

João António Rocha Porto

Marketing Relacional no Setor Bancário

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

Julho de 2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Fonte da imagem adaptado de:

http://www.wallpaperup.com/683314/engranajes_hierros.html



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João António Rocha Porto

Marketing Relacional no Setor Bancário

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

Orientador académico: Doutor João Fontes da Costa

Supervisor Profissional: Doutor Augusto Manuel Pais Antunes

Entidade de Acolhimento: Millennium BCP

Coimbra, 2016

Agradecimentos

Ao Professor João da Costa, o meu agradecimento pela disponibilidade total para aconselhamento na elaboração deste relatório. Ao Millennium BCP e a todos os seus colaboradores, estou grato pela oportunidade de estágio que reuniu todas as condições necessárias à aprendizagem e ao pleno desempenho das tarefas que me foram solicitadas, bem como a forma como fui recebido e a consideração pela minha pessoa e pelas minhas capacidades. Ao Doutor Augusto Antunes pelo modo como fui recebido e pela especial e constante preocupação e cuidado para que pudesse ter uma boa aprendizagem e conduta ao longo de todo o estágio, por todos os ensinamentos, conselhos, pela confiança depositada, por todas as oportunidades.

À restante equipa de Beiras Empresas, um especial agradecimento, ao Dr. Arlindo Almeida, ao Dr. Bruno Caxeina, ao Dr. Carlos Encarnação, à Dr.^a Isabel Inácio, à Dr.^a Sónia Simões, ao Sr. João Carlos, ao Sr. Jorge Nunes, e ao Sr. António Aparício pela simpatia e receptividade, pela disponibilidade constante para responder a dúvidas que decorriam da minha atividade diária, pelo profissionalismo e principalmente pelo ótimo ambiente de trabalho em que estive inserido estes quatro meses. Agradeço a confiança que foi constantemente depositada nas minhas capacidades e trabalho.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra pela formação que tive ao longo da minha vida académica, a todo o pessoal Docente e não Docente pela atenção e partilha de conhecimento ao longo de todo o meu percurso.

Aos meus amigos, um agradecimento pela amizade, e á minha família um agradecimento pela preocupação e incentivo ao longo de todo este percurso, não apenas em particular neste trabalho.

Resumo

O estágio curricular teve como objetivo o cumprimento do programa para conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este relatório de estágio é o resultado do trabalho desenvolvido durante quatro meses no Banco Millennium BCP na sucursal de Empresas, na cidade de Viseu, cuja denominação é Beiras Empresas. Teve início a 10 de fevereiro e terminou a 14 de Junho de 2016.

O estágio enquadrou-se num âmbito comercial, visto que, a sucursal onde decorreu o estágio é um centro de propostas de crédito e de outros produtos financeiros, entre outros, contratos de confirming, factoring, gestão de cheques, garantias bancárias. Cabe aos gestores de clientes angariar novos clientes, e manter uma boa relação com os já existentes.

A base por detrás de toda esta base comercial é o Marketing, e visto que se enquadra no setor bancário, um dos temas que encaixa perfeitamente nas temáticas envolventes é o marketing bancário. O marketing relacional surge, neste contexto bancário, pela necessidade de retenção de clientes, e não só pela preocupação em captação de novos. Os últimos anos têm sido “dramáticos” para a banca portuguesa, em grande parte devido ao crédito mal parado que continua a aumentar e continua a minar o balanço dos bancos portugueses. Para além do crédito mal vencido mudanças constantes na sociedade e na economia, não apenas á escala nacional, mas também á escala internacional, têm obrigado os bancos a dar cada vez mais importância á relação, lealdade e fidelidade que tem com os clientes.

O crédito é o principal negócio da banca, seja ele destinado a particulares, ou às empresas, e graças á grande competitividade que se tem vindo a assistir ao longo dos anos, e á variedade de produtos financeiros cada vez maior, é preciso que exista uma diferenciação em relação aos restantes bancos, que se pode traduzir num bom plano estratégico de marketing. Esta diferenciação é percebida pelos clientes, pela relação que é estabelecida com estes.

Abstract

The traineeship aimed at compliance with the program for completion of the Master of Management from the Faculty of Economics, University of Coimbra. This internship report is the result of work for four months in the Millennium BCP Bank in company's branch in the city of Viseu, whose name is *Beiras Empresas*. It began on February 10 and ended on June 14, 2016.

The internship was framed in a commercial context whereas, the branch which held the stage is a credit proposals center and other financial products, among others, confirming contracts factoring, checkbook management and bank guarantees. It is up to client managers to attract new customers and maintain a good relationship with existing ones.

The basis behind all this commercial basis is the Marketing and since it fits within the banking sector, a theme that fits perfectly in the surrounding theme is the banking marketing. Relational marketing comes in this context banking, the customer retention needs, and not only by concern for attracting new.

The last few years have been " dramatic " for the Portuguese banking sector, largely due to the bad debt that continues to grow and continues to undermine the balance of Portuguese banks. Apart from bad credit due constant changes in society and the economy, not only at the national level but also to the international scale, have forced banks to give more importance to the relationship, loyalty and faithfulness they have with customers.

The credit is the core business of banking, be it aimed at individuals or companies, and thanks to the great competition that has been watching over the years, and will range of financial products increased, it is necessary that there is a differentiation from other banks, which translates in a good strategic marketing plan. This differentiation is perceived by customers, the relationship that is established with these.

1	Introdução.....	1
2	O aparecimento e evolução do Marketing.....	3
2.1	A origem do conceito de Marketing	3
2.1.2	Evolução do Marketing	4
2.2	A emergência do marketing relacional.....	7
2.2.1	Marketing relacional	9
2.2.2	Consequências do Marketing Relacional	10
2.2.3	Aspetos Comportamentais e Atitudinais	12
2.2.4	CRM (Customer Relationship Manager)	13
3	Fidelização e Lealdade dos Clientes	15
3.1	Introdução.....	15
3.2	Definição de fidelização	16
3.4	CLV – Customer Lifetime Value	17
3.5	Importância da fidelização	18
3.6	Determinantes da fidelização	18
3.6.1	Satisfação	18
3.6.2	Qualidade	20
3.6.3	Valor Percebido.....	21
3.6.4	Barreiras à Mudança.....	21
3.6.5	Compromisso	22
3.6.6	Reputação.....	22
4.	O marketing bancário: Marketing relacional aplicado à Banca	23
4.1	As origens do Marketing Bancário.....	23
4.2	Conceito e características do Marketing Bancário	24
4.2.1	<i>CRM e Marketing Bancário</i>	25
4.3	Tendências da fidelização no setor financeiro.....	26
5	Breve apresentação do Banco Millennium BCP	27
5.1	Estratégia Millennium BCP.....	30
6	Estágio curricular	32
6.1	Apresentação e descrição	32
6.2	Tarefas desenvolvidas.....	33
6.3	Dificuldades e obstáculos	37
6.4	Contributos da formação curricular para o estágio.....	38
6.5	Contributos do estágio para desenvolvimento de competências pessoais.....	38
6.6	Contributos pessoais para a sucursal das Beiras.....	40

6.7 Considerações Finais	40
7 Bibliografia.....	42
8 Anexos.....	45

1 Introdução

O presente trabalho refere-se ao relatório de estágio curricular com vista à conclusão do Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Estágio este, realizado na empresa Millennium BCP, na sucursal de empresas, denominada de Beiras Empresas, em Viseu.

Este trabalho tem como tema principal o marketing relacional no setor bancário, e como principal objetivo, o estudo do aparecimento do marketing relacional como uma nova abordagem que dá mais importância ao cliente do que aquela que era dada no marketing mais tradicional.

As sucessivas alterações do meio envolvente, que se produzem a um ritmo cada vez mais acelerado, têm influenciado o pensamento estratégico de marketing. A abordagem de marketing caracterizada pelo marketing- -mix, com os seus 4 P's, e assente nas transações, está a dar lugar a uma nova e emergente abordagem, o marketing relacional orientado para as relações a longo prazo. Esta evolução na filosofia de marketing vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, através de uma grande interatividade, de modo a obter a informação necessária para conseguir oferecer um produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente.

Com este relatório pretende-se também elucidar a importância da relação da instituição/empresa com os clientes da banca para a sua fidelização e retenção, bem como o modo como um CRM devidamente integrado poderá trazer resultados muito positivos para a organização.

As tarefas que foram desenvolvidas no decorrer do estágio tiveram como objetivo o desenvolvimento de competências na área comercial, como o conhecimento dos principais produtos financeiros que o banco oferece, também como o auxílio à equipa de trabalho em variadas vertentes decorrentes desta atividade.

O primeiro capítulo tem como objetivo o enquadramento do tema global do marketing, nomeadamente as suas definições, a sua origem e a evolução do Marketing ao longo dos anos. Introduzindo de seguida o tema central do marketing relacional, percebendo também as suas origens e a necessidade do seu surgimento, acabando com os sistemas de apoio à gestão de relacionamento como é o caso dos CRM - Customer Relationship Management.

O segundo capítulo pretende mostrar a importância da fidelização dos clientes, mais particularmente na área bancária, bem como os fatores que lhe estão associados e que pesam tanto na retenção, como na captação de novos clientes.

O terceiro capítulo enquadra o marketing relacional no setor da banca, referindo as origens do Marketing bancário, e interligando o ao CRM, bem como às tendências de fidelização no setor financeiro.

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

No quinto capítulo é feita uma apresentação da Sucursal de acolhimento, o modo como funciona internamente, as tarefas desenvolvidas durante os 4 meses de estágio, bem como as dificuldades e obstáculos, os contributos que a minha formação académica trouxe para o estágio, os contributos que o estágio trouxe para o meu desenvolvimento profissional e pessoal, bem como os meus contributos para o dia-a-dia do funcionamento da sucursal.

2 O aparecimento e evolução do Marketing

2.1 A origem do conceito de Marketing

O marketing é uma realidade relativamente recente, que já foi definida por vários autores devido à importância que cada vez mais tem para a atividade das organizações. Para uma melhor compreensão do Marketing é relevante percebermos a proveniência do próprio conceito. O conceito provem da junção de duas palavras inglesas: “*market*” e “*ing*”, ou seja, mercado e ação/movimento, de onde podemos entender que o marketing é o mercado em movimento.

Para fazer uma pequena introdução á disciplina do Marketing, transcrevo algumas definições segundo alguns autores:

“Processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos satisfazem necessidades e desejos por meio da permuta entre si de produtos e valor.” **(Kotler)**.

“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação, e entrega de valor aos clientes bem como para a gestão de relações com esses clientes de forma a beneficiar a organização e os seus *stakeholders*.” **(American Marketing Association, 2004)**.

“Marketing são as atividades sistemáticas de uma organização humana, voltada para a procura e realização de trocas com seu meio ambiente, visando benefícios específicos”. **(Raimar Richers)**

O marketing acaba por ser uma filosofia, uma postura mental, uma atitude, uma forma de conceber as relações de troca. É também uma técnica: um modo específico de executar uma relação de troca (ou seja, identificar, criar, desenvolver e servir a procura).

O marketing pretende maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida.

2.1.2 Evolução do Marketing

O conceito de marketing tem-se vindo a alterar ao longo do tempo. O marketing que é praticado nos dias que correm é fruto de exigências do mercado, pela necessidade de haver uma adequação às exigências do mesmo (Lambin, 2000).

Desde o início do século XX o marketing tem os pilares assentes, em marcos históricos, que delimitam o marketing a quatro níveis, a ótica de produção, a ótica do produto, a ótica de vendas, e a ótica de marketing.

A ótica da produção caracteriza-se por existir num ambiente económico onde a procura é muito superior à oferta. As necessidades são conhecidas e estáveis, e são maioritariamente de carácter básico, sendo fraco o ritmo de inovação tecnológica.

O marketing operacional reduz-se à organização e escoamento dos produtos fabricados, pois as empresas consideravam que desde que o produto apresentasse elevados níveis de qualidade o consumidor o iria adquirir.

A ótica de vendas surge com o fracasso da ótica de produção, visto que a procura deixa de ser sistematicamente superior à oferta, o que se traduz numa necessidade de esforço de venda por parte das empresas, que tiveram que desenvolver técnicas de publicidade como elemento fundamental na venda. Passou a ser mais importante vender o que se produz e não o que o mercado quer.

A ótica de marketing, observada entre 1950-1970, compreende a necessidade de integrar a dimensão “análise” do conceito de marketing, dando apoio estratégico ao marketing operacional, existindo uma mudança do nível de vida, tendo que haver boa produção e baixo custo para vender. Impõe-se à empresa quando o crescimento desacelera, o mercado fica estagnado em grupos de compradores com expectativas diferentes, a concorrência intensifica-se, e o ritmo de inovação cresce. Esta evolução resultou numa fragmentação dos mercados e em estratégias de segmentação. Segundo (Kotler, 2003) a função de marketing evoluiu de uma posição acessória relativamente às funções de produção e financeira, tornando-se numa função abrangente e transversal à empresa, a qual, mais do que qualquer outra, condiciona a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento. Contudo, apesar das notórias mudanças nas óticas até à década de 80, as práticas de marketing continuavam predominantemente orientadas para o produto e para a transação, não atribuindo grande ênfase ao cliente e às relações. É a partir dos anos 90 que se verifica uma mudança de paradigma, rumo a uma perspectiva

relacional. Esta mudança deve-se a diferentes fatores, dos quais se podem destacar: a intensificação e globalização da concorrência, a fragmentação dos mercados, um maior nível de conhecimentos e exigência dos clientes, bem como a imprevisibilidade do seu comportamento e uma melhor e mais generalizada qualidade da oferta de produtos e serviços, que obrigam as empresas a encontrar novas formas de criação de valor para o cliente e novas fontes de vantagem competitiva (Marques, 2012).

Fig. 1. Evolução do Marketing



Fonte: (Almeida, 2013)

A figura 1 compreende, esquematicamente, a evolução do marketing até à sua perspectiva relacional. Contudo, o dinamismo da ciência relativa às imprevisibilidades de mercado impossibilita-lhe a estagnação evolutiva. É neste sentido que (Kotler, 2010) apresenta uma nova perspectiva de marketing, o marketing 3.0. Mais do que o consumidor, esta vertente centra-se no Ser Humano, não na venda de produtos ou relacionamento com os clientes, mas em fazer do mundo um lugar melhor. A empresa deixa de ser diferenciadora pelos atributos físicos dos seus produtos ou pelo seu posicionamento, para se debruçar no seu âmago, a sua missão, visão e valores, pelos quais a sua estratégia é definida. Esta atitude perante o mercado deve-se sobretudo às evoluções tecnológicas que possibilitam a colaboração do consumidor com a empresa, melhor denominada de cocriação, ou seja, o mercado é entendido como um fórum de partilha, combinação e renovação de recursos entre empresas e consumidores de forma a criar valor através dessas interações.

Estas perspectivas tornaram-se insuficientes para acompanhar as mudanças que ocorreram nos últimos anos.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) definem três possíveis estágios para a filosofia do Marketing por parte de uma empresa, o marketing 1.0, 2.0 e 3.0. À muitos anos atrás, em plena idade industrial onde a principal tecnologia era a maquinaria industrial, onde as empresas tinham apenas como objetivo vender produtos bastante básicos e estandardizados a todos aqueles que os pudessem comprar, ou seja, o objetivo era simplesmente produzir em escala, com o objetivo de obter baixos custos de produção, com vista a ter um maior leque de consumidores. Não havia, à época, grande preocupação em compreender os gostos e necessidades dos consumidores. Foi nesta altura que Henry Ford, o conhecido empresário americano, afirmou que, no que tocava aos seus produtos “qualquer cliente podia ter um carro pintado na cor que quisesse, desde que fosse preto”. Era assim definido o conceito de Marketing 1.0.

À medida que a tecnologia de informação se foi desenvolvendo, os consumidores foram-se tornando cada vez mais informados e passaram a ser eles mesmos a determinar o valor que o produto tinha para ele próprio. As empresas passaram a ter como objetivo não só o volume de vendas, como anteriormente, mas também a satisfação e retenção dos seus clientes. Entramos assim na era do Marketing 2.0, em que os consumidores são vistos como seres com mente e coração, a quem as empresas devem procurar satisfazer necessidades e desejos, através de eficientes processos de segmentação e posicionamento. Aqui surgiu o conceito do “cliente tem sempre razão”. No entanto, as propostas de valor funcionais e emocionais apresentadas, ainda que fossem de um para um, não promoviam a participação dos consumidores. Estes continuavam a ser considerados pelas empresas seres passivos das campanhas publicitárias. O Marketing 2.0 continuava a ter um grande enfoque no consumidor.

Atualmente, assistimos à ascensão do Marketing 3.0, cujo conceito chave são os valores. Agora, as empresas vêem os consumidores como seres humanos num todo, com mentes, corações e espíritos, e não apenas como consumidores. Através das suas missões, visões e valores, as empresas procuram assim criar propostas de valor emocionais, funcionais e espirituais, tendo como fim último a transformação do mundo num lugar melhor. Esta é a era da orientação pelos valores. E é neste auspício que se movem agora as empresas que pretendem ser orientadas para o futuro.

Tabela 1. Comparação de Marketing 1.0, 2.0 e 3.0

	Marketing 1.0 Centrado no produto	Marketing 2.0 Centrado no consumidor	Marketing 3.0 Centrado no Ser Humano
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças Propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas vêm o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de Marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de Marketing da Empresa	Especificação de produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de Valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração de um-para-muitos

Fonte: Adaptado de Kotler, 2010

De acordo com os autores, estas três fases coexistem na gestão que se pratica atualmente.

2.2 A emergência do marketing relacional

A American Marketing Association (AMA), em 1985 propôs e aceitou a definição de Marketing como “o processo de planejamento e execução da concepção, fixação de preços, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços para criar intercâmbios que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais”. Já em 2007, a mesma associação norte americana, redefiniu o marketing como “o conjunto de atividades e estabelecimento de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, sócios e sociedade em geral” (AMA,2007).

Existe, com esta redefinição de 2007, uma clara renovação do conteúdo do conceito de marketing, quer nas variáveis chave, quer na amplitude da sua finalidade.

A definição mais antiga, baseava a sua filosofia na gestão das trocas entre empresa e consumidor, satisfazendo as necessidades e desejos do consumidor como via para a concretização dos objetivos organizacionais. Esta definição reflete uma abordagem simplesmente transacional do marketing, com uma orientação muito forte para o produto e para a transação, pondo um pouco de parte o cliente, e a sua relação com a organização. Esta conceptualização prevaleceu durante anos como um conceito imutável do marketing (Constantinides, 2006). Ao longo do tempo estudos começaram a criticar esta abordagem transacional, e a mencionar que esta só pode ser aplicada a mercados e empresas mais específicos, bem como outros estudos que colocavam em evidência a frágil e insuficiente abordagem do *marketing-mix* para concretizar uma verdadeira orientação de mercado.

Na definição mais recente, AMA (2007) há uma renovação da visão mais tradicional, sendo realçado o valor que é transmitido para todos os diversos públicos e não se limitando apenas aos clientes (Andreasen, 2008). A designação de marketing relacional foi primeiramente apresentada por Berry, em 1983, porém, existe um certo consenso em considerar que os antecedentes conceptuais originais desta nova abordagem encontram-se nos contributos que surgem a partir de duas grandes linhas de investigação que se desenvolveram na Escandinávia e no Norte da Europa. Este novo conceito de marketing desenvolve-se a partir de um vasto conjunto de reflexões provenientes de variadas extensões do marketing e como resultado de uma convergência entre várias linhas de investigação, dentro das quais, se destacam as contribuições realizadas no âmbito dos serviços como na perspectiva do marketing industrial.

Começa então a reconhecer-se uma nova realidade mais orientada para a criação de valor, traduzindo-se no desenvolvimento de um marketing personalizado que satisfaça as necessidades dos consumidores. Investigadores como (Grönroos, 1994) (Gummesson, (1987)) frisam a necessidade de uma alteração de paradigma, dando o salto de uma abordagem mais transacional para outra, mais orientada nas relações das organizações com os clientes a longo prazo. A emergência do marketing é assim entendida como uma mudança de paradigma, necessária para a todas as situações em que o marketing esteja implícito.

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

redefinição do marketing no sentido de acrescentarem à vertente transacional a vertente relacional. De facto, o conceito de marketing relacional tem sido objeto de uma ampla atenção na literatura e prática empresarial, devido ao excesso da capacidade produtiva por parte das empresas, à maior intensidade da concorrência, maior preocupação pela qualidade, quer por parte das empresas, quer dos consumidores, e à incidência dos avanços tecnológicos, principalmente as tecnologias de informação (Christopher, Payne, e Ballantine, 1994). É necessário um novo conceito, uma nova abordagem cujos pilares, segundo (Gummesson, 1987), devem ser os seguintes: A relação – o marketing deve estar orientado para a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes; A interatividade das partes – as relações entre vendedores e clientes para a criação e entrega mútua de valor exigem um estreito e intenso processo de comunicação entre ambos; O longo prazo – para criar, manter e desenvolver as relações é necessário um longo espaço temporal.

2.2.1 Marketing relacional

Com o aumento do ritmo da globalização e da própria sociedade em si, têm havido várias alterações do meio envolvente e que têm influenciado o pensamento estratégico de marketing. A abordagem tradicional, caracterizada pelo marketing-mix, com os seus 4 P's, que está somente assente nas transações, está a ser substituída por uma nova abordagem, o marketing relacional, que está mais orientado para as relações a longo prazo.

Esta evolução na filosofia de marketing vai no sentido de uma relação mais individualizada e de aprendizagem com cada um dos seus clientes, de modo a obter toda a informação necessária para conseguir ter uma oferta de produto/serviço personalizado e ajustado às necessidades específicas de cada cliente. Esta relação mais duradoura com os clientes traduz-se em resultados mais positivos ao nível da satisfação e fidelização dos clientes (Reynolds e Beatty, 1999).

O termo marketing relacional foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing de serviços, por Leonard Berry, em 1983. Começou-se por entender que existia uma insuficiência do *marketing-mix* para dar resposta às necessidades da sociedade.

A conceção de marketing mais tradicional colocava o consumidor no centro da sua atenção e considerava que a satisfação das suas necessidades era o caminho para o

êxito da organização. A sua filosofia estava assente simplesmente na gestão das trocas entre empresa-cliente. Esta filosofia como possui uma estrutura simples e de fácil compreensão foi considerada durante décadas como uma lei imutável do marketing.

2.2.2 Consequências do Marketing Relacional

A relação com o cliente, é segundo (Plinke, 1989), uma sequência não acidental de transações entre os agentes económicos de um determinado mercado. Cada ser humano individualmente tem características próprias e existem diversos fatores que o podem influenciar no ato de escolha. (Freire, 2004) afirma que “o consumidor é um ser humano influenciado socialmente, economicamente é dono de um temperamento próprio e de características peculiares”. Tendo como base esta afirmação, podemos perceber que existem fatores sociais e psicológicos que podem afetar a predisposição dos clientes para a relação com a empresa.

(Laskin, 1994) por exemplo, definiu o Marketing Relacional como "um processo onde a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes atuais e potenciais, de forma a que o comprador e o vendedor trabalhem numa mesma direção com um conjunto comum de objetivos específicos". No ambiente cada vez mais competitivo em que a economia se encontra, as exigências crescentes dos clientes aliadas à revolução tecnológica, faz com que as empresas optem por uma estratégia de retenção de clientes. Segundo a American Management Association “é mais rentável para as empresas a fidelização dos clientes do que a atração de novos, que no caso dos bancos custa cinco vezes mais do que a sua retenção”.

As empresas devem considerar os clientes como “patrocinadores “vitalícios do seu investimento em marketing, porque segundo (Tschohl, 1996) a perda de clientes pela deslealdade como consequência, é que se consegue visualizar o valor da lealdade do cliente.

Os clientes recebem benefícios psicológicos de relacionamentos próximos. Benefícios sociais tais como familiaridade, reconhecimento pessoal e amizade foram confirmados nos estudos empíricos de Gwinner et al. (1998), Patterson e Smith (2001) e Hennig-Thurau et al. (2002). Os clientes obtêm ainda benefícios económicos do relacionamento, pois a obtenção de ganhos económicos é a razão principal que leva ao interesse dos clientes por relacionamentos de longo prazo (Peterson, 1995; Sheth e

Parvatiyar, 1995). A lealdade do cliente é definida como a intenção de um consumidor ficar com uma organização (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Esta lealdade pode manifestar-se numa vasta gama de comportamentos, sendo que o mais comum é a repetida recomendação do produto ou prestação de serviço em questão por parte do cliente (por exemplo, Lam et al., 2004 Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Um dos impactos da intenção de compra dos clientes quando estão satisfeitos é o facto de passarem a informação boca-a-boca e influenciaram positivamente outros consumidores (Bendall-Lyon, 2004; Conrad, 1997).

Por outro lado, quando um cliente fica desiludido com a compra de uma marca, isso resulta num estado de insatisfação. Neste caso, os clientes dificilmente têm intenção de voltar a comprar essa marca (Bendall-Lyon, 2004; Coelho, 2004). Desta forma é importante perceber que aquilo que destaca um produto não é o que o produto faz, mas o que o cliente espera que o produto faça por ele, ou seja, criar valor é oferecer algo sob a visão do cliente de uma forma destacada e, se possível, única. Para uma empresa, de acordo com (Berry, 1995), o relacionamento é mais lucrativo se os clientes estiverem predispostos a receberem um tratamento relacional. Neste sentido, seria interessante, para qualquer empresa, identificar quais os clientes que apreciam este tipo de relacionamento.

O sistema de valores pessoais de cada indivíduo é no fundo aquilo que o caracteriza, é o seu estilo. Ele fornece um quadro de referência para o indivíduo que permite julgar o que é bom ou mau, o que é importante ou sem importância. Em outras palavras, valores pessoais podem ser compreendidos como "um objetivo desejável" (Schwartz, 1994). Para que se possa ter o conhecimento do que representa "valor" para determinado cliente, devem ser elaboradas pesquisas junto ao mesmo, pois será ele que irá dizer o que verdadeiramente pretende. A própria iniciativa por parte de uma empresa em procurar saber, através de pesquisas, o que realmente o cliente deseja dos seus produtos ou serviços, ajuda na "construção" da fidelidade.

Criar valor e transformar um cliente eventual em cliente leal é construir fidelidade, mas não existem motivos para um cliente ser fiel a uma organização se ela não for fiel a ele.

Segundo, Henrique Meirelles "a ideia era reconstruir uma arquitetura que nos permitisse centrar a cem por cento nos nossos clientes". Nos Estados Unidos, por exemplo, o Farmers' Journal tem centenas de edições diferentes, por uma razão muito simples, pois é fácil entender que o produtor de maçãs tem certamente interesses

diferentes do produtor de batatas ou milho, da mesma forma que os interesses de um lavrador da costa Leste são sem dúvida distintos dos que vivem na Califórnia ou na Florida.

A relação positiva entre satisfação e lealdade foi confirmada por muitos estudos empíricos (por exemplo, Bigne, 2008; Han 2008; Martin-Consuegra., 2007; Henning-Thurau., 2002; Wong and Zhou, 2006). No entanto, há outra escola de pensamento que defende que a fidelidade do cliente não é resultado apenas da satisfação, ou seja, a satisfação do cliente não é suficiente para fidelizar os clientes.

Alguns investigadores (Cheng et al., 2008; Mittal and Kamakura, 2001; Oliver, 1999) têm encontrado outros antecedentes que também têm uma influência sobre a lealdade do comprador. Por exemplo, (Gan et al., 2006) constatou que a imagem corporativa, de valor ao cliente e as barreiras de mudança tem contribuição significativa para a fidelização dos mesmos.

Diferentes investigadores de Marketing concordam que a fidelidade do cliente é muito mais importante para uma marca do que a própria satisfação do cliente (Cooil et al., 2007; Pleshco e Baqer, 2008). Um estudo bancário realizado no Vietnam, publicado no International Journal of Bank Marketing, conclui que os prestadores de serviços não devem apenas encontrar formas de melhorar os atributos e qualidade do serviço, mas também devem dar atenção aos valores pessoais dos clientes que podem ser de diferentes culturas ou simplesmente podem ter diferenças sociodemográficas.

2.2.3 Aspetos Comportamentais e Atitudinais

Inicialmente a lealdade era considerada apenas de carácter comportamental, no entanto a lealdade atualmente contempla aspetos comportamentais e atitudinais do indivíduo (Day, 1969; Jacoby e Kyner, 1973). A abordagem comportamental, dominante no início dos estudos sobre lealdade, utiliza os indicadores de compra repetida e por percentagem total de compras. Esta corrente sofreu muitas críticas por ser considerada insuficiente para avaliar a lealdade, devido a uma análise incompleta do processo relacional (Jacoby e Chesnut, 1978; Bloemer e Ruyter, 1999). O índice de compras repetidas pode não representar com fidelidade o tipo de relacionamento do indivíduo com a organização, uma vez que fatores situacionais, tais como a disponibilidade ou falta de recursos, podem comprometer a veracidade de tais indicadores. As compras repetidas

também podem ser justificadas por outras barreiras de saída que dificultem a troca de fornecedor, expressando uma “falsa lealdade”. Poderá assim dizer-se que analisar as atitudes dos consumidores parece fornecer uma análise mais confiável sobre a lealdade (Bloemer e Kasper, 1995). A abordagem atitudinal que analisa a intenção do consumidor em adquirir novamente o produto, ou recomendá-lo a amigos e familiares, portanto, é um elemento relevante quando se pretende estudar a lealdade de uma forma mais abrangente.

Em resumo poderei dizer que a compreensão e satisfação das necessidades dos clientes são, obviamente, fundamentais para as atividades de marketing de qualquer organização. Compreensão esta que pode ser conseguida com um relacionamento próximo do cliente, e o relacionamento pode ser descrito como sendo interativo, onde cada parte tem a capacidade de afetar e a tendência de ser afetado, ou seja, no contexto de relacionamento, nenhuma das partes age de forma completamente independente dos outros (Gummesson, (1987). Contudo, a perda de clientes pode alterar este cenário de geração de benefícios para a empresa. Cabe então às empresas tomarem as medidas no sentido identificar o motivo de perda de clientes e reduzir o abandono dos mesmos.

Segundo Kotler e Armstrong, quando a perda de clientes é feita através do abandono, é mais difícil de recuperar estes clientes, mas quando existe insatisfação, será possível através do diálogo, a sua recuperação (Bogman, 2000)

2.2.4 CRM (Customer Relationship Manager)

A evolução da capacidade de computação veio permitir o tratamento de grandes quantidades de informação num espaço de tempo relativamente pequeno. Com isto, foi então possível criar grandes bases de dados, informação sobre os clientes, o que permitiu às grandes empresas de serviços financeiros a partir dos anos 90 analisar detalhadamente os seus clientes. Nesta análise começaram a ser utilizados complexos modelos matemáticos que a partir do comportamento passado, tentaram fazer a previsão dos comportamentos futuros, e comparando grupos com o mesmo perfil procuraram detetar clientes que tenham lacunas na posse de certos produtos.

O CRM só ganhou verdadeiramente o seu lugar na caixa de ferramentas do Marketing quando foi posto ao serviço da estratégia da empresa, quando se subordinou

aos objetivos da empresa, quando pode contribuir para a satisfação das necessidades dos clientes (Almeida, 2013)

O CRM é, portanto, o conceito mais comum, que descreve a passagem de uma abordagem mais focada na transação para uma abordagem mais focada na relação com o cliente.

O marketing one-to-one é uma expressão com implicações semelhantes, que consiste numa “forma de aprender tanto quanto possível sobre os seus clientes, segmentá-los individualmente e construir uma relação com cada um deles. O objetivo último é um segmento de mercado de um”. (Marques, 2012). Anteriormente, os responsáveis de marketing segmentavam o mercado, dividindo o total de clientes, em pequenos segmentos homogêneos, com o objetivo de melhorar a satisfação do cliente. Quando o mercado era segmentado, eram escolhidos segmentos alvo, e de seguida era criado o posicionamento estratégico. De seguida, segundo o que Kotler designa de composto de marketing, procedia-se ao desenvolvimento de um plano de marketing que consistia na decisão sobre os 4 P’s (Marques, 2012). A análise de mercado graças à utilização destas bases de dados tornou-se mais precisa, dando a possibilidade de tratar cada consumidor como um alvo individual. Muitas empresas têm feito grandes investimentos em ferramentas de gestão baseadas nas TIC, exemplo do CRM, e a terem uma perspetiva mais individualizada das práticas de marketing. (Marques, 2012)

(Peppers e Rogers, 1999) consideram que as estratégias de marketing personalizam-se e desenvolvem-se em quatro etapas fundamentais, que correspondem às fases do modelo de CRM.

1º - Identificação dos clientes: uma ação de marketing individualizado exige um conhecimento detalhado de cada um dos potenciais clientes. Existem técnicas específicas como as que são associadas ao *data warehouse* e ao *data mining* que são cruciais para que possa existir uma gestão o mais individualizada possível da relação com o cliente.

2º - Diferenciação dos clientes: como é lógico, nem todos têm as mesmas necessidades e os mesmos padrões de compra. Estrategicamente para a empresa, é de extrema relevância nesta fase fazer a distinção dos clientes mais valiosos, aqueles que poderão a médio e longo prazo criar mais valor para a empresa, e posteriormente fazer a distinção por necessidades. Quanto maior for o potencial de consumo, maior será a mais-valia que a

empresa poderá retirar da relação que tem com o cliente. A gestão da carteira de clientes é feita de acordo com o valor estratégico que os mesmos apresentam, apostando num maior investimento nos relacionamentos com os clientes aos quais está inerente uma maior capacidade de criação e valor.

3º - Interação com clientes: para existir uma melhor relação com os clientes, a empresa deve interagir com estes de forma a conseguir aumentar os custos de eficiência e a efetividade da sua interação.

4º - Customização: Este é o processo mais dispendioso. Existindo uma customização produto e a empresa passam a ser sempre diferentes em cada casa. Este é um termo que é utilizado para descrever a habilidade dos produtores fazerem mudanças rápidas no processo de produção. Este processo não é *standard*, sendo adaptável a cada caso em específico e à natureza de cada negócio.

3 Fidelização e Lealdade dos Clientes

3.1 Introdução

Olhando para alguns anos atrás, podemos observar que as empresas apenas procuravam fazer transações únicas com os consumidores, e a procura de novos clientes no mercado ou dos clientes que estavam ligados à concorrência era uma atividade contínua e diária (Fornell, 1992). Mais tarde, as empresas aperceberam-se que existia uma grande diversidade de negócios que dependiam dos clientes atuais (cerca de 65% de acordo com (Tschohl J. , 1991), e que manter um cliente tornava-se mais barato do que atrair um novo (5 vezes menos, segundo (Shapiro e Sviokla (1993)), assistindo-se progressivamente a uma mudança de paradigma, pois as empresas começaram a dar mais importância à manutenção dos clientes que já possuíam, através de tentativas de manterem relações duradouras com estes (Gounaris, 2005).

A fidelização dos clientes tornou-se assim um lema das empresas.

(Reichheld 1996) salienta que as empresas não devem reter todos os clientes, mas apenas os clientes que sejam “certos”, ou seja, os clientes que podem proporcionar a médio e longo prazo mais rentabilidade às empresas, agrupando-os em três categorias: os clientes

previsíveis e leais que dão mais valor a relacionamentos estáveis e duradouros; os clientes mais rentáveis que gastam mais, pagam as contas e procuram menos serviços e; os clientes com percepção de que o valor dos produtos e serviços da empresa é superior ao da concorrência.

Assim, a fidelização dos consumidores passou a ser interpretada como um importante objetivo das empresas (Yang e Peterson (2004).

3.2 Definição de fidelização

Segundo Aurélio Ferreira, citado por Bogmann (2000, pp. 21), “fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo.” Afirma ainda Bogmann (2000), que “o dicionário Oxford traduz *fidelity* por: qualidade daquele que é leal, verdadeiro, presente”. Este autor atribui, portanto, a fidelização a uma qualidade que o cliente deve possuir. Para Jacoby e Kyner (1973) a fidelização é uma “(1) enviesada (isto é, não aleatória), (2) resposta comportamental (isto é, compra), (3) expressa ao longo do tempo, (4) por uma unidade de tomada de decisão, (5) relativamente a uma ou mais alternativas de marcas num grupo dessas marcas e (6) é uma função de um processo psicológico (processo de decisão e avaliação)”. Nesta definição pode observar-se que existe não só uma dimensão comportamental, mas também uma alusão a um processo psicológico revelador da fidelização. Kotler, et al. (1999) referem que a fidelização do consumidor mede a intenção destes voltarem a fazer transações com a organização, e a sua vontade em estabelecer atividades de parceria com a organização. A fidelização pode ser encarada segundo duas óticas que se complementam: como um comportamento, que se traduz numa elevada preferência pelo produto ou serviço, que se materializa na repetição da compra, e como uma atitude atitudinal, ou seja, o cliente mantém a sua relação com um fornecedor que se pode observar por exemplo, em intenções de compra estáveis no longo prazo, resistindo às tentações dos fornecedores concorrentes.

Na abordagem comportamental considera-se a existência de um padrão de recompra consistente ao longo do tempo, o que é revelador da existência de fidelização, e que pode ser avaliado na recolha de dados (Dubois e Laurent (1999). Apesar disso, os defensores da abordagem atitudinal criticam a abordagem comportamental por considerarem que esta não tem em consideração a intenção subjacente a determinado

comportamento, pois não tem em conta os aspetos cognitivos e afetivos na geração de preferências envolvidas no processo de compra e que são essenciais para distinguir a verdadeira fidelização (Bennet e Rundle-Thiele (2002)).

3.3 Retenção de Clientes e Fidelização

É importante fazer a distinção entre o que é apenas retenção do cliente, do verdadeiro significado do termo fidelização. A retenção não garante a fidelização e a fidelização não garante a retenção.

No setor bancário, esta temática é foco central na dinâmica comercial e dela fazem parte tanto os clientes atuais, como os potenciais. É necessário saber com alguma certeza quando devemos investir em novos clientes, com o objetivo de maximizar a rentabilidade. A este paradoxo, está associado um conceito muito importante: o *Customer Lifetime Value* (CLV).

3.4 CLV – Customer Lifetime Value

Stahl et al., (2002) consideram que as relações comerciais são os ativos, e os clientes são os geradores de rendimentos. Ao obter o valor real do cliente, a segmentação dos clientes pela empresa torna-se mais fácil, conseguindo estabelecer estratégias diferenciadas, indo ao encontro das necessidades dos seus clientes.

No entanto, Hogan et al., (2002), referem que a análise do *lifetime value* não pondera as variações de mercado, como uma mudança de paradigma nos comportamentos dos consumidores, ações da concorrência ou alterações económicas.

Significa que o valor de um cliente é medido em função dos proveitos que ele gera ao longo do seu relacionamento com a empresa. É aliás neste contexto que se pode falar nas cinco fases do ciclo de vida de uma relação: conhecimento, exploração, expansão, comprometimento e dissolução. Gerir cada uma destas fases tem especificidades próprias, assim como implicações ao nível da segmentação da base de clientes da empresa. Coloca-se então a questão da captação de clientes versus a sua manutenção. Apesar das preocupações na relação com os clientes e na sua fidelização, haverá, no entanto, sempre clientes que deixam de o ser (até por razões externas à

organização ou ao cliente). Por isso, todas as empresas precisam de adquirir clientes, nem que seja para repor este fluxo.

3.5 Importância da fidelização

O efeito positivo da fidelização do cliente pode ser explicado por variadas razões: Adquirir um cliente novo custa mais do que reter um já existente, cerca de cinco vezes mais, segundo vários estudos; Clientes fidelizados são menos sensíveis ao preço, permitindo que o preço não seja tao competitivo; Os clientes são um bom meio de referência para outros clientes (potenciais); São mais suscetíveis de compras adicionais (tanto do mesmo produto como venda cruzada); É mais difícil a concorrência vender a este tipo de clientes; Menores custos no serviço devido ao conhecimento adquirido sobre o cliente. Uma forma de comprovar a importância da fidelização é a medição do custo da deserção de um cliente. A maioria dos sistemas resume-se aos custos e proveitos num determinado período de tempo e ignoram os *cash-flows* esperados. A deserção dos clientes é uma unidade de erro que contém quase toda a informação de que uma empresa necessita para crescer lucrativamente. Mas a deserção pode e deve ter uma conotação positiva no caso dos clientes que não são sinónimo de proveitos. Vários autores defendem a fidelização dos clientes como o fator-chave que leva a uma maior rentabilidade da empresa, pelo facto de permitir os seguintes benefícios: A repetição de vendas; As vendas cruzadas; Referências; O preço “*premium*”: para um cliente fidelizado, a alteração de fornecedor constitui um risco e estará, portanto, disposto a pagar mais por um serviço que assegure o cumprimento das suas expectativas; A diminuição de custos de aquisição de clientes: o investimento tanto para captar o interesse como para vender os serviços aos clientes; Redução dos custos de servir de prestação de serviços.

3.6 Determinantes da fidelização

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

3.6.1 Satisfação

A definição de marketing tradicionalmente utilizada indica que o objetivo primordial de uma empresa não é fornecer, nem vender, nem servir, mas sim satisfazer as necessidades dos clientes levando os consumidores a fazer novos negócios (Patterson (1993)). Vários são os autores que utilizam indistintamente os termos de fidelização e satisfação com base na ideia de que um cliente satisfeito é um cliente fiel, o que não é necessariamente verdadeiro, tal como referem Bei e Chiao (2001), Reichheld (1994), Jones e Sasser (1995) e Oliver (1999) ao defenderem que clientes leais não são necessariamente clientes satisfeitos, mas clientes satisfeitos tendem a ser clientes fiéis.

Sendo verdadeiro que um cliente satisfeito seria fiel, facilmente se justificaria o motivo pelo qual muitos estudos levados a cabo por diversos autores defendem que a satisfação é um antecedente indiscutível da fidelização (Anderson, et al. (1994); Fornell, et al. (1996); Szymanski e Henard (2001); Lam, et al. (2004); Oliver (1999)), devendo esta satisfação ser cultivada pois os clientes insatisfeitos têm uma maior probabilidade em desertar (Keiningham, et al. (2005)) nomeadamente quando existem alternativas viáveis no mercado e baixas barreiras à mudança. A retenção dos clientes satisfeitos e, portanto, fiéis como sustentado por vários autores, justifica-se também sob o ponto de vista da empresa fornecedora pois os benefícios gerados pela satisfação para a empresa fornecedora são enormes quando comparados com os elevados impactos negativos na rentabilidade de longo prazo decorrentes da insatisfação (Andreassen e Lindestad (1998)). Reforçando este pensamento, Neal (1999) observa que a relação entre a insatisfação e a deserção é bastante forte e linear, pelo que se pode utilizar o índice de insatisfação para verificar se o cliente continua a ponderar recomprar o produto e ou o serviço. Note-se ainda que, segundo, por exemplo, Anderson, et al. (1994), Fornel (1992) e Kotler (2005), os principais benefícios para a empresa decorrentes da elevada satisfação dos clientes e fidelização dos consumidores são:

- Redução da sensibilidade ao preço (os clientes satisfeitos são mais tolerantes aos aumentos de preço e estão dispostos a pagar pelos benefícios que recebem, o que leva à fidelização dos clientes e à consequente obtenção de margens superiores, geradas com a redução dos custos de aquisição de novos clientes);
- Imunização dos clientes em relação aos esforços da concorrência, levando os clientes a permanecer por mais tempo com o fornecedor atual;
- Aquisição (e/ ou repetição da compra de) produtos da mesma marca ou novos produtos dado que os clientes satisfeitos esperam um determinado nível padrão de

qualidade dos produtos da empresa, pelo que quando confrontados com novos produtos, os clientes encararão a sua aquisição como sendo de menor risco do que comparada com a experimentação de produtos de um fornecedor que desconhecem;

- Redução da taxa de rotação de pessoal pois a satisfação dos clientes afeta a satisfação dos empregados que passam a querer manter-se na empresa;
- Custos de transação mais baixos (como os clientes satisfeitos tendem a comprar mais e com maior frequência produtos da empresa e esta não tem de investir fortemente na conquista de novos clientes pelo que se assiste à uma redução dos custos de realizar uma transação (custos de negociação de contratos, custos de processamento de encomendas, entre outros)); redução dos custos decorrentes de falhas (sabendo quais as expectativas dos clientes, basta à empresa fornecer consistentemente produtos e serviços que satisfaçam os clientes, reduzindo por esta via os custos relacionados com as devoluções, as reclamações no período de garantia, a gestão de reclamações, com os produtos defeituosos, entre outros);

A satisfação constitui assim uma medida da fidelização tipicamente atitudinal dado que resulta do balanceamento entre o que os clientes esperam que ocorra (expectativas de desempenho) e o que pensam que ocorreu (perceções de desempenho). Esta avaliação do desempenho percebido face às expectativas pode ser realizada a cada transação operada entre a empresa e o consumidor quando se refere a uma avaliação imediata que decorre no momento seguinte à compra (satisfação transacional ou pontual) ou pode ser uma avaliação integral de todas as trocas entre o cliente e a organização ao longo do tempo, onde para além da satisfação com produtos e serviços comprados estão incluídos outros aspetos do relacionamento com a empresa.

3.6.2 Qualidade

Gronroos (2001) distingue na qualidade de serviço duas dimensões: uma técnica (relacionada com aspetos tangíveis) e uma funcional (relacionada com a forma da prestação de serviço). Afsar et al., (2010) consideram também um conceito associado que é o de qualidade percebida definida como o resultado da comparação que os clientes fazem entre suas expectativas sobre um serviço e sua perceção da forma como o serviço foi realizada. A satisfação e a qualidade dos serviços por si só não são indicadores suficientes para prever a fidelidade e a lealdade dos clientes. Segundo Kotler (2003), estes

dois aspetos são meros indicadores da capacidade de retenção dos clientes em mercados altamente competitivos.

3.6.3 Valor Percebido

Parasuraman (1997) apresenta-o como sendo um dos elementos principais da obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa. Já Zeithaml (1988) postula que o valor percebido é “a avaliação global feita pelo consumidor sobre a utilidade de um produto, baseado na percepção do que é recebido e do que é dado”, estando incluídas nesta definição as quatro dimensões de valor estudadas pela autora: valor é preço baixo; valor é tudo aquilo que quero de um produto; valor é a qualidade pelo preço que pago e valor é o que obtenho por aquilo que entrego.

3.6.4 Barreiras à Mudança

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

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

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

As barreiras têm um importante papel no curto prazo. Caso o consumidor tenha um incidente com o fornecedor e lhe cause insatisfação, as barreiras à mudança fazem com que o cliente não mude imediatamente, permitindo-lhe que pondere a relação com o fornecedor e não seja impulsivo, e também que o fornecedor responda e colmate a insatisfação associados com a mudança no comportamento do consumidor: novos hábitos ou refazer amizades a que a mudança obriga. Traduz a aversão do homem à mudança. Do arranque, as comissões iniciais que o novo fornecedor obriga, ou a compra de novo

equipamento para ser fornecido por uma empresa diferente. Na procura e na avaliação de outros fornecedores, na aprendizagem de idiosincrasias, na utilização de um produto ou no desenvolvimento de um processo. Custos perdidos que se referem a custos tidos no passado que já não são economicamente relevantes, mas que pesam na decisão do consumidor, custos contratuais que se prendem com perdas de recompensas de fidelização ou penalizações previstas em contratos formalizados, custos de continuidade. Como o fornecedor ao longo do tempo passa a conhecer melhor o consumidor, serve-o melhor. Um novo fornecedor poderá não conseguir um mesmo nível de clientes e personalização, sem um risco para um consumidor mudar. Laços interpessoais que podem ser de vários tipos: Familiaridade, atenção, amizade, harmonia no relacionamento com o prestador do serviço e a confiança. Morgan e Hunt (1994) afirmam que há confiança quando uma das partes acredita na integridade e dignidade da outra, crença essa muitas vezes baseada nos valores partilhados pelas contrapartes e pela troca de informações sobre soluções para a satisfação de necessidades ou para resolução de conflitos, o que só é possível se existir competência, honestidade, responsabilidade e benevolência. Apesar de normalmente se fazer associação da presença de confiança nas relações de longo prazo, Reichheld (1996) recorda que nem sempre o consumidor tem interesse em manter relações duradouras, querendo em algumas ocasiões realizar trocas pontuais a preços competitivos e que não o vinculem a ficar junto de determinado fornecedor se assim lhe convier. Neste sentido, as empresas também devem estar recetivas a estabelecer transações fortuitas.

3.6.5 Compromisso

Compromisso é frequentemente definido como um desejo de manter uma relação, entendido como resistência à mudança, descrito como uma promessa de continuidade. No setor bancário, o compromisso de execução de serviço tal como o cliente o solicitou é a obrigação mínima que deve cumprir. O fecho de um contrato quer de empréstimo, aplicação ou outro, com as condições acordadas com clientes é fundamental para que outras propostas surjam.

3.5.6 Reputação

Dada a natureza dos serviços financeiros e a reconhecida dependência por parte da banca de uma reputação positiva, torna-se de extrema relevância averiguar se esse fato

tem algum impacto nos clientes de um determinado banco. A reputação, enquanto sinónimo de garantia e, como tal, base da confiança essencial à relação bancária constitui para os bancos um importante ativo intangível (Vilar, 2004). Para Vilar (2004), a reputação de uma organização não reflete apenas a história das suas ações passadas, mas é resultado também das suas perspectivas futuras (isto é, da perceção sobre a sua capacidade e vontade para desempenhar determinada atividade repetidamente de forma consistente) e da sua comparação face aos concorrentes mais próximos.

4. O marketing bancário: Marketing relacional aplicado à Banca

4.1. As origens do Marketing Bancário

O processo natural de desenvolvimento das ciências, a explosão dos serviços financeiros na sequência da desregulamentação da indústria ocorrida nos anos 80 do século passado, a integração das novas TIC que têm vindo a alterar a configuração do sector, criaram as condições para o desenvolvimento, especialização e automização do Marketing Bancário (Almeida, 2013). O marketing bancário surgiu a poucas décadas. Em Portugal surgiu impulsionado pelo (re) nascimento da concorrência, fruto da reabertura do setor à iniciativa privada e desregulamentação. Os bancos viram-se forçados a orientar a sua ação na direção do mercado, e a pensar em função do cliente. (Martins, 2006) A singularidade da atividade bancária leva assim a que se desenvolva um marketing com características próprias. Cota (2000) caricatura os bancos antes do século XX: os bancos eram construídos à imagem de um templo grego, planeado para impressionar o público pela importância e solidez. O interior era austero e as caixas raramente sorriam. Um encarregado de empréstimo arrumava a sua sala de maneira a que um futuro cliente se sentasse numa cadeira mais baixa, frente a uma mesa imponente. A janela da sala era localizada atrás do encarregado e o sol batia sobre o desolado cliente que tentava explicar porque necessitava do empréstimo. Esta era a postura de um banco antes da era do marketing. Tradicionalmente, eram poucos os clientes que mudavam de banco e que o conseguiam mudar. Existia um compromisso entre ambos. A inercia era vista como fidelização. Esta forma de estar no mercado assumida pela banca refletia-se nas políticas de marketing orientadas para a transação e produto, políticas reativas e de massa para o

mercado (Martins, 2006). Diversos autores rapidamente se aperceberam de que não podia perdurar uma abordagem do tipo tradicional em que, tal como refere Kotler (2002), o serviço bancário não está exposto numa prateleira à espera que um consumidor o compre.

4.2 Conceito e características do Marketing Bancário

O marketing bancário é um ramo especializado do marketing que se autonomizou do marketing dos serviços no decurso da segunda metade do século XX e cujo objeto são os serviços bancários. O marketing bancário surge pela primeira vez como disciplina autónoma do marketing nos EUA, mas a sua teoria, metodologia e prática rapidamente se disseminou pelo mundo inteiro. (Almeida, 2013), Zollinger e Lamarque (2004) referem que o marketing bancário tem as características já referidas do marketing de serviços às quais se podem acrescentar as seguintes: um sistema individualizado. Em muitos casos a personalização da relação com o cliente é muito importante; Falta de independência específica. É difícil para os consumidores aperceberem-se de diferenças significativas entre as várias marcas de bancos; Dispersão geográfica da atividade. Leva a cobrir as necessidades internacionais, nacionais e locais; O risco. Um banco ao vender produtos, compra risco, daí que tenham de encontrar um equilíbrio entre a expansão, a venda de produtos e serviços e a prudência; Flutuações da procura. A procura é função da atividade económica geral; Responsabilidade fiduciária. Os bancos são um garante de respeito dos interesses dos consumidores ao nível macroeconómico; Forte intensidade de mão-de-obra nos processos; A gestão da relação com o cliente. Castro (1997) também avança com outras particularidades do marketing bancário: Os clientes são heterógenos: todas as pessoas e empresas são clientes potenciais; trata-se de uma atividade regulada por normas próprias. O elemento fundamental da atividade -o dinheiro- não é diferenciável, pelo que todas as outras componentes do serviço necessitam de um estudo cuidadoso de diferenciação; A informação tem elevada importância; O mercado tem características próprias: os clientes são todas as pessoas, com pouca formação na área financeira, pelo que necessitam de informação, bem como cada pessoa tem necessidades diferentes ao longo do tempo: existe um ciclo de vida para cada cliente, com necessidades diferentes em cada fase do ciclo.

4.2.1 CRM e Marketing Bancário

Para Cardoso (2010), a estratégia de marketing relacional de presença na Internet, e consequentemente o *Internet Banking/Home Banking*, é um meio revolucionário que pode modificar totalmente as regras do mercado bancário, fruto de uma estratégia personalizada e interativa, onde o cliente intervém ativamente. A evolução tecnológica e as ferramentas de comunicação podem contribuir para o surgimento de excelentes oportunidades para criar relações fortes e de longo prazo. Afirma ainda que o uso frequente do *Internet Banking* torna os clientes mais satisfeitos e mais propensos a manter uma relação duradoura e estável com o banco. Segundo Almeida (2013), em Portugal os serviços financeiros são o campo privilegiado do CRM, pelo seu grande número de variáveis de que dispõem sobre cada cliente, pela sua forte capacidade de computação e pelo talento analítico que reúnem. Nos últimos anos assistiu-se a um aumento significativo da utilização da banca através da Internet, mais concretamente do *Home Banking*. Esta situação, que está em parte aliada à mudança de mentalidades e estilos de vida, obrigou as instituições financeiras a estarem cada vez mais próximas dos seus clientes, e a disponibilizarem os seus produtos nos mais diversos canais de distribuição. Os bancos foram obrigados a uma gestão cada vez mais cuidadosa da sua oferta multicanal. Assim, a disponibilização da banca no canal eletrónico tornou-se, acima de tudo, uma necessidade a que era urgente responder. O CRM também pode e deve ser visto para uso vantajoso da empresa, ou seja, neste caso devemos pensar em ferramentas que auxiliem os gestores de clientes na manutenção da relação estabelecida com cada cliente. Independentemente da composição da carteira de cada gestor, o número de clientes e variáveis a eles associadas seriam impossíveis de gerir sem ajuda de um sistema que armazene e sintetize toda a informação. Os instrumentos mais utilizados na atividade comercial são aplicações de CRM, isto é, aplicação informática baseada em sistemas de informações para o tratamento de dados, tratamento e armazenamento. Os sistemas de informação são de vários tipos e podem ser usados para processar transações, para fins de gestão, para automatizar o trabalho burocrático, para apoiar na tomada de decisões processuais. No sistema bancário, podemos traçar um perfil quantitativo construído com várias variáveis como região/localidade, rendimento, idade, histórico de produtos e serviços utilizados para pagamento, etc. No entanto, não é suficiente, porque em termos de fidelidade, ele reflete apenas uma comparação considerada enganosa para um padrão

de compra repetida, ficando a faltar uma componente psicológica ou de preferência do cliente para com o banco. Consequentemente, é necessário um perfil de base qualitativa baseada no status social, hábitos de consumo, tempo livre, tipo de trabalho, atitude face ao risco, uso dos empréstimos, as expectativas, confiança e satisfação em relação ao banco, o comportamento multifornecedor, etc. Em relação ao perfil quantitativo, tais bases de dados já existentes, sendo sujeito a em vigor estipulações, tomando a forma de sistemas de informação. Ainda assim, bases de dados de perfis qualitativos estão ainda a ser desenvolvidas para serem a chave para o marketing de relacionamento, uma vez que representam os pilares necessários para desenvolver produtos e serviços à medida para os clientes. Além disso, conhecer o perfil qualitativo dos clientes facilita uma comunicação relevante e é uma das premissas para aumentar a satisfação do cliente, levando a retenção de clientes. Desenvolver e implementar um CRM no sistema bancário leva a uma maior eficiência em termos de clientes e fluxo de banco, ou seja, o pessoal do *front office*, do *back office*, marketing, colaboradores de retalho, bem como *call center* / atendimento ao cliente. Para desenvolver esses sistemas e os perfis dos clientes, algumas variáveis do *business operations* devem ser investigadas, avaliadas e correlacionadas. A secção transversal entre os dois perfis, quantitativos e qualitativos, pode gerar segmentos e comunicação a medida para cada um deles, os limites de ajuste do produto/ serviço etc. Chirica (2013) Na construção de uma campanha, as melhores práticas de marketing de relacionamento exigem em profundidade análise das variáveis essenciais para melhorar a relação, de acordo com a perspectiva dos clientes. Portanto, estes clientes devem ser sujeitos a uma pesquisa quantitativa, seguido de uma qualitativa. O CRM deve permitir um perfil de cliente completo, mas também deve apoiar a atividade de comercialização e o lançamento de campanhas específicas. Chirica (2013)

4.3 Tendências da fidelização no setor financeiro

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

do que lhe interessa. As novas tecnologias são um meio/ferramenta e não uma estratégia. Reichheld e Schefter (2000) referem que ouvimos que a internet mudou as velhas regras dos negócios. Mas, no que respeita à fidelização do cliente, as velhas regras perduram. As velhas regras têm é um novo contexto. Os mesmos autores atribuem um grande valor à confiança. Os consumidores não vêm o produto ou o vendedor, confiam em imagens e promessas. A experiência da satisfação de um produto obtido via internet comanda as atitudes dos clientes e as suas referências. A banca eletrónica é mais acessível e conveniente do que a banca tradicional (agências físicas). Os clientes têm os serviços mais rápidos e eficientemente. Os bancos poupam custos com a banca eletrónica. Contudo, a banca eletrónica torna o mercado mais transparente, dificulta a diferenciação nos serviços, aumenta a concorrência. Também diminui o custo de mudança de um banco para o outro. Assim, os bancos devem fomentar um longo e profundo relacionamento com os seus clientes, sendo muito importante a confiança.

5 Breve apresentação do Banco Millennium BCP

O Banco Comercial Português desde a sua fundação em 1985, até ao presente, ao longo de mais de um quarto de século, conseguiu afirmar-se como líder em Portugal, assumindo-se como uma instituição de referência em diversas áreas nos diferentes mercados onde atua. O Millennium BCP aposta na criação de valor através de produtos e serviços bancários e financeiros de referência no setor, pautando-se por elevados padrões de responsabilidade corporativa.

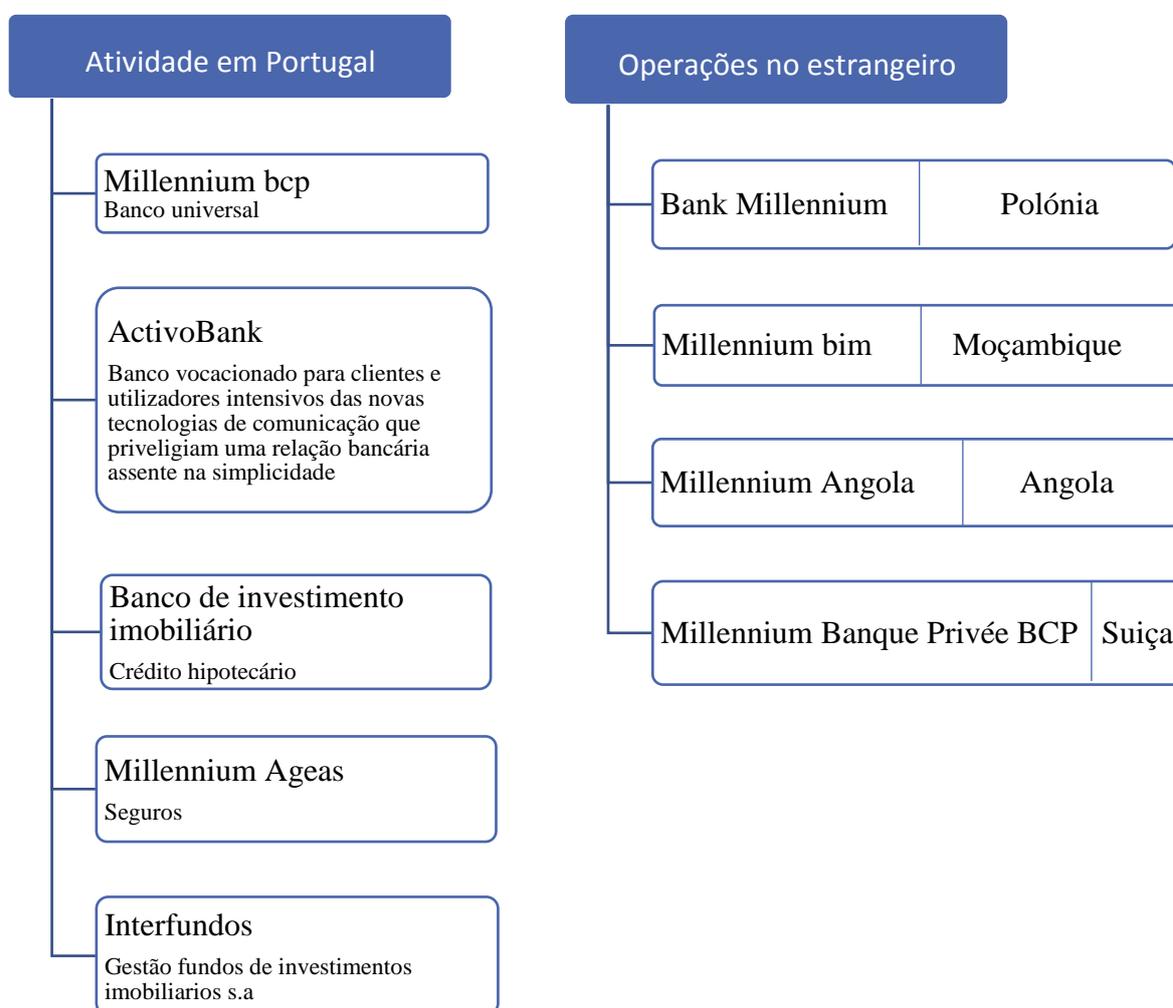
Hoje contam com mais de 1.300 sucursais e 17.600 Colaboradores em diversas geografias, que dão resposta a 5,2 milhões de Clientes espalhados pelo mundo. É atualmente o segundo maior Banco em Portugal e a primeira instituição bancária privada em termos de quota de mercado - quer em crédito a clientes, quer em recursos totais de clientes, com uma expressiva rede de distribuição bancária no país.

A nível internacional define-se “uma instituição de referência na Europa e em África, através das suas operações bancárias na Polónia, Moçambique, Angola, Roménia e Suíça. O BCP tem como visão ser o “Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras e com mais de dois terços do capital alocado ao Retalho e às Empresas” e “atingir um nível de eficiência superior, traduzido

num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital e de custos”. A sua missão é a de “criar valor para o Cliente através de produtos e serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa e crescendo com rentibilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa.”

O grupo está estruturado da seguinte forma:

Fig. 2. Estrutura Grupo BCP



Fonte: Adaptado de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>

A história desta instituição bancária é traçada por vários marcos importantes, encontrando-se as mais importantes assinaladas na tabela 2:

Tabela 2. Evolução histórica do Grupo:

1985-1995	Houve um crescimento orgânico para alcançar posição relevante
1995-2000	Consolidação para atingir dimensão crítica
2000-2005	Liderança em Portugal, preparando as bases para a expansão na Polónia e na Grécia
2005-2010	Consolidação da expansão internacional com uma marca única
2011-	Enfoque em Portugal e em mercados de afinidade

Fonte : adaptado de

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

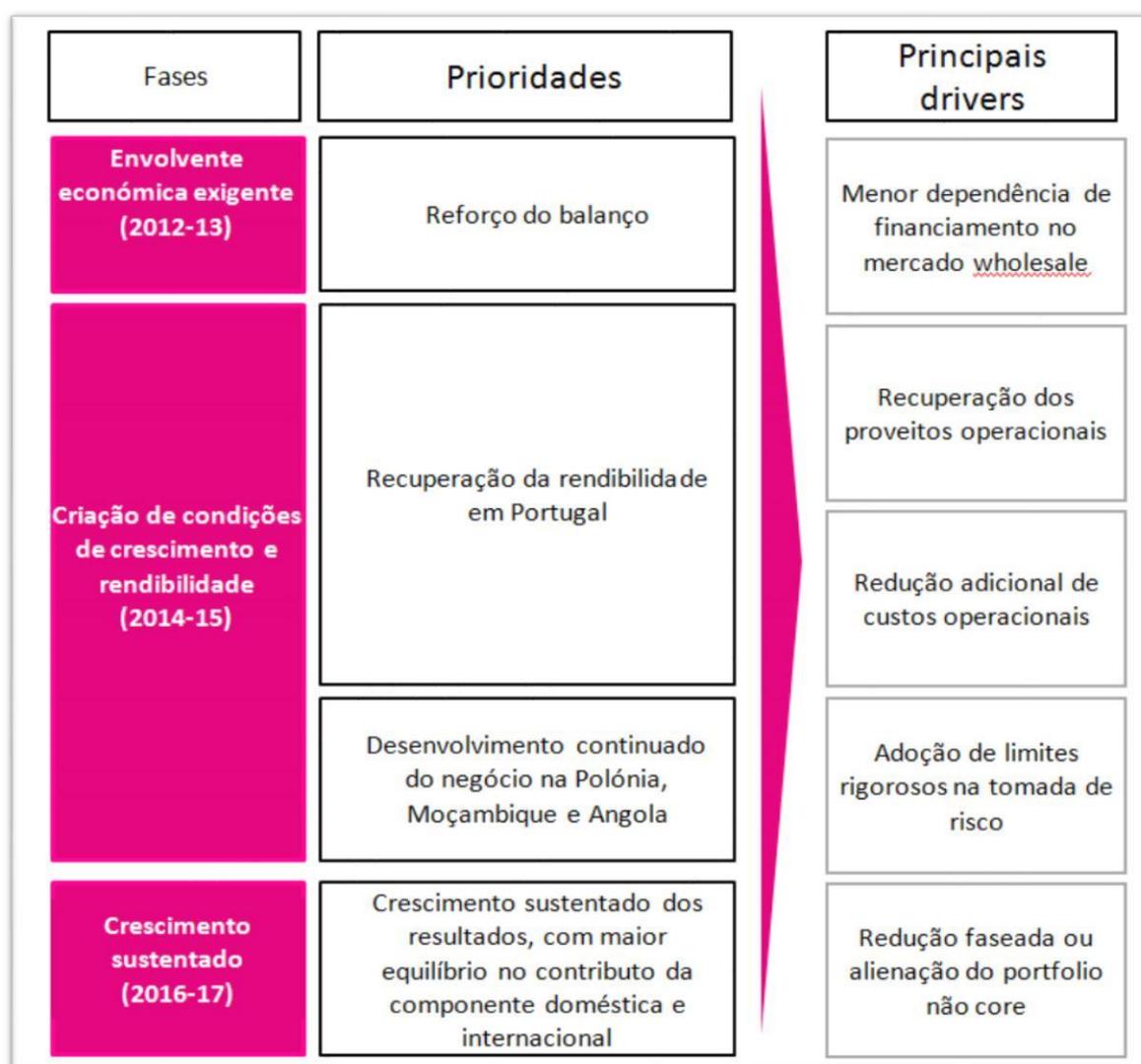
Trinta e um anos de história, uma história de sucesso encetada, em Junho de 1985, a par e passo com a liberalização e desenvolvimento do sistema financeiro português. O Banco foi fundado com o suporte de um grupo de mais de 200 acionistas fundadores e uma equipa de profissionais bancários experientes que capitalizaram a

oportunidade para constituir uma instituição financeira independente, operando principalmente em Portugal, que serviria o subdesenvolvido mercado financeiro nacional em diversas áreas e de uma forma anteriormente não explorada pelos bancos públicos.

5.1 Estratégia Millennium BCP

No ano de 2012 o BCP definiu um plano estratégico para os cinco anos seguintes, estando dividido em três fases como se pode observar na figura 3.

Fig 3. Plano estratégico Millennium BCP



Fonte: Site Millennium Bcp

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

A atual e terceira fase do plano Estratégico é a seguinte:

- Fase 3 (2016-2017): Crescimento sustentado

Durante a terceira fase, a gestão está enfocada em alcançar um crescimento sustentável do resultado líquido, beneficiando da implementação bem-sucedida das duas primeiras fases do Plano Estratégico, de um melhor equilíbrio entre as contribuições das operações domésticas e internacionais para rentibilidade e da conclusão do processo de liquidação/ desinvestimento da carteira não core do Banco. O Conselho aprovou a atualização do plano estratégico com revisão em alta dos objetivos estratégicos para 2017:

- CET1 superior a 10%;
- *Loans to On Balance Sheet Customer Funds inferior;*
- Custos operacionais em Portugal de cerca de 660 milhões de euros;
- Custo do risco inferior a 100 pontos base;
- *Return on Equity (ROE) de cerca de 15%.*

6 Estágio curricular

6.1 Apresentação e descrição

O estágio curricular que faz parte do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade em Coimbra, é o último “passo “ dado na formação académica que tenho tido ao longo destes últimos anos. Esta recente etapa é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional dos alunos, pois possibilita uma primeira experiência de contato com o mundo empresarial que reforça e complementa toda a componente teórica lecionada durante as aulas.

O estágio, cuja duração foi de cerca de 4 meses, realizou se na sucursal Beiras empresas do Millennium BCP em Viseu.

Esta sucursal tem como objetivo a gestão de contas de clientes, e a apresentação de propostas de crédito, ou de outros produtos financeiros anteriormente descritos, por outras palavras, é um centro de propostas. A segmentação é feita da seguinte forma: a área de negócios gere empresas com faturações anuais até dois milhões e meio de euros, e a área de empresas, na qual estive inserido, gere as contas de empresas com faturações superiores a esse valor, sem teto máximo. Recentemente, pouco antes da minha entrada para esta entidade, a sucursal recebeu clientes que eram considerados Corporate, que tinham uma faturação superior a 50 milhões de euros por ano, anteriormente geridas em

sucursais como a do Porto, mas que foram transferidas para a sucursal onde tinham sede, como é o caso do Grupo Visabeira, e de outras empresas do mesmo grupo, entre outros grupos económicos.

Como tal, esta sucursal tem uma variedade muito grande de empresas, quer pela quantidade, sendo cerca de seiscentas e cinquenta, quer pelos diferentes setores em que se integram. Para além desta sucursal, o Millennium tem uma sucursal de empresas sediada na Covilhã, com o objetivo de facilitar o contato com os clientes que estão mais próximos dessa zona.

A constituição desta sucursal é feita da seguinte forma: existem 3 gestores de conta, uma assistente, e um Diretor Comercial em Viseu, e um gestor de cliente, e um assistente na Covilhã que dão apoio á sucursal principal, visto que muitas das empresas estão situadas na zona da Covilhã e na sua proximidade, em cidades como a Guarda, facilitando visitas e acompanhamento de clientes daquela área geográfica, permitindo também um contato mais próximo com os próprios clientes. A cooperação e entreajuda entre os dois pólos é feita diariamente, e traz algumas vantagens. Em primeiro lugar, os postos de trabalho que se mantêm, e toda a área geográfica que só desta maneira conseguem abranger, que se traduz num benefício aos clientes, que não se veem obrigados a deslocarem se a Viseu. Em segundo lugar, a realidade empresarial do Concelho da Guarda e arredores é um pouco distinta do tecido empresarial do concelho de Viseu.

6.2 Tarefas desenvolvidas

Todas as tarefas que foram realizadas durante o período do estágio curricular tiveram como propósito auxiliar os membros da sucursal, o Diretor Comercial, a assistente e os Gestores de clientes.

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

A) - A compreensão dos principais produtos oferecidos pela Rede Empresas, bem como o seu funcionamento, e o processo de análise e submissão de propostas de produtos financeiros. No Millennium BCP os principais produtos de crédito, que são comuns a muitas instituições de crédito, estão classificados em diversas categorias que constam no anexo1. O banco para além desses produtos que constam no Anexo 1 oferece outros

serviços tais como: cash management internacional, agregação de comissões e portes, cheques, cobranças, comunicação escrita, consolidação de saldos e juros, domiciliações, entrega de numerário a clientes, faturação eletrónica, pagamento de impostos, pagamento de serviços de multibanco por lote, prestação de serviços ao balcão, serviço de recolha de valores e transferências. Estes produtos, eram para mim inicialmente uma novidade, pois muitos deles não tinha conhecimento sequer do conceito, apesar de alguns já terem sido mencionados em algumas disciplinas lecionadas durante o curso, mas a grande variedade de informação e a aplicação em casos práticos no dia-adia, facilitaram a compreensão do produto e dos processos em si.

B) - A compreensão de todo o processo de análise de informação de gestão que é produzida para a Rede. A Direção de Informação de Gestão é a área responsável por produzir toda a informação, principalmente quantitativa, adequada a todos os níveis de organização (Banco, Área de negócios, Coordenação, Sucursal, Segmento, Gestor).

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

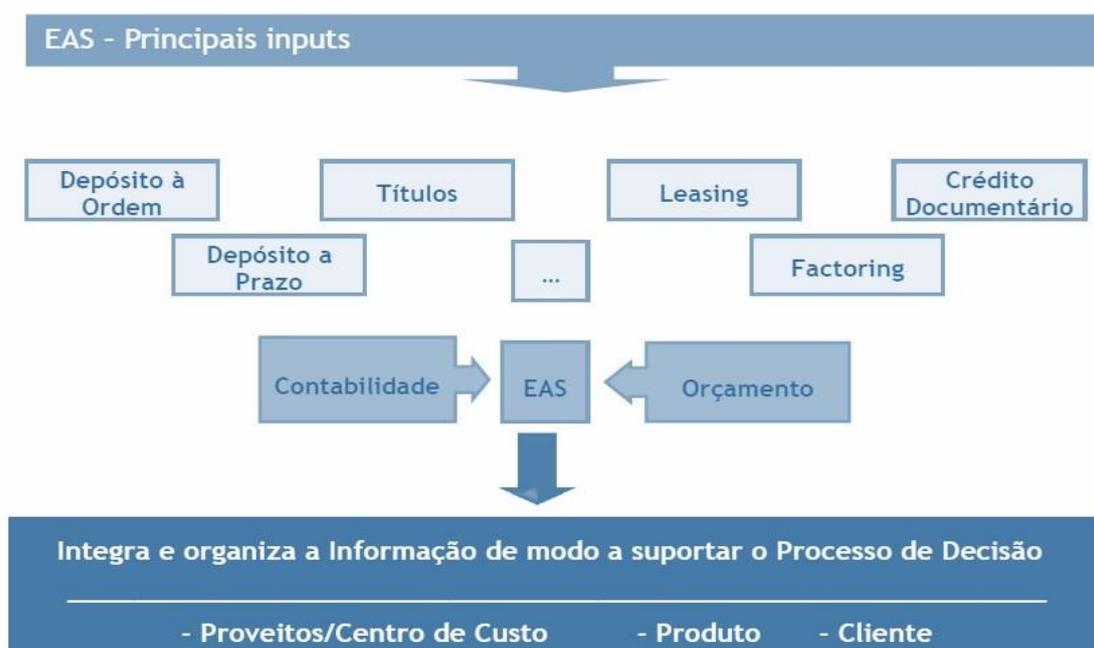
- Informação Cliente (EAS – *Earnings Analysis System*)
- Informação Sucursal (EAS, Índice de Performance, Índice Campanhas)
- Informação Colaboração (Sistema Incentivos)

O EAS é o instrumento de gestão principal:

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

Esquemáticamente, este instrumento pode ser demonstrado pela Figura nº 4

Fig.4 – EAS – Principais inputs



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

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

Um dos meios mais valorizados pelos clientes, empresas, do banco, é o Portal de Internet Millennium bcp que já foi distinguido com os prémios “*Best Information Security Initiatives*” e “*Best Corporate/Institucional Internet Bank*” em Portugal no âmbito dos “*Best Internet Bank Awards 2014*“, atribuídos pela prestigiada revista financeira internacional *Global Finance*.

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

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

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

D) - Acompanhamento do gestor assimilando quais os aplicativos existentes e qual a sua função;

No início de cada dia de trabalho, os gestores analisam os mapas que estão relacionados com todos os descobertos autorizados e não autorizados, os movimentos significativos respeitantes às contas dos clientes, e as transações que por algum motivo não foram bem-sucedidas durante o dia anterior. Decorrente destas situações, muitas vezes, é necessário contactar com o cliente para solicitar esclarecimentos. De seguida os gestores utilizam outros aplicativos que apoiam no controlo no serviço bancário como: controlo do vencimento e aplicação de depósitos a prazo, monitorização de crédito vencido, vencimento e atualização de garantias reais e pessoais. Como estagiário não tinha acesso a todos os aplicativos, mas os que me foram mostrados e explicados permitiam em termos de finalidade como de funcionamento, permitiam:

Aceder à informação sobre todos os clientes/ex-clientes/clientes com perfil criado: informações sobre a empresa, produtos adquiridos no banco, incidentes registados, relações com outras entidades, informações financeiras.

Acesso a toda a informação institucional sobre o banco, notícias relevantes, manuais de produtos, todos os contatos com todos os colaboradores do Millennium BCP quer a nível nacional como internacional.

Gestão da relação com clientes através do aplicativo *Microsoft Dynamics CRM* personalizável à carteira de cada gestor com toda a informação sobre os seus clientes, as visitas agendadas, relatórios de visitas anteriores, as oportunidades (leads) introduzidas e o estado em que se encontram. Esta ferramenta tornou-se operacional no início do ano de

2014 e veio revolucionar a forma como o gestor gere as relações com os seus clientes, tal como referido nas vantagens do marketing relacional.

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

1. Contém toda a informação sintetizada em mapas sobre todos os clientes da sua carteira, entre outras, informação de volumes de produtos detidos, crédito efetivo, contabilística, oportunidades e visitas efetuadas;
2. Classificação dos clientes por grau de priorização;
3. Atribuição de clientes potenciais pela Direção de Marketing;
4. Facilidade no agendamento de visitas;
5. Introdução de oportunidades (*leads*) disponibilizadas no início de cada ciclo trimestral pela Direção de Marketing através de estudos efetuados, identificando o cliente, montante e produto da possível operação estratégica. O gestor tem de responder perante cada lead introduzida, justificando o porquê da sua rejeição ou solicitando a sua manutenção para posterior tratamento.

Após cada visita é solicitado preenchimento de um resumo onde o gestor introduz os detalhes mais importantes a ficar registados para consulta futura.

6.3 Dificuldades e obstáculos

As principais dificuldades nas primeiras semanas de estágio prenderam-se essencialmente com o manuseamento do sistema do banco devido ao número de códigos que era necessário reter para poder ajudar os clientes que procediam, quer a chamadas telefónicas quer via *correio eletrónico*, para obtenção de informações e esclarecimentos. Outra dificuldade prendeu-se com os produtos de crédito com vertente internacional: remessas documentárias, factoring internacional. São produtos mais complexos com mais *nuances* que apenas se conseguem perceber caso a caso, ou seja, na prática.

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

6.4 Contributos da formação curricular para o estágio

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

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

Todas as questões de cariz mais subtil como a forma de abordar cada cliente, a estratégia a seguir para identificar oportunidades, perceber as ofertas alternativas da concorrência, nomeadamente na qualidade de prestação de serviço e nas condições do financiamento ou serviço a propor (taxas, comissionamento, montantes e prazos), foram potenciados/ estimulados por disciplinas como Marketing Estratégico.

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

6.5 Contributos do estágio para desenvolvimento de competências pessoais

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

A comunicação imperiosa com os clientes, inerente à atividade bancária, leva a que tenhamos de por em prática quase um “manual de instruções”. É necessária uma conduta cautelosa, assertiva e satisfatória para o cliente. Neste sentido, e apesar de ter facilidade com contato com outras pessoas, quer a nível presencial, contato telefónico ou

por redação escrita, as exigências da atividade diária fizeram com que desenvolvesse todos os dias o diálogo, argumentação, exposição, reclamação, solicitações e exigências, compromissos, entre outros.

As idas aos clientes, reuniões com administração e direções financeiras das empresas fizeram-me perceber inúmeras coisas acerca da atividade empresarial e setorial dos clientes das Beiras. Para além do conhecimento de personalidades importantes, permitiu-me conhecer a realidade empresarial da região centro: o tipo de PME (onde se incluem empresas estatais como Câmaras Municipais e Serviços Municipalizados, empresas dependentes da gestão da empresa-mãe estrangeira e grupos de empresas com interações constantes), setores de atividades privilegiados, potenciais impulsionadores da economia regional e nacional, empresas insolventes e em risco, e muitas mais. Foi-me permitido marcar presença em conferências e *workshops*, relacionados com atividade empresarial, nomeadamente intervenções de oradores de empresas clientes das Beiras, o que possibilitou conhecer um pouco mais sobre as práticas das empresas e seus representantes. Em traços gerais, toda a formação e experiência adquirida ao longo dos últimos anos de ensino permitiram:

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

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

6.6 Contributos pessoais para a sucursal das Beiras

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

Realização de tarefas que permitiram a libertação dos elementos da equipa para funções concretas de negócio e ação comercial;

O acompanhamento em visitas e o facto de ser apresentada aos clientes como estagiária para inserção na vida ativa permitiu ao banco um “*upgrade*” na melhoria da sua imagem perante clientes;

A forma como assimilei todos os conhecimentos empíricos do negócio e dos diversos produtos que compõem o portefólio de empresa permitiu que tivesse um contributo positivo na concretização dos negócios.

6.7 Considerações Finais

Toda a experiencia relacionada com este estágio foi muito recompensadora, pois proporcionou-me um enorme enriquecimento a nível profissional, pois na verdade foi a minha estreia na vida profissional, numa área em que me sinto á vontade.

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

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

As competências e capacidades que sinto e vejo melhoradas na minha prestação são a capacidade de dar respostas rápidas, autonomia na realização de tarefas, astúcia na

procura e descoberta de soluções e na comunicação com clientes e colegas de outras áreas. O estudo do tema sobre o marketing relacional foi uma completa novidade, mas que rapidamente me fez perceber a sua indiscutível importância.

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

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

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

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

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

7. Bibliografia

American Marketing Association. (1985). AMA Board approves new marketing definition American Marketing Association News, 19 (5).

American Marketing Association. (2007). Definition of Marketing.

American Marketing Association, Approved by the AMA Board of Directors, October 25, 2007.

Almeida, J. F. (2013). *Marketing Bancário*. Grupo Almedina.

Andreasen, Tom Wallin; LINDESTAD, Biidil (1998), "Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise", international Journal of Service Industries Management, Vol. 9, n. 1, pp. 7-23.

Andreasen, A., Lee, N., & Rothschild, M. (2008). Further Thoughts on the 2007 AMA Definition of Marketing and Its Implications for Social Marketing. *Social Marketing Quarterly*, 14(2), 101-104

Bennet R.; RUNDLE-THIELE, S. (2002), "A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, n. 3, pp. 193-209.

Berry. (1995). Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. *Academy of Marketing Science Fall*, 23, 236-245.

Bei, L. T.; CHIAO, Y. C. (2001), "An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 14, pp. 125-140.

Bogmann, Itzhak Meir (2000), "Marketing de relacionamento - Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras", São Paulo: Livraria Nobel S.A. Christopher,

M., Payne, A., & Ballantine, D. (1994). *Relationship Marketing*. London: Bukterworth Heinemann, Ltd.

Cardoso, A. (2010) "Avaliação da relação banco-clientes numa perspectiva de marketing relacional: o home banking como potencializador da relação" *Revistada faculdade de ciências humanas e sociais*. 7, 156-168.

Castro, M. (1997) *Banca de Relaciones: el Enfoque de Marketing Relacional y su incidência en la Gestion del Negocio Bancário*. Tesis Doctoral. Universidad del Pais Vasco

Chirica, C. (2013) "Relationship Marketing - Best practice in the banking sector"

Amfiteatru Economic Recommends. 15(33), 288-297.

Dubois, Bernard; Laurent, Gilles (1999), “A Situational Approach to Brand Loyalty”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 26, n. 1, pp. 657-664.

Evans, J. R., Laskin, R. L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, v.23, p.439-52, Dec. 1994.

Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer. The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 6-21.

Freire, J.R. Geo-branding, are we talking nonsense? a theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding*, vol. 1, p. 347-362, 2004.

Gounaris, P. S. (2005). Trust and commitment influence on customer retention. *Journal of Business Research*, 126-140.

Gummesson, E. (1987). “The new marketing: developing long term interactive relationship”. *Long Range Planning*. 20 (4), 10-20.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.

Jacoby, Jacob; Kyner, D. B. (1973), “Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, n. 1, pp. 1-9.

Jones, Thomas O.; Sasser, E. Earl Jr. (1995), “Why satisfied customers defect”, *Harvard Business Review*, Vol. 73, n.6, pp. 88-99.

Henri (2005), “Loyalty Myth - Hyped Strategies that will put out of business – and proven tactics that really work”, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James (1999), “Marketing for Hospitality and Tourism”, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 2nd Ed.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2002) *Principles of Marketing*. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 As forças que estão definindo o novo Marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro.

Lambin, J. (2000) *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.

Marques, A. (2012). *Marketing relacional: como transformar a fidelização de um cliente numa vantagem competitiva*. Lisboa. Silabo.

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

Morgan, Robert M.; HUNT, Shelby D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. 3, pp. 20-38.

- Neal, W. D. (1999), "Satisfaction is nice, but value drives loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, n.1, pp. 21-23
- Oliver, Richard L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol.63, n. 4, pp. 33-45.
- Parasuraman, A. (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, n. 2, pp. 154-161.
- Patterson, Paul G. (1993), "Expectations and Product Performance as Determinants of Satisfaction for a High-Involvement Purchase", *Psychology and Marketing*, Vol. 10, n. 5, pp. 449-465.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). *The One to One manager*. New York: Doubleday.
- Plinke, W. (1989). *The business relationship as an investment. Marketing interfaces*, Stuttgart, 1989, 305-326.
- Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-Based Management?", *Harvard Business Review*, Vol. 71, n. 2, pp. 64-73
- Reichheld, Frederick F.; TEAL T. (1996), "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value", Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F.; Scheffer, P. (2000) "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web". *Harvard Business Review*. 105-113.
- Reynolds, K., & Beatty, S. (1999). Customer benefits and company consequences of customer. *Journal of Retailing*, 75, 11-32.
- Shapiro, Benson; SVIOKLA, John (1993), "Keeping Customers", Boston: Harvard Business School Press
- Tschohl, J. (1996). *Achieving excellence through customer service*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tschohl, J. (1991). *Achieving excellence through customer service*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zeithan Valerie A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, n.3, pp. 2-22.

8 Anexos

Crédito assinatura:

o Garantias bancárias, finanças bancárias e avales bancários: são algumas das garantias pessoais emitidas por instituições bancárias, que integram a categoria vulgarmente designada por concessão de crédito por assinatura, através das quais a instituição bancária através de um instrumento juridicamente vinculativo, a pedido do seu cliente pelo ordenador da garantia ou por um terceiro, assumindo o banco a obrigação de, nos termos do texto da garantia, satisfazer determinadas obrigações se estas não forem cumpridas pontual e integralmente pelo garantido/ afiançado.

Crédito de Curto Prazo:

o Livranças: desconto comercial em que estes constituem títulos de crédito que se traduzem numa promessa de pagamento na qual o devedor se compromete a pagar à ordem do seu credor (banco), uma determinada importância, num determinado prazo.

o Letras: título de crédito através do qual o emitente do título (sacador) dá uma ordem de pagamento (saque) de uma dada quantia, em dadas circunstâncias de tempo e lugar, a um devedor (sacado), ordem essa a seu favor ou de uma terceira pessoa (tomador ou beneficiário). A letra é destinada a circulação, a qual se efetua através de endosso, sendo assim, um título à ordem. O tomador poderá assumir a qualidade de endossante, transmitindo a letra a um endossado, o qual, por sua vez, poderá praticar ato idêntico.

o Conta corrente caucionada (CCC): contrato específico estabelecido entre o banco e o proponente em que o banco concede um limite de crédito ao proponente nas condições e prazo definidos no contrato. Os contratos de CCC configuram linhas e limites de crédito irrevogáveis, quando o cliente as pode movimentar, sem quaisquer restrições, até ao limite de crédito contratado e sem que o banco o possa impedir de o fazer; ou linhas de crédito revogáveis, quando o banco se reserva o direito de, a qualquer momento e sem necessidade de aviso prévio, limitar a utilização do limite aos montantes já utilizados pelo cliente. o Conta corrente em gestão e cobrança de cheques: financiamento “revolving” que o cliente pode movimentar de acordo com as suas necessidades, até um determinado limite de crédito, o qual corresponde a uma

percentagem sobre o montante dos cheques prédatados à guarda do banco em cada momento no âmbito da gestão e cobrança de cheques.

o Contas empréstimos: é uma forma de financiamento a curto/médio ou longo prazo, para apoio à tesouraria ou investimento, com total flexibilidade em termos de prazo, montante, taxa de juro (indexada ou fixa), prazo de utilização e forma de reembolso. Contrato de mútuo (libertação única ou por tranches) ou de abertura de crédito (libertação por tranches em regime de “revolving”) estabelecido entre o banco e o proponente, em que o banco concede um empréstimo ao proponente nas condições e prazo definidos no contrato.

o *Hot Money*: Os *hot moneys* configuram financiamentos de curto prazo que têm como finalidade a cobertura de necessidades pontuais de tesouraria. Trata-se de uma solução contratada como uma conta empréstimo, habitualmente a prazo muito curtos (geralmente até 1 mês).

Crédito Especializado:

o Serviço de Pagamento a Fornecedores (SPF): é um serviço de gestão dos pagamentos das Empresas Clientes do Millennium bcp aos seus fornecedores, mediante a troca de informação baseada no uso de suporte informático. Através deste serviço, o banco tornase entidade centralizadora dos pagamentos do cliente aderente ao serviço (grande devedor), atuando em seu nome e por sua conta, como seu gestor de pagamentos aos seus fornecedores. Em complemento, o banco disponibiliza aos fornecedores do grande devedor que sejam clientes do Millennium bcp, a possibilidade de antecipação de fundos, dos valores referentes às ordens de pagamento emitidas pelo mesmo, desde que se encontrem dentro do limite global das antecipações aprovado para o grande devedor.

Factoring: consiste numa operação que assenta na definição de um limite para enquadrar cessões pontuais de créditos (com ou sem recurso), isto é, várias cessões pontuais de créditos que ocorrerão com carácter “continuado”. Trata-se de cessões pontuais de créditos que uma empresa (aderente) detém sobre os seus clientes (devedores) para gestão,

cobrança dos créditos cedidos e antecipação de fundos que ocorrerão de forma “continuada” concorrendo para um limite único para adiantamento.

o *Leasing*: consiste num contrato que permite ao cliente usufruir de um bem, mediante o pagamento periódico de uma renda, por determinado período de tempo, dispondo da opção de compra do bem no final do contrato pelo valor residual (valor estipulado no início do contrato). Trata-se assim de uma forma de financiamento a médio e longo prazo para aquisição de todo o tipo de equipamento, automóvel e imóvel.

o Desconto sobre estrangeiro e abonos: correspondem a operações de crédito mediante as quais o Banco financia o exportador pelo contravalor das exportações efetuadas. Estas operações têm por base a apresentação dos documentos de suporte à exportação realizada, podendo materializar-se em duas formas:

Desconto sobre o estrangeiro: existe quando o valor do crédito colocado à disposição do cliente se baseia num jogo completo de documentos (remessa documentária) justificativos da exportação, isto é, quando o importador tem de proceder ao levantamento da documentação junto de uma instituição de crédito, à qual só a entregará ao importador contra pagamento da documentação junto da sua instituição ou compromisso de pagamento no prazo acordado, sendo esta documentação indispensável para o levantamento da mercadoria.

Abono: quando o valor do crédito colocado à disposição do cliente não se baseia num jogo completo de documentos de exportação, seguindo esta diretamente do exportador para o importador. Esta modalidade de financiamento envolve riscos superiores pois o importador recebe diretamente toda a documentação para o levantamento da mercadoria e o banco não intervém como “agente cobrador”.

o Remessa documentária: serviço bancário de cobrança de um conjunto de documentos comerciais e/ou financeiros, estes sacados sobre o estrangeiro, executado em rigorosa conformidade com instruções recebidas a fim de: Obter o pagamento e/ou o aceite;

Entregar documentos contra pagamento e/ou contra aceite;

Entregar documentos ao abrigo de outros termos e condições.

Crédito Protocolado:

o PME Crescimento: protocolo celebrado entre o Millennium bcp, a PME Investimentos (Entidade Gestora da Linha), o IAPMEI e as Sociedades de Garantia Mútua (SGM), no montante global de 2.000 milhões euros, destinada a reforço de fundo de maneio ou investimento, e também a financiamento de tesouraria de empresas exportadoras efetuados por empresas dos setores primário, secundário e terciário que exerçam atividade no âmbito de uma das CAE elegíveis, com financiamento com garantia mútua a prestar por SGM. Inclui 3 Linhas específicas: Linha para Micro e Pequenas Empresas, Linha Geral (com duas dotações: Fundo de Maneio e Investimento) e Linha Crédito Comercial a Exportadoras

o PME Líder: definição das características de candidatura ao estatuto PME Líder, integrado no Programa FINCRESCE objeto de protocolo entre o Millennium bcp e o IAPMEI. Direcionado para o segmento de PME, o FINCRESCE é um programa criado pelo IAPMEI com o propósito de apoiar empresas que pretendam melhorar as suas performances, prosseguindo estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva, visando o seu desenvolvimento futuro. O programa tem como destinatários as PME Líder, empresas que pela sua qualidade de desempenho e perfil de risco se posicionem como motor da economia nacional em diferentes setores de atividade, prosseguindo estratégias de crescimento e liderança competitiva. Do universo das PME Líder, identificar-se-á o grupo das PME Excelência, empresas que se distingam pelo seu nível superior.

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