamente do género masculino (63%), com idades compreendidas entre os 56 e 65 anos (32,66%) e com perfil prudente (61,66%). Por último, 7,9% dos clientes têm obrigações, são do género masculino (54,34%), pertencem a faixa etária entre os 66 a 75 anos (26%) e com perfil prudente (56,52%). Em conclusão, os clientes deste segmento,

em relação à carteira de títulos, maioritariamente, têm ações e fundos, constatando-se que as obrigações é o título com menos “adeptos”.

Nos seguros financeiros, somente 31,2% dos clientes têm Unit Linked, sendo maioritariamente do género masculino (55,8%), com idades entre 66 e os 75 anos (28,17%) e com perfil prudente (62,43%). 15,7% dos clientes têm planos de capitalização, repartindo-se pelo género masculino (56%), com idades entre os 56 e os 65 anos (28,57%) e perfil prudente (62,63%). Por outro lado, os planos de poupança já têm mais força, sendo que 44,1% dos clientes possuem o produto e são do género masculino (60,93%), com idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos (38,67%) e com perfil prudente (62,5%).

No âmbito de responsabilidades, ou seja, os créditos, 80,2% dos clientes possuem cartão de crédito, sendo maioritariamente do género masculino (64,3%), com idades entre 56 e os 65 (31,82%) e com perfil prudente (57,85%). No crédito imobiliário, o número é insignificante, apenas 45 clientes têm este tipo de responsabilidades, cerca de 7,8%. São do género masculino (77,78%), situam-se na faixa etária dos 46 e os 55 anos (44,44%) e com perfil prudente (64,44%). Ao nível da conta corrente, só 16 clientes apresentam esta responsabilidade, ou seja, cerca de 2,8%.

Em conclusão, os clientes deste segmento, independentemente do perfil, têm o seu património investido maioritariamente em Depósitos a Prazo, Ações e Fundos e, aproximadamente 80% dos clientes têm cartão de crédito. De acordo com a perfilagem, os clientes de curto prazo têm preferencialmente depósitos a prazo e Plano Poupança. Os clientes prudentes têm Depósitos a prazo e Fundos. Os clientes moderados têm ações e Fundos.

- Prestige Ordenado

Detalhando os clientes P2, Prestige ordenado, pode-se verificar que 65,8% são do género masculino, 26% têm perfil preservação, já desatualizado, e 23,3% têm perfil prudente, com idades entre os 56 e os 65 anos (39,7%), 38,4% dos clientes são médicos e 12,3% são reformados e engenheiros.

Dos clientes de curto prazo, 70% são do género masculino, 50% tem idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos e, 40 % são médicos e 30% são gerentes comerciais. Em relação, aos clientes prudentes, 52,94% são do género masculino, 58,82% tem idades compreendidas entre os 56 e os 65 anos e, 52,94% são médicos e 11,76% são professores. Por fim, apenas existe um cliente moderado, sendo do género masculino, com idade entre os 66 e os 75 anos e é administrador.

O grau de risco predominante deste segmento é 4 (42,5%). A faixa etária predominante é entre os 56 e os 65 anos, exceto nos níveis de risco 5, sendo entre os 36 e os 45 anos. O perfil prudente destaca-se no nível 3 e 4, no entanto nos outros predomina o perfil preservação. Maioritariamente, os clientes que têm depósitos a prazo e ações apresentam baixo risco e, por outro lado, os clientes com um risco mais elevado têm conta corrente e crédito imobiliário.

Os clientes deste segmento, independentemente do perfil, têm o seu património investido maioritariamente em poupanças (43,8%), ações (37%) e 93,2% dos clientes têm cartão de crédito e 31,5% crédito imobiliário e conjugam maioritariamente 3 produtos, 27,4%.

De acordo com a perfilagem, os clientes de curto prazo têm preferencialmente poupanças (30%) e fundos (20%) e não têm certificados, obrigações, unit linked nem capitalização. Os clientes prudentes têm poupanças (70,58%), plano poupança (41,18%) e crédito imobiliário (47,06%) e não têm depósitos a prazo, nem obrigações.

- Prestige Young Star

Analisando os clientes P3, Prestige Young Star, pode-se verificar que se repartem equitativamente pelos dois géneros, a idade predominante é entre os 26 e os 35 anos (61,5%) e cerca de 61,5% são estudantes. Em relação ao perfil, 46,2% apresentam um perfil de curto prazo e são maioritariamente do género masculino (66,67%), com idade entre os 18 e os 35 anos e estudantes. Dos clientes prudentes, 60% são do género feminino, 80% tem idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, 40% são estudantes

e, apenas, existe um cliente moderado, sendo do género masculino, com idade entre os 26 e os 35 anos e estudante.

O grau de risco influente deste segmento é 4 (38,5%) e 5 (23,1%), sendo que o género feminino se destaca no nível 4. Em relação à idade, a faixa etária predominante é entre os 18 e os 25 anos, exceto nos níveis de risco 4 e 6, que se situa entre os 26 e os 35 anos. O perfil predominante na maioria dos níveis de risco é o perfil curto prazo e no nível 4 é o prudente.

Os clientes têm o seu património investido em fundos (61,5%), poupança (46,2%) e unit linked (30,8%), 61,5% dos clientes têm cartão de crédito e nenhum cliente têm crédito imobiliário, o que é justificado pelas características deste segmento, Prestige Young Star e, possuem um valor baixo de cross-selling, 3 produtos (53,8%).

De acordo com a perfilagem, os clientes de curto prazo têm preferencialmente poupanças (50%), fundos (50%), unit link (50%) e não têm certificados, obrigações, plano poupança, crédito imobiliário e conta corrente. Os clientes prudentes têm poupanças (60%), fundos (60%) e não têm depósitos a prazo, obrigações, unit linked, crédito imobiliário e conta corrente. O cliente moderado tem o seu património dividido por fundos, certificados, ações, unit linked e conta corrente.

- Prestige com comissão

Os clientes P4, Prestige com comissão, são do género masculino (58,7%), com idades entre os 36 e os 45 anos (22,8%), os 46 e os 55 anos e entre os 66 e os 75 anos (19,6%). Cerca de 20% dos clientes são reformados e 16,3% são médicos.

Estes clientes estão classificados predominantemente com o perfil rendimento (32,6%) e prudente (26,1%). Os clientes de curto prazo, repartem-se equitativamente pelos dois géneros, 27,27% tem idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos e 27,27% são gerentes comerciais. Dos clientes prudentes, 66,66% são do género masculino, ou seja, o dobro do género feminino, 25% tem idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, 25% são reformados e 16,66 % são médicos. Apenas existe um cliente moderado, sendo do género masculino, com idade entre os 66 e os 75 anos e médico.

Apresentam um grau de risco entre 3 e 5, mas existem cerca de 20 clientes com grau de risco superior a 7 e 2 clientes com grau de risco 14. Verifica-se que o género masculino se destaca em todos os níveis de risco, exceto nos níveis 6, 10 e 11. Em relação à idade, em geral, à medida que o grau de risco aumenta, a idade diminui, ou seja, as pessoas mais velhas têm tendência a ter menor risco. Contudo, no nível 14, existe um cliente com idade superior a 76 anos. O perfil predominante na maioria dos níveis de risco é o perfil prudente. Na maioria, os clientes com baixo risco têm ações e poupanças e os com risco elevado têm conta corrente e crédito imobiliário.

Este segmento caracteriza-se pelos seus clientes repartirem o seu património entre 2 e 3 produtos e investirem, maioritariamente, em ações (30,4%) e poupanças (25%), 83,7% dos clientes têm cartão de crédito e 25% têm crédito imobiliário.

De acordo com a perfilagem, os clientes de curto prazo têm preferencialmente plano poupanças (36,36%), fundos, ações, crédito imobiliário e conta corrente (27,27%) e não têm obrigações, unit linked e capitalização. Os clientes prudentes têm fundos (29,17%), certificados (25%), crédito imobiliário (16,67%) e não têm capitalização.

- Ex-Prestige

Por fim, os clientes P5, Ex-Prestige, são do género masculino (64,5%), com idade entre os 36 e os 45 anos (32,3%) e 12,9% são engenheiros e médicos. Maioritariamente, são clientes classificados com o perfil prudente (48,4%). Sendo que dos clientes de curto prazo, 66,66% são do género feminino, 66,66% tem idades compreendidas entre os 46 e os 65 anos e, 33,33 % são desempregados e gerentes comerciais. Os clientes prudentes são do género masculino (66,67%), com idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos (33,33%), 20% são médicos e 13,33% são engenheiros e diretores. Apenas existe um cliente moderado, do género masculino, com idade entre os 36 e os 45 anos e operário.

Este segmento caracteriza-se pelos seus clientes apresentarem, principalmente, um grau de risco 5 (32,3%). O perfil predominante na maioria dos níveis de risco é o perfil de curto prazo, nível 2, 3 e 4, contudo, nos outros predomina o perfil prudente.

Os clientes deste segmento têm o seu património investido em ações (41,9%), plano poupança e poupanças (38,7%), cerca de 77,4% dos clientes têm cartão de crédito e 29% têm crédito imobiliário, conjugando, em média, 4 produtos (32,3%). De acordo com a perfilagem, os clientes de curto prazo têm preferencialmente plano poupanças e fundos (50%) e não detêm na sua carteira obrigações, nem unit linked. Os clientes prudentes preferem poupanças, ações, unit linked e plano poupança (40%) e não têm obrigações, capitalização nem conta corrente.

Em conclusão, os clientes destes quatro segmentos classificam-se, maioritariamente, com perfil prudente subdividindo o seu património financeiro em poupanças, ações, fundos, planos poupança, cartões de crédito e crédito imobiliário.

A realidade da sucursal de Coimbra baseia-se bastante em médicos e professores ou reformados de ambas as profissões, devido à cidade ser conhecida pelo setor da saúde e educação (ensino superior).

O cliente tipo, de acordo com o segmento ou perfil, permite aos gestores equacionarem os seus planos na captação de clientes de acordo com as suas características-chave. Assim, se o gestor oferecer aos clientes novos produtos de acordo com os elegidos do cliente tipo poderá ter uma taxa de sucesso maior. Do mesmo modo, o cliente sente-se acompanhado e percebe que o valor que lhe é apresentado é distinto (Tabela 12).

Tabela 12 - Cliente tipo por segmento

Segmento	Género	Idade	Profissão	Perfil	Grau de Risco	Património
P1	Masculino	56-65 66-75	Reformado Médico	Prudente	3,32	Depósitos a Prazo Fundos Ações
P2	Masculino	56-65	Reformado Médico Engenheiro	Preservação	3,84	Poupanças Ações Crédito Imobiliário
P3	Masculino Feminino	26-35	Estudante	Curto Prazo	4,15	Fundos Poupanças Unit Linked

P4	Masculino	36-45	Reformado Médico	Rendimento Prudente	5,04	Poupanças Ações Crédito Imobiliário
P5	Masculino	36-45	Engenheiro Médico	Prudente	4,48	Poupanças Ações Crédito Imobiliário

Fonte: construção própria

De forma a complementar o estudo, analisando a relação entre o grau de risco e o género, através do Teste T de amostras independentes, a média situa-se no nível 3, exceto no segmento P3 e P4 que existe uma discrepância. No segmento P3, a média do género masculino é 4,57 e do género feminino é de 3,67. E, no segmento P4, a média do género masculino é 4,61 e do género feminino é de 5,66 (Tabela 13).

Considera-se a hipótese nula como não existe diferença estatisticamente significativa entre as duas amostras (grau de risco e género). A significância para todos os segmentos é superior a 0,05, logo não se rejeita a hipótese nula, tendo a mesma variância e, assim a hipótese nula é verdadeira. Em todos os segmentos, o intervalo de confiança contém o valor zero, logo a diferença pode ser considerada teoricamente nula (Tabela 14).

Tabela 13 - Teste T

Estatísticas de grupo						
		Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
P1	Grau de Risco	Masculino	355	3,36	1,225	0,065
		Feminino	225	3,25	1,326	0,088
P2		Masculino	48	3,73	1,144	0,165
		Feminino	25	4,04	1,274	0,255
P3		Masculino	7	4,57	1,397	0,528
		Feminino	6	3,67	1,033	0,422
P4	Masculino	54	4,61	2,375	0,323	
	Feminino	38	5,66	2,783	0,451	
P5	Masculino	20	4,6	1,465	0,328	
	Feminino	11	4,27	1,272	0,384	

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

Tabela 14 - Teste de amostras independentes

Teste de amostras independentes											
			Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
			Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da	
									Inferior	Superior	
P1	Grau de Risco	Variâncias iguais assumidas	0,013	0,908	1,009	578	0,313	0,109	0,108	-0,103	0,321
		Variâncias iguais não assumidas			0,992	448,807	0,322	0,109	0,11	-0,107	0,325
P2	Grau de Risco	Variâncias iguais assumidas	0,267	0,607	-1,06	71	0,293	-0,311	0,293	-0,896	0,274
		Variâncias iguais não assumidas			-1,024	44,38	0,311	-0,311	0,304	-0,923	0,301
P3	Grau de Risco	Variâncias iguais assumidas	0,516	0,488	1,306	11	0,218	0,905	0,693	-0,62	2,429
		Variâncias iguais não assumidas			1,339	10,814	0,208	0,905	0,676	-0,586	2,395
P4	Grau de Risco	Variâncias iguais assumidas	1,646	0,203	-1,938	90	0,056	-1,047	0,54	-2,12	0,026
		Variâncias iguais não assumidas			-1,885	71,518	0,063	-1,047	0,555	-2,154	0,06
P5	Grau de Risco	Variâncias iguais assumidas	0,141	0,71	0,622	29	0,539	0,327	0,526	-0,749	1,403
		Variâncias iguais não assumidas			0,649	23,372	0,523	0,327	0,504	-0,715	1,37

Fonte: construção própria recorrendo ao SPSS

3.4. Questionário

Analisando, as respostas ao questionário dos quatro gestores da sucursal, (anexo IV) pode-se concluir que os gestores conhecem a sua carteira de clientes. Os gestores conseguem identificar as características gerais dos seus clientes, por exemplo, com idade superior a 65 anos, exigentes e reformados, exceto um gestor que afirma que a sua carteira é diversificada, logo é difícil nomear essas características gerais.

Em geral, o produto que os clientes do segmento P1 possuem em maior número é o depósito a prazo, isto confirma-se com a análise efetuada, ou seja, 57,4% dos clientes têm o seu património, total ou parcialmente, aplicado em depósitos a prazo.

Os clientes prudentes, segundo, os gestores, são pessoas que receio de arriscarem, tendo como objetivo principal preservarem o seu património, aplicando em produtos sem risco, isto é comprovado, visto que os clientes prudentes maioritariamente apresentam um grau de risco 3 e privilegiam produtos como fundos e depósitos a prazo.

Por outro lado, os clientes com exposição ao risco são pessoas que acompanham os mercados e com literacia financeira, principalmente médicos e economistas. De acordo com o estudo, os clientes moderados distinguem o seu património investindo em ações.

Em relação aos produtos em que os gestores têm mais facilidade em vender aos clientes, as respostas foram díspares: fundos, depósitos a prazo, seguros e dueto.

No contacto com os clientes, todos os gestores utilizam a plataforma e utilizam a informação que esta disponibiliza para os guiar nas reuniões com os clientes. Também, atualizam, quase sempre, os dados dos clientes e registam o resultado das reuniões.

Contudo, quando a temática é a lealdade dos clientes ao banco, já não há unanimidade, ou seja, uns gestores consideram que os clientes já foram mais leais e outros creem que nem todos o são. No entanto, afirmam que existe uma relação de confiança entre o gestor e o cliente e que o cliente cria expectativas sobre a dedicação do gestor em acompanhar o seu património financeiro.

A captação de clientes é um ponto fulcral para a instituição bancária em estudo. Todos os gestores sentem-se motivados para procurarem novos clientes, utilizando diversas ferramentas: informação do banco, *member get member*, motor de captação, contactos pessoais e referênciação.

Por outro lado, os gestores concordam que a existência de uma ideologia de um cliente tipo de acordo com o segmento ou perfil ajuda-os a concretizar o negócio, mas a indecisão dos mercados acarreta algum receio. Também sentem que, para conquistarem mais clientes, é necessário a economia, os mercados do país melhorarem.

Capítulo III - Considerações Finais

A vida profissional é um pequeno espelho da vida acadêmica, visto que iremos ao longo dos tempos espelhar todos os conhecimentos adquiridos na licenciatura e mestrado. Trabalhar no setor bancário começou a ser uma motivação ao longo do meu percurso e este estágio permitiu aumentar essa motivação. O estágio no Millennium bcp permitiu-me aprender e desenvolver competências essenciais para o futuro que se advêm. Assim, é essencial balancear o valor acrescentado que o estágio proporcionou.

O segmento Prestige vivencia um ambiente diferente, ou seja, o banco tem que aplicar estratégias diferenciadas a estes clientes, através da criação de uma relação duradoura, oferecendo serviços inovadores e distintos da concorrência para que, sem dúvida, traga um valor acrescentado para o consumidor de forma a retê-lo. Assim, estes clientes têm ao seu dispor um gestor que faz um acompanhamento personalizado do património.

Os quatro meses que estive na sucursal foram marcados pelo excelente relacionamento entre todos os colaboradores, graças à receptividade, acolhimento e integração da equipa. As principais dificuldades que vivenciei foram, inicialmente, o manuseamento e compreensão do sistema bancário, sobretudo quando tinha que dar informações ou esclarecimentos aos clientes e colaboradores. Contudo, esta dificuldade foi rapidamente ultrapassada graças ao apoio da equipa que partilhou comigo experiências e conhecimentos. Outra dificuldade foi compreender alguns dos processos mais complexos, como por exemplo o crédito à habitação.

A equipa é, sem dúvida, muito unida e, sempre que é necessário, ajudam-se uns aos outros, partilhando experiências e conhecimento, de forma a conseguirem o melhor resultado para a sucursal. A sucursal tem uma cultura própria e a existência de briefings de manhã é uma mais-valia, visto que se faz a reflexão de pontos de situação, possíveis negócios e indicações essenciais.

Um dos desafios propostos pela diretora comercial, que me motivou bastante durante o estágio, foi a dinamização das vendas telefónicas. Este repto permitiu-me comunicar com todas as sucursais, ajudando os colaboradores a atingirem níveis de excelência utilizando

uma ferramenta que estava algo esquecida. Além deste desafio, as minhas tarefas incidiram, também, no apoio aos gestores nas tarefas/processos de negócio e monitorização dos mesmos.

Contudo, a meu ver, existem aspetos que devem ser melhorados. Na sucursal onde estive a estagiar, senti que faz falta um assistente para apoiar os gestores em tarefas mais administrativas, de modo a que tenham mais tempo para procurar negócio e prepararem as reuniões com os clientes. Em relação às tarefas realizadas no estágio, na minha opinião, o estagiário deveria ter uma oportunidade de ter um contacto mais presencial com o cliente, por exemplo guiando uma reunião presencial com o gestor e o cliente, de modo a desenvolver técnicas de comunicação e de abordagem comercial.

Em relação ao caso de estudo, sem dúvida, que perceber as características de cada segmento é essencial, não só para adequar melhor os produtos aos clientes atuais, mas, também, para os gestores prepararem o seu plano de ação para os potenciais clientes com base nas características comuns, visto que irão ao encontro das necessidades dos clientes e a taxa de sucesso será maior. Contudo, na minha opinião, deveria ser feito um estudo mais detalhado de cada segmento, com o objetivo de delinear o cliente tipo de cada segmento com base na evolução histórica dos seus produtos. Ou seja, se um cliente do segmento Prestige sempre manteve como produto de eleição um depósito a prazo ou ao longo do tempo diversificou o seu património por variados produtos ou se um cliente de curto prazo que não tem risco neste momento, se em algum momento já teve e perceber as razões pelo qual mudou. Também, seria útil perceber quais as características dos clientes que diversificam o seu património nos produtos com mais rentabilidade, de modo a complementar as intenções oferecidas pelo banco a cada segmento.

O estágio trouxe alguns benefícios para a sucursal. A realização de tarefas mais administrativas permitiu aos gestores terem o seu foco na ação comercial e no negócio e o conhecimento adquirido sobre os processos e produtos permitiu apoiar os gestores na realização de negócios. Senti que fui útil à instituição e desempenhei com sucesso os objetivos definidos, demonstrando a minha avidez em querer fazer mais e melhor.

Assim, toda a formação e prática durante os quatro meses permitiram-me desenvolver, adicionalmente, competências, nomeadamente, competências interpessoais e de relacionamento, ao nível do trabalho e espírito de equipa e disciplina pessoal, competências técnicas da área da banca e os seus processos, materialização dos conhecimentos adquiridos academicamente na faculdade, competências de comunicação e interação com clientes, desenvolvendo técnicas de comunicação com os mesmos através do telefone e assistindo a reuniões do gestor com os mesmos, competências genéricas, espírito de iniciativa, sentido de responsabilidade, atitude positiva, ética e honestidade. Reconheci a importância da proatividade, de gerir o tempo em função dos objetivos e das prioridades e, muitas vezes de como se age em situações de *stress*.

Sem dúvida, que a oportunidade de ter realizado o estágio numa instituição de referência nacional no setor bancário foi gratificante para o crescimento pessoal na vida profissional, ou seja, foi a ponte de ligação entre os dois territórios: a vida académica e a profissional. Contudo, não posso deixar de salientar que todo o apoio da equipa facilitou esta ligação e proporcionou a minha satisfação pessoal e profissional.

Bibliografia

- Alves, Luciana A. X. (2006) Segmentação de Mercado como Estratégia de Marketing: caso GVT. Monografia de conclusão de curso de bacharelado em Administração de Empresas. Centro Universitário de Brasília.
- AMA: American Marketing Association “Definição de Marketing”
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [15 de maio de 2016].
- Antunes, J.; Rita, P. (2008) “O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual” *Revista portuguesa e brasileira de gestão*. 36-46.
- Bacalhau, L. (2009) Antecedentes da Fidelização de Clientes: Um Estudo no Sector das Telecomunicações Móveis. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Bass, F.M., D.J. Tigert e R.T. Lonsdale (1968) “Market Segmentation: Group versus Individual Behaviour” *Journal of Marketing Research*. 5 (3), 264-270.
- BCP (2015) Relatório e Contas. Porto: BCP.
- Berry, Leonard L. (1995) “Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23 (4), 236-45.
- Bogmann, Itzhak Meir (2000) Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Livraria Nobel S.A.
- Brito, C. (2011) “Marketing Relacional: das origens às actuais escolas de pensamento” *Revista Portuguesa de Marketing*. 26, 15-26.
- Christopher, M.; Payne, A.; Ballantine, D. (1994) Relationship Marketing. London: Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Dec-Lei nº298/92, do Banco de Portugal, Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, de 31 de Dezembro de 1992.

- Dickson, P. R. e J. L. Ginter (1987). "Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy" *Journal of Marketing*. 51 (2), 1-10.
- Elliott, G.; Glynn, W. (1998), "Segmenting Financial Services Markets for Customer Relationships: A Portfolio- Based Approach" *The Service Industries Journal*. 18 (3) 38-54.
- Figueiredo, José M. (2013) Classificação e identificação do cliente churner:O caso da banca de retalho em Portugal. Tese de Mestrado em Gestão Comercial. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- Grönroos, C. (1996) "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications" *Management Decision*. 34 (3), 114-135.
- Grönroos, C. (2001) *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.
- Gummesson, E. (1998) "Implementation requires a relationship marketing paradigm" *Journal of Academy of Marketing Science*. 26 (3), 242-249.
- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing*. London: Butterworth-Heinmann Ltd.
- Haley, Russell I. (1968) "Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool" *Journal of Marketing*. 32 (3), 30-35.
- Hsu, F., L. Lu e C. Lin (2012) "Segmenting customers by transaction data with concept hierarchy" *Expert Systems with Applications*. 39(6), 6221-6228.
- Hunt, S.; Arnett, D.; Madhavaram, S. (2006) "The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory" *Journal of Business & Industrial Marketing*. 21 (2), 72-87.
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders e V. Wong (2005) *Principles of marketing*. Boston: Pearson.
- Lindon, Denis; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, J. V. (2011) *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lopes, Suzana R. (2014) Marketing Relacional no Setor Bancário. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Madeira, Maria J. (2014) Customer LifeTime Value. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Martins, José S. (2012) A Lealdade dos Clientes Particulares aos Bancos. Dissertação de Mestrado em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Millennium bcp “A nossa História”

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx> [13 junho de 2016]

Millennium bcp “Estrutura do grupo”

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx> [13 junho de 2016].

Millennium bcp “Missão e estratégia”

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx> [13 junho de 2016].

Millennium bcp “Quem somos”

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx> [13 junho de 2016].

Millennium bcp “Relatório e contas 2015”

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2015/RCBCP2015PT.pdf> [13 junho 2016].

Möller, K.; Halinen, A. (2000) “Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction” *Journal of Marketing Management*. 16 (1/3), 29-54.

- Negretto, Ricardo J. (2007) Fidelização de clientes bancários: marketign de relacionamento como base na estratégia de lealdade. Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao programa pós-graduado em gestão. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Oliveira-Brochado, Ana; Martins, Francisco (2008) “Aspetos metodológicos da segmentação de mercado: base de segmentação e métodos de classificação” *FEP Working Papers*. 261.
- Pereira, Virgílio J. O. (2015) Segmentação de mercado no setor bancário: caso do Millennium bcp. Relatório de Estágio Curricular para obtenção do grau de Mestre em Economia. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Sá, Cristiana F. L. (2015) Processo de captação de potenciais clientes:O caso do setor bancário. Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Schneider, B., Parkington, J., & Buxton, V. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly*. 25(2), 252– 267.
- Shaw, Michael Callaghan; Robin N. (2001) Relationship orientation: towards an antecedent model of trust in Marketing Relationships. Deakin University.
- Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar, Atul (1995) “The Evolution of Relationship Marketing” *International Business Review*. 4 (4), 397-418.
- Silva, Márcio A. F. (2011) Marketing Relacional:Fidelização do Cliente na Banca. Relatório de Estágio Curricular. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Smith, W. R. (1956), “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies” *Journal of Marketing*. 21 (1), 3-8.
- Stanton, William J. (1980) Fundamentos de marketing. São Paulo: Pioneira.
- Wedel, M. e W. A. Kamakura (2001) Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. Boston: Kluwer Academic Publishers.

Anexo II. Questionários aos gestores

1. Qual o número de clientes da sua carteira? Conhece todos?
2. Consegue nomear as características gerais dos clientes?
3. Qual o produto que os clientes do segmento P1 (Prestige Património) possuem em maior número?
4. Como descreve os clientes prudentes?
5. Que tipo de clientes têm mais exposição ao risco?
6. Qual o produto que tem mais facilidade em vender ao cliente?
7. Nas reuniões com o seu cliente utiliza a plataforma? Usa a informação que a mesma reporta?
8. Atualiza os dados?
9. Regista o resultado das reuniões com o cliente?
10. Os clientes são leais ao banco?
11. Acha que existe uma relação de confiança?
12. Os clientes criam expectativas acerca da sua dedicação para acompanhar o seu património financeiro?
13. Sente-se motivado para procurar novos clientes?
14. Quais as ferramentas que utiliza?
15. A ideologia de um cliente tipo de acordo com o perfil/segmento ajuda-o a concretizar o negócio?
16. O que sente que falta para conseguir captar novos clientes?
17. Tem os produtos adequados para fazer a diferença?

Anexo III. Tabelas de suporte ao caso de estudo

1. Segmento

Segmento	Frequência	Porcentagem
P1	580	73,5
P2	73	9,3
P3	13	1,6
P4	92	11,7
P5	31	3,9

2. Segmento vs Género

Segmento	Género	Frequência	Porcentagem
P1	Masculino	355	61,2
	Feminino	225	38,8
P2	Masculino	48	65,8
	Feminino	25	34,2
P3	Masculino	7	53,8
	Feminino	6	46,2
P4	Masculino	54	58,7
	Feminino	38	41,3
P5	Masculino	20	64,5
	Feminino	11	35,5

3. Segmento vs Idade

Segmento	Idade	Frequência	Porcentagem
P1	18 a 25 anos	3	0,5
	26 a 35 anos	19	3,3
	36 a 45 anos	45	7,8
	46 a 55 anos	103	17,8
	56 a 65 anos	172	29,7
	66 a 75 anos	152	26,2
	Mais 76 anos	86	14,8
P2	26 a 35 anos	2	2,7
	36 a 45 anos	6	8,2
	46 a 55 anos	16	21,9
	56 a 65 anos	29	39,7
	66 a 75 anos	14	19,2
	Mais 76 anos	6	8,2
P3	18 a 25 anos	5	38,5
	26 a 35 anos	8	61,5
P4	26 a 35 anos	1	1,1
	36 a 45 anos	21	22,8
	46 a 55 anos	18	19,6
	56 a 65 anos	17	18,5
	66 a 75 anos	18	19,6
	Mais 76 anos	17	18,5
P5	26 a 35 anos	2	6,5

36 a 45 anos	10	32,3
46 a 55 anos	8	25,8
56 a 65 anos	7	22,6
66 a 75 anos	3	9,7
Mais 76 anos	1	3,2

4. Segmento vs Profissão

Segmento	Profissão	Frequência	Porcentagem
P1	Administrador	30	5,2
	Condutor	1	0,2
	Delegado Informação Médica	6	1
	Desempregado	11	1,9
	Designer	1	0,2
	Direito	14	2,4
	Diretor	4	0,7
	Doméstica	32	5,5
	Economista	6	1
	Enfermeiro	10	1,7
	Engenheiro	40	6,9
	Administrativo	7	1,2
	Estudante	13	2,2
	Farmacêutico	6	1
	Funcionário Público	6	1
	Gerente Comercial	20	3,4
	Médico	118	20,3
	Monitor	1	0,2
	Operário	4	0,7
	Pensionista	5	0,9
	Professor	53	9,1
	Psicólogo	2	0,3
	Agente comercial	5	0,9
	Reformado	145	25
	Sem Profissão	2	0,3
	Técnico	16	2,8
	Treinador	1	0,2
Arquiteto	3	0,5	
Assessor	2	0,3	
Atleta	2	0,3	
Biólogo	2	0,3	
Bioquímico	1	0,2	
Comerciante	11	1,9	
P2	Administrador	3	4,1
	Direito	1	1,4
	Diretor	2	2,7
	Enfermeiro	2	2,7
	Engenheiro	9	12,3
	Administrativo	1	1,4
	Farmacêutico	1	1,4
	Funcionário Público	1	1,4
	Gerente Comercial	7	9,6
	Médico	28	38,4

	Professor	7	9,6
	Reformado	9	12,3
	Sem Profissão	1	1,4
	Técnico	1	1,4
P3	Enfermeiro	1	7,7
	Estudante	8	61,5
	Médico	1	7,7
	Psicólogo	1	7,7
	Técnico	1	7,7
	Arquiteto	1	7,7
P4	Administrador	2	2,2
	Desempregado	2	2,2
	Direito	6	6,5
	Diretor	2	2,2
	Doméstica	5	5,4
	Economista	3	3,3
	Enfermeiro	4	4,3
	Engenheiro	4	4,3
	Administrativo	4	4,3
	Gerente Comercial	5	5,4
	Médico	15	16,3
	Professor	11	12
	Psicólogo	1	1,1
	Agente comercial	2	2,2
	Reformado	18	19,6
	Técnico	3	3,3
	Veterinário	1	1,1
	Arquiteto	1	1,1
Bioquímico	1	1,1	
Comerciante	2	2,2	
P5	Administrador	2	6,5
	Delegado Informação Médica	2	6,5
	Desempregado	3	9,7
	Direito	1	3,2
	Diretor	3	9,7
	Enfermeiro	1	3,2
	Engenheiro	4	12,9
	Administrativo	1	3,2
	Farmacêutico	1	3,2
	Gerente Comercial	2	6,5
	Médico	4	12,9
	Operário	1	3,2
	Professor	2	6,5
	Reformado	2	6,5
	Técnico	1	3,2
Veterinário	1	3,2	

5. Segmento vs Grau de Risco

Segmento	Grau de Risco	Frequência	Porcentagem
P1	2	157	27,1
	3	215	37,1
	4	134	23,1
	5	43	7,4
	6	18	3,1
	7	7	1,2
	8	2	0,3
	9	1	0,2
	10	2	0,3
	11	1	0,2
P2	2	8	11
	3	20	27,4
	4	31	42,5
	5	7	9,6
	6	5	6,8
	7	1	1,4
	8	1	1,4
P3	2	2	15,4
	3	1	7,7
	4	5	38,5
	5	3	23,1
	6	2	15,4
P4	2	10	10,9
	3	18	19,6
	4	20	21,7
	5	18	19,6
	6	5	5,4
	7	3	3,3
	8	9	9,8
	9	2	2,2
	10	4	4,3
	11	1	1,1
	14	2	2,2
P5	2	2	6,5
	3	6	19,4
	4	7	22,6
	5	10	32,3
	6	4	12,9
	7	1	3,2
	8	1	3,2

6. Segmento vs Perfil

Segmento	Perfil	Frequência	Porcentagem
P1	Curto Prazo	88	15,2
	Prudente	335	57,8
	Moderado	46	7,9
	Preservação	33	5,7
	Crescimento	1	0,2

	Rendimento	54	9,3
	Rendimento e Crescimento	23	4
P2	Curto Prazo	10	13,7
	Prudente	17	23,3
	Moderado	1	1,4
	Preservação	19	26
	Crescimento	1	1,4
	Crescimento Agressivo	1	1,4
	Rendimento	16	21,9
	Rendimento e Crescimento	8	11
P3	Curto Prazo	6	46,2
	Prudente	5	38,5
	Moderado	1	7,7
	Preservação	1	7,7
P4	Curto Prazo	11	12
	Prudente	24	26,1
	Moderado	1	1,1
	Preservação	15	16,3
	Crescimento	1	1,1
	Rendimento	30	32,6
	Rendimento e Crescimento	10	10,9
P5	Curto Prazo	6	19,4
	Prudente	15	48,4
	Moderado	1	3,2
	Preservação	1	3,2
	Crescimento	1	3,2
	Rendimento	3	9,7
	Rendimento e Crescimento	4	12,9

7. Segmento vs Cross-selling

Segmento	Cross-selling	Frequência	Porcentagem
P1	0	4	0,7
	1	33	5,7
	2	98	16,9
	3	118	20,3
	4	119	20,5
	5	97	16,7
	6	51	8,8
	7	35	6
	8	18	3,1
	9	6	1
P2	10	1	0,2
	1	13	17,8
	2	19	26
	3	20	27,4
	4	11	15,1
	5	9	12,3
P3	7	1	1,4
	1	2	15,4
	2	2	15,4
	3	7	53,8

	5	1	7,7
	6	1	7,7
P4	0	2	2,2
	1	18	19,6
	2	27	29,3
	3	27	29,3
	4	8	8,7
	5	8	8,7
	6	2	2,2
P5	1	5	16,1
	2	6	19,4
	3	6	19,4
	4	10	32,3
	5	2	6,5
	6	1	3,2
	7	1	3,2

8. Segmento vs Patrimônio

Segmento	Depósito a Prazo	Frequência	Porcentagem
P1	Não	247	42,6
	Sim	333	57,4
P2	Não	67	91,8
	Sim	6	8,2
P3	Não	11	84,6
	Sim	2	15,4
P4	Não	85	92,4
	Sim	7	7,6
P5	Não	27	87,1
	Sim	4	12,9

Segmento	Poupanças	Frequência	Porcentagem
P1	Não	435	75
	Sim	145	25
P2	Não	41	56,2
	Sim	32	43,8
P3	Não	7	53,8
	Sim	6	46,2
P4	Não	69	75
	Sim	23	25
P5	Não	19	61,3
	Sim	12	38,7

Segmento	Fundos	Frequência	Porcentagem
P1	Não	291	50,2
	Sim	289	49,8
P2	Não	63	86,3
	Sim	10	13,7
P3	Não	5	38,5
	Sim	8	61,5

P4	Não	72	78,3
	Sim	20	21,7
P5	Não	22	71
	Sim	9	29

Segmento	Certificados	Frequência	Percentagem
P1	Não	444	76,6
	Sim	136	23,4
P2	Não	66	90,4
	Sim	7	9,6
P3	Não	11	84,6
	Sim	2	15,4
P4	Não	79	85,9
	Sim	13	14,1
P5	Não	28	90,3
	Sim	3	9,7

Segmento	Ações	Frequência	Percentagem
P1	Não	280	48,3
P2	Não	46	63
	Sim	27	37
P3	Não	10	76,9
	Sim	3	23,1
P4	Não	64	69,6
	Sim	28	30,4
P5	Não	18	58,1
	Sim	13	41,9

Segmento	Obrigações	Frequência	Percentagem
P1	Não	534	92,1
	Sim	46	7,9
P2	Não	73	100
P3	Não	13	100
P4	Não	90	97,8
	Sim	2	2,2
P5	Não	30	96,8
	Sim	1	3,2

Segmento	Unit Linked	Frequência	Percentagem
P1	Não	399	68,8
	Sim	181	31,2
P2	Não	72	98,6
	Sim	1	1,4
P3	Não	9	69,2
	Sim	4	30,8
P4	Não	88	95,7

	Sim	4	4,3
P5	Não	23	74,2
	Sim	8	25,8

Segmento	Capitalização	Frequência	Porcentagem
P1	Não	489	84,3
	Sim	91	15,7
P2	Não	70	95,9
	Sim	3	4,1
P3	Não	10	76,9
	Sim	3	23,1
P4	Não	91	98,9
	Sim	1	1,1
P5	Não	30	96,8
	Sim	1	3,2

Segmento	Plano Poupança	Frequência	Porcentagem
P1	Não	324	55,9
	Sim	256	44,1
P2	Não	50	68,5
	Sim	23	31,5
P3	Não	12	92,3
	Sim	1	7,7
P4	Não	71	77,2
	Sim	21	22,8
P5	Não	19	61,3
	Sim	12	38,7

Segmento	Cartão de Crédito	Frequência	Porcentagem
P1	Não	115	19,8
	Sim	465	80,2
P2	Não	5	6,8
	Sim	68	93,2
P3	Não	5	38,5
	Sim	8	61,5
P4	Não	15	16,3
	Sim	77	83,7
P5	Não	7	22,6
	Sim	24	77,4

Segmento	Imobiliário	Frequência	Porcentagem
P1	Não	535	92,2
	Sim	45	7,8
P2	Não	50	68,5
	Sim	23	31,5
P3	Não	13	100
P4	Não	69	75
	Sim	23	25

P5	Não	22	71
	Sim	9	29

Segmento	Conta corrente	Frequência	Porcentagem
P1	Não	564	97,2
	Sim	16	2,8
P2	Não	66	90,4
	Sim	7	9,6
P3	Não	12	92,3
	Sim	1	7,7
P4	Não	74	80,4
	Sim	18	19,6
P5	Não	29	93,5
	Sim	2	6,5

9. Segmento vs Grau de Risco vs Género

Segmento	Grau de Risco	Género	Frequência
P1	2	Masculino	89
		Feminino	68
	3	Masculino	132
		Feminino	83
	4	Masculino	84
		Feminino	50
	5	Masculino	30
		Feminino	13
	6	Masculino	14
		Feminino	4
	7	Masculino	3
Feminino		4	
8	Masculino	1	
	Feminino	1	
9	Masculino	1	
	Feminino	1	
10	Masculino	1	
	Feminino	1	
11	Masculino	1	
	Feminino	1	
P2	2	Masculino	6
		Feminino	2
	3	Masculino	15
		Feminino	5
	4	Masculino	18
		Feminino	13
	5	Masculino	5
		Feminino	2
6	Masculino	3	
	Feminino	2	
7	Masculino	1	
	Feminino	1	
P3	2	Masculino	1
		Feminino	1
	3	Feminino	1

	4	Masculino	2
		Feminino	3
	5	Masculino	2
Feminino		1	
	6	Masculino	2
P4	2	Masculino	7
		Feminino	3
	3	Masculino	14
		Feminino	4
	4	Masculino	11
		Feminino	9
	5	Masculino	10
		Feminino	8
	6	Masculino	2
		Feminino	3
	7	Masculino	2
		Feminino	1
	8	Masculino	5
		Feminino	4
	9	Masculino	1
		Feminino	1
10	Masculino	1	
	Feminino	3	
11	Feminino	1	
	Masculino	1	
14	Masculino	1	
	Feminino	1	
P5	2	Masculino	1
		Feminino	1
	3	Masculino	4
		Feminino	2
	4	Masculino	4
		Feminino	3
	5	Masculino	7
		Feminino	3
	6	Masculino	2
		Feminino	2
7	Masculino	1	
8	Masculino	1	

10. Segmento vs Grau de Risco vs Idade

Segmento	Grau de Risco	Idade	Frequência
P1	2	18 a 25 anos	1
		26 a 35 anos	3
		36 a 45 anos	7
		46 a 55 anos	28
		56 a 65 anos	34
		66 a 75 anos	49
		Mais 76 anos	35
	3	18 a 25 anos	1
		26 a 35 anos	8
		36 a 45 anos	23

		46 a 55 anos	33
		56 a 65 anos	80
		66 a 75 anos	50
		Mais 76 anos	20
	4	18 a 25 anos	1
		26 a 35 anos	6
		36 a 45 anos	11
		46 a 55 anos	24
		56 a 65 anos	34
		66 a 75 anos	35
		Mais 76 anos	23
5	26 a 35 anos	2	
	36 a 45 anos	2	
	46 a 55 anos	11	
	56 a 65 anos	13	
	66 a 75 anos	10	
	Mais 76 anos	5	
6	36 a 45 anos	1	
	46 a 55 anos	4	
	56 a 65 anos	6	
	66 a 75 anos	5	
	Mais 76 anos	2	
7	56 a 65 anos	4	
	66 a 75 anos	3	
8	36 a 45 anos	1	
	46 a 55 anos	1	
9	56 a 65 anos	1	
10	46 a 55 anos	1	
	66 a 75 anos	1	
11	Mais 76 anos	1	
P2	2	46 a 55 anos	1
		56 a 65 anos	3
		66 a 75 anos	2
		Mais 76 anos	2
	3	26 a 35 anos	1
		36 a 45 anos	2
		46 a 55 anos	6
		56 a 65 anos	8
		66 a 75 anos	1
		Mais 76 anos	2
	4	26 a 35 anos	1
		36 a 45 anos	1
		46 a 55 anos	7
		56 a 65 anos	14
		66 a 75 anos	6
		Mais 76 anos	2
	5	36 a 45 anos	3
		56 a 65 anos	1
		66 a 75 anos	3
	6	46 a 55 anos	1
		56 a 65 anos	2
		66 a 75 anos	2

	7	56 a 65 anos	1
	8	46 a 55 anos	1
P3	2	18 a 25 anos	2
	3	18 a 25 anos	1
	4	26 a 35 anos	5
	5	18 a 25 anos	2
		26 a 35 anos	1
	6	26 a 35 anos	2
P4	2	46 a 55 anos	2
		56 a 65 anos	2
		66 a 75 anos	4
		Mais 76 anos	2
	3	36 a 45 anos	3
		46 a 55 anos	4
		56 a 65 anos	3
		66 a 75 anos	3
		Mais 76 anos	5
	4	36 a 45 anos	3
		46 a 55 anos	3
		56 a 65 anos	4
		66 a 75 anos	5
		Mais 76 anos	5
	5	36 a 45 anos	3
		46 a 55 anos	3
		56 a 65 anos	6
		66 a 75 anos	4
		Mais 76 anos	2
	6	36 a 45 anos	3
		Mais 76 anos	2
	7	36 a 45 anos	2
		46 a 55 anos	1
	8	36 a 45 anos	3
		46 a 55 anos	3
		56 a 65 anos	1
		66 a 75 anos	2
	9	26 a 35 anos	1
		36 a 45 anos	1
	10	36 a 45 anos	2
		46 a 55 anos	1
		56 a 65 anos	1
11	46 a 55 anos	1	
	36 a 45 anos	1	
14	36 a 45 anos	1	
	Mais 76 anos	1	
P5	2	36 a 45 anos	1
		66 a 75 anos	1
	3	26 a 35 anos	1
		36 a 45 anos	1
		46 a 55 anos	2
		56 a 65 anos	2
	4	26 a 35 anos	1
		36 a 45 anos	2
46 a 55 anos		2	

		56 a 65 anos	2
	5	36 a 45 anos	4
		46 a 55 anos	2
		56 a 65 anos	1
		66 a 75 anos	2
		Mais 76 anos	1
	6	36 a 45 anos	1
		46 a 55 anos	1
		56 a 65 anos	2
	7	36 a 45 anos	1
	8	46 a 55 anos	1

11. Segmento vs Grau de Risco vs Perfil

Segmento	Grau de Risco	Perfil	Frequência
P1	2	Curto Prazo	27
		Prudente	88
		Moderado	4
		Preservação	13
		Crescimento	1
		Rendimento	18
		Rendimento e Crescimento	6
	3	Curto Prazo	31
		Prudente	118
		Moderado	25
		Preservação	13
		Rendimento	19
		Rendimento e Crescimento	9
	4	Curto Prazo	20
		Prudente	81
		Moderado	9
		Preservação	6
		Rendimento	11
		Rendimento e Crescimento	7
	5	Curto Prazo	6
		Prudente	27
		Moderado	5
		Preservação	1
		Rendimento	3
		Rendimento e Crescimento	1
	6	Curto Prazo	3
		Prudente	9
Moderado		3	
Rendimento		3	
7	Prudente	7	
8	Curto Prazo	1	
	Prudente	1	
9	Prudente	1	
10	Prudente	2	
11	Prudente	1	
P2	2	Curto Prazo	1
		Prudente	1

		Preservação	3	
		Rendimento	2	
		Rendimento e Crescimento	1	
	3		Curto Prazo	4
			Prudente	5
			Moderado	0
			Preservação	6
			Crescimento Agressivo	1
			Rendimento	3
			Rendimento e Crescimento	1
			4	
	Prudente	11		
	Preservação	4		
	Crescimento	1		
	Rendimento	9		
	Rendimento e Crescimento	3		
	5		Curto Prazo	1
			Moderado	1
			Preservação	3
			Rendimento e Crescimento	2
6		Preservação	2	
		Rendimento	2	
		Rendimento e Crescimento	1	
7		Curto Prazo	1	
8		Preservação	1	
P3	2	Curto Prazo	2	
		3	Curto Prazo	1
	4	Curto Prazo	2	
		Prudente	3	
	5	Curto Prazo	1	
		Prudente	1	
		Preservação	1	
	6	Prudente	1	
Moderado		1		
P4	2	Curto Prazo	1	
		Prudente	3	
		Moderado	1	
		Preservação	1	
		Rendimento	4	
	3	Curto Prazo	3	
		Prudente	8	
		Preservação	1	
		Rendimento	4	
		Rendimento e Crescimento	2	
	4	Curto Prazo	2	
		Prudente	5	
		Preservação	4	
		Rendimento	8	
		Rendimento e Crescimento	1	
5	Curto Prazo	2		
	Prudente	4		
	Preservação	3		

		Rendimento	7
		Rendimento e Crescimento	2
	6	Preservação	2
		Rendimento	2
		Rendimento e Crescimento	1
		7	Prudente
		Preservação	2
		8	Curto Prazo
		Prudente	3
		Rendimento	3
		Rendimento e Crescimento	2
	9	Curto Prazo	2
	10	Preservação	2
		Rendimento	2
11	Crescimento	1	
14	Rendimento e Crescimento	2	
P5	2	Curto Prazo	1
		Rendimento e Crescimento	1
	3	Curto Prazo	2
		Prudente	2
		Preservação	1
		Rendimento	1
	4	Curto Prazo	2
		Prudente	2
		Rendimento	1
		Rendimento e Crescimento	2
	5	Curto Prazo	1
		Prudente	6
		Moderado	1
		Rendimento	1
		Rendimento e Crescimento	1
	6	Prudente	3
		Crescimento	1
	7	Prudente	1
	8	Prudente	1

12. Segmento vs Grau de Risco vs Patrimônio

Segmento	Grau de Risco	Patrimônio	Frequência	Segmento	Grau de Risco	Patrimônio	Frequência	
P1	2	Depósito a Prazo	98	P3	3	Depósito a Prazo	1	
		Poupança	35			Unit Linked	1	
		Fundos	65			Poupança	3	
		Certificados	30		Fundos	2		
		Ações	67		Ações	2		
		Obrigações	15		Unit Linked	1		
		Unit Linked	53		Capitalização	1		
		Capitalização	23		Plano Poupança	1		
		Plano Poupança	60		Cartão	4		
		Cartão	105		Poupança	1		
		Imobiliário	1		Fundos	3		
	3	Depósito a Prazo	130		5	Certificados	1	
		Poupança	59			Cartão	2	
		Fundos	120			Poupança	1	
		Certificados	53		6	Fundos	2	
		Ações	121			Certificados	1	
		Obrigações	17			Ações	1	
		Unit Linked	75			Unit Linked	1	
		Capitalização	38			Cartão	2	
		Plano Poupança	107			Conta corrente	1	
		Cartão	197			Poupança	3	
		Imobiliário	19			Fundos	2	
	4	Depósito a Prazo	73		2	Certificados	2	
		Poupança	40			Ações	7	
		Fundos	66			Unit Linked	1	
		Certificados	35			Plano Poupança	1	
		Ações	75			Cartão	5	
		Obrigações	10			3	Depósito a Prazo	2
		Unit Linked	32		Poupança		5	
		Capitalização	20		Fundos		5	
		Plano Poupança	62		Certificados		5	
		Cartão	105		Ações		7	
		Imobiliário	13		Obrigações	1		
	Conta corrente	2	Unit Linked		1			
	5	Depósito a Prazo	16		P4	Capitalização	1	
		Poupança	8			Plano Poupança	6	
		Fundos	20			Cartão	16	
		Certificados	9			Imobiliário	4	
		Ações	19			4	Depósito a Prazo	4
		Obrigações	3				Poupança	7
		Unit Linked	14				Fundos	6
		Capitalização	7				Certificados	3
		Plano Poupança	18				Ações	1
		Cartão	35				Obrigações	1
		Imobiliário	9				Unit Linked	1
	Conta corrente	9	Plano Poupança		3			

P2	6	Depósito a Prazo	10	P5	5	Cartão	17
		Poupança	2			Imobiliário	4
		Fundos	11			Poupança	4
		Certificados	6			Fundos	3
		Ações	10			Certificados	2
		Unit Linked	5			Ações	8
		Capitalização	0			Obrigações	0
		Plano Poupança	4			Unit Linked	1
		Cartão	13			Plano Poupança	7
		Imobiliário	2			Cartão	15
		Conta corrente	4			Imobiliário	6
	7	Depósito a Prazo	5		Conta corrente	5	
		Fundos	4		Poupança	3	
		Certificados	3		Fundos	1	
		Ações	4		Ações	1	
		Obrigações	1		Plano Poupança	1	
		Unit Linked	2		Cartão	5	
		Capitalização	3		Imobiliário	1	
		Plano Poupança	2		Conta corrente	3	
		Cartão	5		Plano Poupança	1	
		Conta corrente	1		Cartão	3	
	8	Fundos	1		Conta corrente	2	
		Ações	1		Poupança	1	
		Plano Poupança	1		Fundos	2	
	9	Cartão	2		Ações	2	
		Plano Poupança	1		Plano Poupança	1	
		Imobiliário	1		Cartão	7	
	10	Depósito a Prazo	1		Imobiliário	4	
		Fundos	1		Conta corrente	4	
		Ações	2		Fundos	1	
		Plano Poupança	1		Cartão	2	
	11	Cartão	2		Conta corrente	1	
		Fundos	1		Certificados	1	
	2	Depósito a Prazo	4		Ações	2	
		Poupança	2		Plano Poupança	1	
		Fundos	2		Cartão	4	
		Ações	4		Imobiliário	4	
		Plano Poupança	2		Conta corrente	3	
		Cartão	7		Cartão	1	
		Imobiliário	1		Cartão	2	
		3	Depósito a Prazo		1	Poupança	2
			Poupança		8	Fundos	1
			Fundos		6	Plano Poupança	1
			Certificados		1	Cartão	2
	Ações		9		Poupança	2	
	Capitalização		1		Certificados	2	
	Plano Poupança		7		Ações	3	
Cartão	19		Capitalização	1			
Imobiliário	4		Plano Poupança	3			
Conta corrente	1		Cartão	4			
7	Depósito a Prazo	1	Imobiliário	2			
	Fundos	1	Depósito a Prazo	2			
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Fundos	1					
	Ações	1					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	1					
	Imobiliário	1					
	Conta corrente	1					
8	Depósito a Prazo	1					
	Fundos	1					
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Fundos	1					
	Ações	1					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	1					
	Imobiliário	1					
	Conta corrente	1					
9	Depósito a Prazo	1					
	Fundos	1					
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Fundos	1					
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Imobiliário	1					
	Conta corrente	1					
10	Depósito a Prazo	1					
	Fundos	1					
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Fundos	1					
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Imobiliário	1					
	Conta corrente	1					
11	Depósito a Prazo	1					
	Fundos	1					
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Fundos	1					
	Ações	1					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	1					
	Imobiliário	1					
	Conta corrente	1					
14	Depósito a Prazo	1					
	Fundos	1					
	Ações	2					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	2					
	Fundos	1					
	Ações	1					
	Plano Poupança	1					
	Cartão	1					
	Imobiliário	1					
	Conta corrente	1					

	4	Poupança	19			Poupança	3
		Fundos	2			Fundos	3
		Certificados	5			Certificados	1
		Ações	8			Ações	4
		Unit Linked	1			Obrigações	1
		Capitalização	1			Unit Linked	2
		Plano Poupança	12			Plano Poupança	3
		Cartão	29			Cartão	7
		Imobiliário	14			Imobiliário	2
	5	Poupança	2	5	Depósito a Prazo	1	
		Ações	3		Poupança	3	
		Cartão	7		Fundos	1	
		Imobiliário	3		Ações	3	
		Conta corrente	4		Unit Linked	4	
	6	Depósito a Prazo	1	6	Plano Poupança	4	
		Poupança	1		Cartão	7	
		Certificados	1		Imobiliário	2	
		Ações	2		Conta corrente	2	
		Capitalização	1		7	Depósito a Prazo	1
		Plano Poupança	1			Poupança	1
Cartão		4	Fundos			2	
Imobiliário		1	Ações			2	
7	Conta corrente	2	8	Unit Linked	2		
	Cartão	1		Plano Poupança	1		
8	Ações	1	7	Cartão	3		
	Plano Poupança	1		Imobiliário	2		
P3	2	Cartão	1	7	Poupança	1	
		Depósito a Prazo	1		Fundos	1	
		Poupança	1	8	Fundos	1	
		Fundos	1		Ações	1	
Capitalização	2	Imobiliário	1				

13. Segmento vs Perfil vs Género

Segmento	Perfil	Género	Frequência
P1	Curto Prazo	Masculino	47
		Feminino	41
	Prudente	Masculino	196
		Feminino	139
	Moderado	Masculino	40
		Feminino	6
	Preservação	Masculino	20
		Feminino	13
	Crescimento	Masculino	1
	Rendimento	Masculino	35
		Feminino	19
	Rendimento e Crescimento	Masculino	16
		Feminino	7
	P2	Curto Prazo	Masculino
Feminino			3
Prudente		Masculino	9
		Feminino	8
Moderado		Masculino	1
Preservação		Masculino	10
		Feminino	9
Crescimento		Masculino	1
Crescimento Agressivo		Masculino	1
Rendimento		Masculino	13
		Feminino	3
Rendimento e Crescimento		Masculino	6
	Feminino	2	
P3	Curto Prazo	Masculino	4
		Feminino	2
	Prudente	Masculino	2
		Feminino	3
	Moderado	Masculino	1
	Preservação	Feminino	1
P4	Curto Prazo	Masculino	6
		Feminino	5
	Prudente	Masculino	16
		Feminino	8
	Moderado	Masculino	1
	Preservação	Masculino	8
		Feminino	7
	Crescimento	Feminino	1
	Rendimento	Masculino	14
		Feminino	16
Rendimento e Crescimento	Masculino	9	
	Feminino	1	
P5	Curto Prazo	Masculino	2
		Feminino	4
	Prudente	Masculino	10
		Feminino	5
	Moderado	Masculino	1

	Preservação	Masculino	1
	Crescimento	Masculino	1
	Rendimento	Masculino	2
		Feminino	1
	Rendimento e Crescimento	Masculino	3
		Feminino	1

14. Segmento vs Património vs Género

Segmento	Património	Género	Frequência
P1	DP	Masculino	200
		Feminino	133
	Poupança	Masculino	79
		Feminino	66
	Fundos	Masculino	169
		Feminino	120
	Certificados	Masculino	87
		Feminino	49
	Ações	Masculino	189
		Feminino	111
	Obrigações	Masculino	25
		Feminino	21
	Unit Linked	Masculino	101
		Feminino	80
	Capitalização	Masculino	51
		Feminino	40
	Plano Poupança	Masculino	156
		Feminino	100
	Cartão	Masculino	299
		Feminino	166
Imobiliário	Masculino	35	
	Feminino	10	
Conta corrente	Masculino	14	
	Feminino	2	
P2	DP	Masculino	5
		Feminino	1
	Poupança	Masculino	19
		Feminino	13
	Fundos	Masculino	6
		Feminino	4
	Certificados	Masculino	5
		Feminino	2
	Ações	Masculino	18
		Feminino	9
	Unit Linked	Masculino	1
	Capitalização	Masculino	2
		Feminino	1
	Plano Poupança	Masculino	16
		Feminino	7
	Cartão	Masculino	45
Feminino		23	

	Imobiliário	Masculino	14
		Feminino	9
	Conta corrente	Masculino	3
		Feminino	4
P3	DP	Masculino	1
		Feminino	1
	Poupança	Masculino	3
		Feminino	3
	Fundos	Masculino	6
		Feminino	2
	Certificados	Masculino	2
	Ações	Masculino	2
		Feminino	1
	Unit Linked	Masculino	2
		Feminino	2
	Capitalização	Masculino	1
		Feminino	2
	Plano Poupança	Feminino	1
Cartão	Masculino	6	
	Feminino	2	
Conta corrente	Masculino	1	
P4	DP	Masculino	4
		Feminino	3
	Poupança	Masculino	13
		Feminino	10
	Fundos	Masculino	13
		Feminino	7
	Certificados	Masculino	9
		Feminino	4
	Ações	Masculino	19
		Feminino	9
	Obrigações	Masculino	2
	Unit Linked	Masculino	2
		Feminino	2
	Capitalização	Masculino	1
	Plano Poupança	Masculino	15
		Feminino	6
	Cartão	Masculino	47
		Feminino	30
Imobiliário	Masculino	14	
	Feminino	9	
Conta corrente	Masculino	14	
	Feminino	4	
P5	DP	Masculino	1
		Feminino	3
	Poupança	Masculino	6
		Feminino	6
	Fundos	Masculino	6
		Feminino	3

	Certificados	Masculino	3
	Ações	Masculino	9
		Feminino	4
	Obrigações	Masculino	1
	Unit Linked	Masculino	4
		Feminino	4
	Capitalização	Feminino	1
	Plano Poupança	Masculino	6
		Feminino	6
	Cartão	Masculino	17
		Feminino	7
	Imobiliário	Masculino	7
		Feminino	2
	Conta corrente	Masculino	2

15. Segmento vs Perfil vs Patrimônio

Segmento	Perfil	Patrimônio	Frequência
P1	Curto Prazo	DP	61
		Poupança	23
		Fundos	25
		Certificados	12
		Ações	28
		Obrigações	6
		Unit Linked	22
		Capitalização	18
		Plano Poupança	37
		Cartão	70
		Imobiliário	6
	Conta corrente	1	
	Prudente	DP	188
		Poupança	100
		Fundos	193
		Certificados	87
		Ações	185
		Obrigações	26
		Unit Linked	113
		Capitalização	57
		Plano Poupança	160
		Cartão	269
		Imobiliário	29
	Conta corrente	9	
	Moderado	DP	20
		Poupança	2
		Fundos	29
		Certificados	23
		Ações	33
		Obrigações	5
Unit Linked		23	

		Capitalização	6	
		Plano Poupança	24	
		Cartão	41	
		Imobiliário	2	
	Preservação		Conta corrente	4
			DP	27
			Poupança	6
			Fundos	9
			Certificados	1
			Ações	12
			Obrigações	3
			Unit Linked	3
			Capitalização	3
			Plano Poupança	10
			Cartão	20
			Imobiliário	3
			Crescimento	
	Plano Poupança	1		
	Cartão	1		
	Rendimento		DP	29
			Poupança	9
			Fundos	20
			Certificados	9
			Ações	24
			Obrigações	3
			Unit Linked	16
			Capitalização	6
			Plano Poupança	15
			Cartão	46
			Imobiliário	4
	Conta corrente	2		
	Rendimento e Crescimento		DP	8
			Poupança	5
			Fundos	13
			Certificados	4
			Ações	17
			Obrigações	3
			Unit Linked	4
			Capitalização	1
			Plano Poupança	9
			Cartão	18
	Imobiliário	1		
	P2	Curto Prazo	DP	1
			Poupança	3
			Fundos	2
			Ações	2
Plano Poupança			1	
Cartão			9	
Imobiliário			2	
Conta corrente		1		
Prudente			Poupança	12
			Fundos	3

		Certificados	4
		Ações	5
		Unit Linked	1
		Capitalização	1
		Plano Poupança	7
		Cartão	16
		Imobiliário	8
		Conta corrente	1
	Moderado	Cartão	1
	Preservação	DP	2
		Poupança	9
		Fundos	1
		Ações	8
		Capitalização	1
		Plano Poupança	4
		Cartão	16
		Imobiliário	4
	Conta corrente	4	
	Crescimento	Ações	1
		Cartão	1
	Crescimento Agressivo	Cartão	1
	Rendimento	DP	2
		Poupança	5
		Fundos	2
		Certificados	2
		Ações	7
		Capitalização	1
		Plano Poupança	8
		Cartão	16
	Imobiliário	6	
	Rendimento e Crescimento	DP	1
		Poupança	3
Fundos		2	
Certificados		1	
Ações		4	
Plano Poupança		3	
Cartão		8	
Imobiliário		3	
Conta corrente	1		
P3	Curto Prazo	DP	2
		Poupança	3
		Fundos	3
		Ações	1
		Unit Linked	3
		Capitalização	2
		Cartão	3
	Prudente	Poupança	3
		Fundos	3
		Certificados	1
		Ações	1
		Capitalização	1
		Plano Poupança	1

		Cartão	4
	Moderado	Fundos	1
		Certificados	1
		Ações	1
		Unit Linked	1
		Cartão	1
		Conta corrente	1
	Preservação	Fundos	1
P4	Curto Prazo	DP	1
		Poupança	1
		Fundos	3
		Certificados	1
		Ações	3
		Plano Poupança	4
		Cartão	9
		Imobiliário	3
	Conta corrente	3	
	Prudente	DP	3
		Poupança	3
		Fundos	7
		Certificados	6
		Ações	5
		Obrigações	1
		Unit Linked	2
		Plano Poupança	5
		Cartão	18
	Imobiliário	4	
	Conta corrente	2	
	Moderado	Poupança	1
		Ações	1
	Preservação	DP	1
		Poupança	6
		Fundos	2
		Ações	5
		Capitalização	1
		Plano Poupança	3
		Cartão	14
		Imobiliário	5
	Conta corrente	6	
	Crescimento	Cartão	1
	Rendimento	DP	2
Poupança		9	
Fundos		8	
Certificados		5	
Ações		11	
Obrigações		1	
Unit Linked		2	
Plano Poupança		6	
Cartão		25	
Imobiliário		7	
Conta corrente	5		
Rendimento e Crescimento	Poupança	3	

		Certificados	1
		Ações	3
		Plano Poupança	3
		Cartão	10
		Imobiliário	4
		Conta corrente	2
P5	Curto Prazo	DP	1
		Poupança	2
		Fundos	3
		Certificados	1
		Ações	2
		Capitalização	1
		Plano Poupança	3
		Cartão	4
	Imobiliário	2	
	Prudente	DP	2
		Poupança	6
		Fundos	4
		Certificados	1
		Ações	6
		Unit Linked	6
		Plano Poupança	6
		Cartão	11
	Imobiliário	3	
	Moderado	Fundos	1
		Ações	1
		Unit Linked	1
		Cartão	1
		Imobiliário	1
		Conta corrente	1
	Preservação	Poupança	1
		Plano Poupança	1
		Cartão	1
		Imobiliário	1
	Crescimento	Fundos	1
		Cartão	1
		Imobiliário	1
	Rendimento	DP	1
Poupança		2	
Certificados		1	
Ações		2	
Plano Poupança		1	
Cartão		2	
Imobiliário		1	
Rendimento e Crescimento	Poupança	1	
	Ações	2	
	Obrigações	1	
	Unit Linked	1	
	Plano Poupança	1	
	Cartão	4	
	Conta corrente	1	

16. Segmento vs Perfil vs Idade

Segmento	Perfil	Idade	Frequência	Segmento	Perfil	Idade	Frequência
P1	Curto Prazo	26 a 35 anos	3	P2	Rendimento	66 a 75 anos	5
		36 a 45 anos	14			Mais 76 anos	2
		46 a 55 anos	18		Rendimento e Crescimento	36 a 45 anos	1
		56 a 65 anos	19			46 a 55 anos	3
		66 a 75 anos	22			66 a 75 anos	3
		Mais 76 anos	12			Mais 76 anos	1
	Prudente	18 a 25 anos	3	P3	Curto Prazo	18 a 25 anos	3
		26 a 35 anos	9			26 a 35 anos	3
		36 a 45 anos	22		Prudente	18 a 25 anos	1
		46 a 55 anos	62			26 a 35 anos	4
		56 a 65 anos	108		Moderado	26 a 35 anos	1
		66 a 75 anos	88			18 a 25 anos	1
		Mais 76 anos	43			Curto Prazo	26 a 35 anos
	Moderado	26 a 35 anos	1	36 a 45 anos	2		
		36 a 45 anos	2	46 a 55 anos	3		
		46 a 55 anos	7	56 a 65 anos	2		
		56 a 65 anos	21	66 a 75 anos	1		
		66 a 75 anos	13	Mais 76 anos	2		
		Mais 76 anos	2	Prudente	36 a 45 anos		6
	Preservação	36 a 45 anos	3		46 a 55 anos	4	
		46 a 55 anos	3		56 a 65 anos	4	
		56 a 65 anos	10		66 a 75 anos	5	
		66 a 75 anos	8		Mais 76 anos	5	
		Mais 76 anos	9		Moderado	66 a 75 anos	1
	Crescimento	46 a 55 anos	1	Preservação		36 a 45 anos	3
	Rendimento	26 a 35 anos	5			46 a 55 anos	3
		36 a 45 anos	3			56 a 65 anos	1
		46 a 55 anos	10			66 a 75 anos	4
		56 a 65 anos	8		Mais 76 anos	4	
		66 a 75 anos	17	Crescimento	46 a 55 anos	1	
		Mais 76 anos	11		Rendimento	36 a 45 anos	6
	Rendimento e Crescimento	26 a 35 anos	1	46 a 55 anos		4	
		36 a 45 anos	1	56 a 65 anos		9	
		46 a 55 anos	2	66 a 75 anos		6	
		56 a 65 anos	6	Mais 76 anos		5	
		66 a 75 anos	4	Rendimento e Crescimento	36 a 45 anos	4	
Mais 76 anos		9	46 a 55 anos		3		
Curto Prazo	36 a 45 anos	1	56 a 65 anos		1		
	46 a 55 anos	2	66 a 75 anos		1		
	56 a 65 anos	5	Mais 76 anos	1			
	66 a 75 anos	2	Curto Prazo	26 a 35 anos	1		
Prudente	26 a 35 anos	1		36 a 45 anos	1		
	36 a 45 anos	2		46 a 55 anos	2		
	46 a 55 anos	3		56 a 65 anos	2		
	56 a 65 anos	10		Prudente	36 a 45 anos	4	
	66 a 75 anos	1	46 a 55 anos		5		

Segmentação de mercado no setor bancário

	18 a 25 anos	0		56 a 65 anos	4
Moderado	66 a 75 anos	1		66 a 75 anos	1
Preservação	26 a 35 anos	1		Mais 76 anos	1
	36 a 45 anos	1	Moderado	36 a 45 anos	1
	46 a 55 anos	5	Preservação	46 a 55 anos	1
	56 a 65 anos	7	Crescimento	36 a 45 anos	1
	66 a 75 anos	2	Rendimento	36 a 45 anos	2
Mais 76 anos	3	46 a 55 anos		0	
		66 a 75 anos		1	
Crescimento	56 a 65 anos	1	Rendimento e Crescimento	26 a 35 anos	1
Crescimento Agressivo	56 a 65 anos	1		36 a 45 anos	1
Rendimento	36 a 45 anos	1		56 a 65 anos	1
	46 a 55 anos	3		66 a 75 anos	1
	56 a 65 anos	5			

17. Segmento vs Perfil vs Profissão

Segmento	Perfil	Profissão	Frequência	Segmento	Perfil	Profissão	Frequência
P 1	Curto Prazo	Administrador	1	P 2	Prudente	Farmacêutico	1
		Delegado Informação Médica	1			Gerente Comercial	1
		Desempregado	2			Médico	9
		Designer	1			Professor	2
		Direito	1			Reformado	1
		Doméstica	9			Técnico	1
		Enfermeiro	3			Moderado	Administrador
		Engenheiro	6		Preservação	Administrador	1
		Administrativo	2			Diretor	1
		Estudante	2			Enfermeiro	1
		Farmacêutico	1			Engenheiro	2
		Funcionário Público	1			Médico	9
		Médico	17		Professor	1	
		Pensionista	1		Reformado	4	
		Agente comercial	2		Crescimento	Gerente Comercial	1
		Reformado	19		Crescimento Agressivo	Professor	1
		Sem Profissão	1		Rendimento	Administrador	1
		Técnico	5			Engenheiro	5
		Bioquímico	1			Reformado	2
		Comerciante	1			Sem Profissão	1
	Prudente	Administrador	19		Rendimento e Crescimento	Diretor	1
		Condutor	1			Engenheiro	1
		Delegado Informação	3			Administrativo	1

		Médica						
		Desempregado	8			Médico	1	
		Direito	9			Professor	2	
		Diretor	2			Reformado	2	
		Doméstica	1	P 3	Curto Prazo	Estudante	4	
		Economista	3			Médico	1	
		Enfermeiro	6			Técnico	1	
		Engenheiro	1		Prudente	Enfermeiro	1	
		Administrativo	4			Estudante	2	
		Estudante	7			Psicólogo	1	
		Farmacêutico	3			Arquiteto	1	
		Funcionário Público	3		Moderado	Estudante	1	
		Gerente Comercial	1		Preservação	Estudante	1	
			3					
		Médico	7		P 4	Curto Prazo	Enfermeiro	1
		Monitor	1				Administrativo	1
		Operário	3				Gerente Comercial	3
		Pensionista	3	Médico			2	
		Professor	2	Professor			2	
		Psicólogo	6	Reformado			2	
		Agente comercial	2	Prudente		Desempregado	1	
		Reformado	8			Direito	3	
			8			Diretor	2	
		Sem Profissão	1			Economista	1	
		Técnico	8			Engenheiro	1	
		Treinador	1			Administrativo	1	
		Arquiteto	2			Gerente Comercial	1	
		Atleta	2			Médico	4	
		Comerciante	5			Professor	2	
		Administrador	3			Agente comercial	1	
		Delegado Informação Médica	1			Reformado	6	
		Doméstica	1	Veterinário		1		
		Economista	2	Moderado		Médico	1	
		Engenheiro	9			Direito	1	
		Farmacêutico	1			Doméstica	3	
		Funcionário Público	1			Engenheiro	2	
		Médico	1			Administrativo	1	
		Pensionista	3			Médico	1	
		Professor	4			Professor	2	
		Reformado	7	Reformado		1		
		Técnico	1	Técnico		1		
		Arquiteto	1	Arquiteto		1		
		Comerciante	1	Preservação		Comerciante	2	
		Delegado Informação Médica	1		Crescimento	Desempregado	1	
		Desempregado	1			Rendimento	Administrador	2
		Diretor	1					

Segmentação de mercado no setor bancário

		Doméstica	3			Direito	2
		Enfermeiro	1			Doméstica	2
		Administrativo	1			Economista	1
		Gerente Comercial	1			Enfermeiro	3
		Médico	6			Engenheiro	1
		Professor	4			Gerente Comercial	1
		Agente comercial	1			Médico	5
		Reformado	9			Professor	5
		Técnico	1			Reformado	6
		Biólogo	1			Técnico	1
		Comerciante	2			Bioquímico	1
		Crescimento	Gerente Comercial			1	Rendimento e Crescimento
	Rendimento	Administrador	3	Administrativo	1		
		Direito	4	Médico	2		
		Diretor	1	Psicólogo	1		
		Doméstica	2	Agente comercial	1		
		Economista	1	Reformado	3		
		Engenheiro	4	Técnico	1		
		Estudante	4	Curto Prazo	Desempregado	2	
		Farmacêutico	1		Gerente Comercial	2	
		Funcionário Público	1		Médico	1	
		Gerente Comercial	3		Reformado	1	
		Médico	5		Prudente	Administrador	1
		Operário	1			Delegado Informação Médica	1
		Professor	5			Desempregado	1
		Reformado	1			Diretor	2
		5	Técnico	1		Enfermeiro	1
		Assessor	1	Engenheiro		2	
Comerciante	2	Administrativo	1				
Administrador	4	Médico	3				
Engenheiro	3	Professor	1				
Gerente Comercial	2	Reformado	1				
Médico	2	Técnico	1				
Professor	3	Moderado	Operário	1			
Reformado	7	Preservação	Delegado Informação Médica	1			
Assessor	1	Crescimento	Professor	1			
Biólogo	1	Rendimento	Direito	1			
Rendimento e Crescimento	Administrador		4	Engenheiro	1		
	Engenheiro		3	Veterinário	1		
	Gerente Comercial	2	Rendimento e Crescimento	Administrador	1		
	Médico	2		Diretor	1		
	Professor	3		Engenheiro	1		
	Reformado	7		Farmacêutico	1		
	Assessor	1					
	Biólogo	1					
P 2	Curto Prazo	Direito	1				
		Funcionário Público	1				
		Gerente Comercial	3				
		Médico	4				
	Professor	1					
Prudente	Enfermeiro	1					
	Engenheiro	1					

Anexo IV. Respostas dos gestores aos questionários

1. Qual o número de clientes da sua carteira? Conhece todos?	
G1	332. Sim
G2	283. Já os contactei presencialmente pelo menos uma vez
G3	250. Cerca de 98%
G4	349. Cerca de 95%

2. Consegue nomear as características gerais dos clientes?	
G1	Sim: reformados e, com idades superiores a 65 anos.
G2	Sim: principalmente exigentes
G3	Sim: reformados, médicos, com mais de 65 anos. São diversificados
G4	Não, a carteira é muito diversificada

3. Qual o produto que os clientes do segmento P1 (Prestige Património) possuem em maior número?	
G1	Depósito a prazo
G2	Depósito a prazo
G3	Contas ordenado
G4	Depósito a prazo

4. Como descreve os clientes prudentes?	
G1	Com receio de arriscarem, mas com vontade de rentabilizarem o seu património financeiro
G2	Homens, com idades entre os 40 e os 65 anos e, com aversão ao risco
G3	Não querem risco
G4	Clientes em que a preocupação é a preservação do património e, principalmente, são reservados

5. Que tipo de clientes têm mais exposição ao risco?	
G1	Homens, médicos, economistas e engenheiro civil, com idades superiores a 65 anos
G2	Médicos e acompanham o mercado regularmente e com literacia financeira
G3	Informados sobre os mercados
G4	Mais ambiciosos, com maior conhecimento e experiência nos mercados financeiros

6. Qual o produto que tem mais facilidade em vender ao cliente?	
G1	Fundos
G2	Depósitos a prazo
G3	Seguros
G4	Dueto

7. Nas reuniões com o seu cliente utiliza a plataforma? Usa a informação que a mesma reporta?	
G1	Sim. Sim
G2	Sim. Sim
G3	Sim. Alguma
G4	Sim. Sim

8. Atualiza os dados?	
G1	Sim
G2	Sim
G3	Nem sempre
G4	Verifico se é necessário

9. Regista o resultado das reuniões com o cliente?	
G1	Sempre
G2	Sim
G3	Sim

G4	Claro
----	-------

10. Os clientes são leais ao banco?	
G1	Alguns
G2	Já forma mais
G3	Alguns ou nem todos
G4	Metade

11. Acha que existe uma relação de confiança?	
G1	Sim
G2	Sim, dentro da média
G3	Sim
G4	Sim, a maioria

12. Os clientes criam expectativas acerca da sua dedicação para acompanhar o seu património financeiro?	
G1	Sim
G2	Sim
G3	Sim
G4	Não sei, mas acho que sim

13. Sente-se motivado para procurar novos clientes?	
G1	Sim
G2	Sim, mas o mercado não ajuda
G3	Sim
G4	Muito

14. Quais as ferramentas que utiliza?	
G1	Informação do banco e <i>member get member</i>

G2	Motor de captação, contactos pessoais, <i>member get member</i> e referênciação
G3	<i>Member get member</i> e conhecimentos da praça
G4	Motor de captação, contactos pessoais e <i>member get member</i>

15. A ideologia de um cliente tipo de acordo com o perfil/segmento ajuda-o a concretizar o negócio?	
G1	Sim
G2	Sim, no passado já ajudou. Com a indecisão dos mercados há receio
G3	Sim
G4	Ajuda, mas não é limitativo

16. O que sente que falta para conseguir captar novos clientes?	
G1	A economia, os mercados e o país melhorarem
G2	Aumento da ação do BCP e a estabilidade do país
G3	Base de dados mais credíveis
G4	Imagem do banco voltar a ser a de um banco sólido e líder de mercado e tempo

17. Tem os produtos adequados para fazer a diferença?	
G1	Sim
G2	Sim
G3	Sim
G4	Sim