

**A ESTRATÉGIA E A CAPTAÇÃO DE CLIENTES DO
ACTIVOBANK**

Tiago Lúcio de Meneses Aguiar

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro 2017

Agradecimentos

A elaboração de uma Tese de Mestrado não é uma tarefa fácil, muito menos sem o auxílio de terceiros, seja pela via de um aconselhamento, seja por meio de contributos indiretos. Com efeito, apenas foi possível realizar este projeto graças à colaboração de várias pessoas e entidades.

Inicio por agradecer ao Professor Doutor Álvaro Rosa, meu orientador, pela sua paciência e disponibilidade no acompanhamento deste projeto.

Ao Doutor Paulo Monteiro, Coordenador Comercial Sul do ActivoBank, por todo o auxílio nas informações prestadas sobre o ActivoBank, bem como pelo apoio incondicional na realização deste projeto.

A todos os meus amigos e conhecidos, que responderam ao questionário, também deixo aqui o meu agradecimento, pois a sua participação permitiu que fosse possível tirar as conclusões pretendidas.

Por fim, mas não menos importantes, um agradecimento especial aos meus pais pelo suporte e compreensão constante ao longo deste percurso.

O meu muito obrigado a todos, por compartilharem o término de mais uma etapa no meu percurso pessoal e académico.

Índice Geral

Sumário	V
Abstract	VI
Sumário Executivo	VII
Capítulo I - Contexto do Problema	0
1.1. Caracterização do ActivoBank.....	1
1.2. Definição do Problema.....	4
1.3. Objetivos do Estudo	4
Capítulo II – Revisão de Literatura.....	5
2.1. Captação de Clientes	5
2.1.1. Comportamento do consumidor	6
2.2. O Marketing	11
2.2.1. O Marketing Bancário.....	13
2.2.2. O Marketing Relacional na Banca.....	16
Capítulo III - Metodologia	21
3.2. Método de Investigação Qualitativo	22
3.3. Questões de Investigação	23
Capítulo IV - Análise de informação e conclusões.....	25
4.1. Caracterização e distribuição da Amostra.....	25
4.2.1. Qual a estratégia atual de captação de clientes do ActivoBank?.....	28
4.2.2. A estratégia de captação de clientes do ActivoBank versus os seus principais concorrentes em Portugal?	31
4.2.3. Como se pode modificar a estratégia do ActivoBank para aumentar a captação de clientes?.....	33
Capítulo V – Formas de Implementação.....	37
5.1. Proposta 1 - Parceria com Millennium BCP	37
5.2. Proposta 2 - Aberturas de conta online.....	38
Capítulo VI - Conclusões e Limitações.....	39
6.1. Limitações	39
6.2. Conclusão.....	39

Capítulo VII - Bibliografia	41
7.1. Webgrafia.....	43
Capítulo VIII – Anexos	45
8.1. – Questionário	45
8.2. Respostas ao Questionário	48
8.3. Resultados cruzados do questionário	52
8.4. Dados fornecidos pelo ActivoBank.....	52

Índice de Figuras

Figura 1- Cronologia ActivoBank.....	1
Figura 2 – Evolução da última fase do ActivoBank.....	2
Figura 3 – Comportamento dos Millennials em Portugal	7
Figura 4 – Utilizadores da Banca online em Portugal.....	9
Figura 5 – Empresas do mercado de mobile payments	9
Figura 6 – As três oportunidades de mercado no mobile payments.....	10
Figura 7 – Modelo dos 3 Is.....	12
Figura 8 – Raízes conceptuais do Marketing Relacional	17
Figura 9 – Estratégia Multicanal e de CRM do ActivoBank	30
Figura 10 – Análise SWOT ao ActivoBank.....	35

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição da Amostra por Género	25
Gráfico 2 – Distribuição da Amostra por Faixas Etárias.....	26
Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Região Geográfica	26
Gráfico 4 – Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias	27
Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Categoria Profissional.....	27
Gráfico 6 – Evolução da Captação de Clientes do ActivoBank por Canal de Captação.....	29

Índice de Tabelas

Tabela 1- Evolução das Gerações	5
Tabela 2 – Evolução do Marketing	11
Tabela 3 – Evolução do sistema bancário de 70, 80 e 90.....	14
Tabela 4 – Marketing Relacional VS Marketing Transacional.....	18
Tabela 5 – Vantagens VS Desvantagens do Método de Investigação Quantitativo.....	21
Tabela 6 – Vantagens VS Desvantagens do Método de Investigação Qualitativo.....	22
Tabela 7 – ActivoBank VS Banco Best VS Banco CTT	30

Tabela 8 – Questão 1 – Qual o seu género?	48
Tabela 9 – Questão 2 – Qual a sua idade?.....	48
Tabela 10 – Questão 3 – Indique a localidade em que reside:	48
Tabela 11 – Questão 4 – Quais as suas habilitações literárias?.....	49
Tabela 12 – Questão 5 – Qual a sua atividade?.....	49
Tabela 13 – Questão 6 – Possui uma conta bancária?.....	49
Tabela 14– Questão 7 – O que o levou a escolher o seu Banco?	49
Tabela 15 – Questão 8 – Há quantos anos utiliza o seu Banco?	49
Tabela 16 – Questão 9 – Relativamente a assuntos financeiros prefere:	50
Tabela 17 – Questão 10 – Qual o canal que prefere adquirir produtos/serviços bancários?	50
Tabela 18 – Questão 11 – Com que frequência utiliza os seguintes canais bancários?	50
Tabela 19 – Questão 12 – Está fidelizado ao seu Banco?	50
Tabela 20 – Questão 13 – Estaria disposto a mudar de Banco?.....	50
Tabela 21 – Questão 15 – Numa escala de 1 a 4 enumere o que lhe levaria a mudar de Banco.....	51
Tabela 22 – Questão 16 – Conhece o ActivoBank?	51
Tabela 23 – Questão 17 – Se respondeu Sim na questão anterior indique como teve conhecimento	51
Tabela 24 – Questão 19 – Possui conta no ActivoBank?.....	52
Tabela 25 – “Indique a localidade em que reside” VS “Conhece o ActivoBank?”.	52
Tabela 26 – “Qual a sua idade?” VS “Está fidelizado ao seu Banco?”	52
Tabela 27 – Clientes captados em 2010 no ActivoBank pelos diversos canais de captação	52
Tabela 28 – Clientes captados em 2011 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.	52
Tabela 29 – Clientes captados em 2012 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.	52
Tabela 30 – Clientes captados em 2013 no ActivoBank pelos diversos canais de captação	53
Tabela 31 – Clientes captados em 2014 no ActivoBank pelos diversos canais de captação	53
Tabela 32 – Clientes captados em 2015 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.	53
Tabela 33 – Clientes captados em 2016 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.	53
Tabela 34 – Clientes captados em 2017 no ActivoBank pelos diversos canais de captação	54
Tabela 35 – Carteiras de clientes do ActivoBank (2017).....	54
Tabela 36 – Utilizadores de APP por carteiras de clientes ActivoBank (2017).....	54
Tabela 37 – Utilizadores do Site do ActivoBank por carteiras de clientes ActivoBank (2017).	54

Sumário

A presente tese de mestrado é um projeto-empresa em colaboração com o ActivoBank, um Banco pensado ao pormenor para simplificar e facilitar o dia a dia do seu cliente. No âmbito do estágio, realizado pelo autor no Banco, surgiu o desafio de poder elaborar um estudo com o propósito de entender quais as modificações que poderiam ser efetuadas na estratégia de captação de clientes do Banco, com o objetivo de a maximizar.

Os clientes/consumidores necessitam de confiar no Banco, para mais facilmente a ele se fidelizarem e, ao mesmo tempo, reconhecerem a sua notoriedade e credibilidade, critérios fundamentais para potenciar qualquer marca no mercado, permitindo ser a “escolha” em detrimento de outras.

Todo o estudo do projeto foi acompanhado por uma completa revisão de literatura, o que permitiu tirar várias conclusões.

Assim sendo, foram encontradas duas propostas de melhoria à estratégia e reposicionamento do Banco, uma em parceria com o Millennium BCP, de mais fácil execução, e a outra, a de abertura de contas online, de mais complexa realização, em consequência de alguns enquadramentos jurídicos difíceis de contornar.

Estas novas propostas têm o objetivo de criar vantagens inovadoras e competitivas, com o intuito de se adaptarem às tendências e necessidades do mercado atual. A proposta principal é a de aprofundar a parceria com o Millennium, conseguindo assim abranger uma vasta área geográfica de Portugal que, de outro modo, não está acessível ao ActivoBank por escassez de recursos.

Palavras-chave: Estratégia, captação de clientes, reposicionamento, vantagens competitivas.

Sistema de classificação JEL:

- **G21** – Banks; Other Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages.
- **L21** – Business Objectives of the Firm

Abstract

This master's thesis is a project-company in collaboration with ActivoBank, a Bank thought in detail to simplify and facilitate the day-by-day of the client. During the traineeship carried out by the author at the Bank, the challenge arose to be able to elaborate a study with the objective of understanding the changes that could be made to the Bank's customer acquisition strategy, in order to maximize it.

The customers / consumers needs to rely on the Bank so that they can join it, and it is assumed as a fundamental criterion for the choice of a particular brand, its reputation.

The entire study of the project was accompanied by a complete literature review, which allowed drawing several conclusions.

Therefore, two proposals for improvement to the Bank's strategy and repositioning were found, of which one of the proposals in partnership with Millennium BCP was easier to execute, and the other was to open accounts online, but with some difficulties in legal terms.

These new proposals aim to create new competitive advantages in order to adapt to the current market trends and needs. The main proposal is to deepen the partnership with Millennium, thus managing to cover a wide geographic area of Portugal that otherwise is not accessible to ActivoBank due to lack of resources.

Keywords: Strategy, customer acquisition, repositioning, competitive advantages.

JEL Classification System:

- **G21** – Banks; Other Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages.
- **L21** – Business Objectives of the Firm

Sumário Executivo

A área financeira está em constante mutação, tornando o sector inconstante. Em parte, devido à volatilidade dos mercados e dos seus produtos que têm de estar sistematicamente a adaptar-se às novas necessidades e contingências. A Banca, fazendo parte deste mesmo sector, tem vindo a descredibilizar-se nos últimos anos, em virtude dessa constante volatilidade, bem como da crise económica mundial que ainda assombra alguns países, impelindo os clientes bancários a tornarem-se, até certo ponto, avessos à Banca, ou, pelo menos, desconfiados.

Portugal tem estado sujeito a sérias dificuldades financeiras nos últimos anos, em parte, pela exposição à grande crise económica mundial. Apesar disso, os bancos nacionais conseguiram, na sua maioria, ultrapassar estes problemas.

O tema deste projeto define-se como o estudo das atuais estratégias de captação de clientes no ActivoBank e subsequente apresentação de novas soluções com esse intuito.

O ActivoBank posiciona-se no mercado como um Banco moderno e inovador, que pretende captar clientes que se identifiquem com essa forma de estar: a simplificação burocrática e a possibilidade do cliente, de forma quase autónoma, poder fazer a sua própria gestão bancária diária através de uma simples ligação à internet.

O sector bancário é um sector muito competitivo, daí a necessidade de estudar a estratégia do ActivoBank e compará-la com os seus concorrentes diretos, de forma a entender quais os seus pontos fortes e fracos. Só através dessa comparação e da perceção do que os clientes realmente necessitam ou procuram, será possível aumentar a captação de clientes.

Capítulo I - Contexto do Problema

Neste capítulo, será apresentado o Banco ActivoBank, a problemática e os objetivos propostos para o projeto.

1.1. Caracterização do ActivoBank

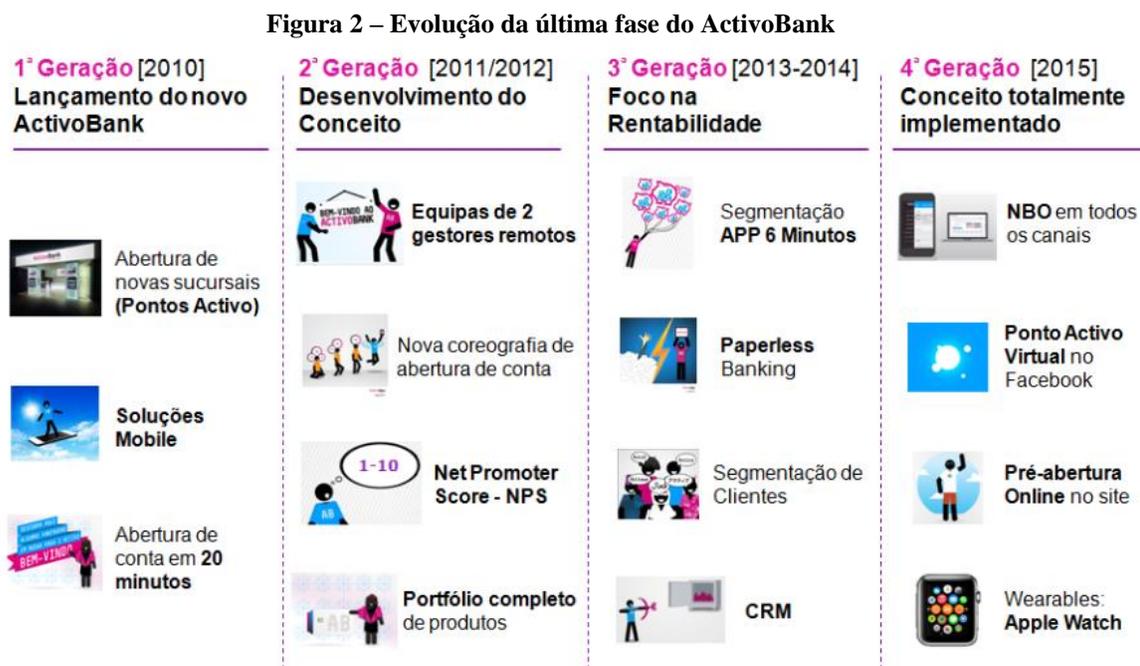
O ActivoBank é um Banco fundado em 1994 com sede em Lisboa. Atualmente tem na sua composição acionista unicamente o grupo Millennium BCP. Foi o primeiro do sector bancário a criar uma designada Banca telefónica em Portugal.

De acordo com a figura abaixo, é possível compreender a evolução do Banco ao longo das suas diversas fases até aos dias de hoje: “*Banco 7*”, “*ActivoBank 7*” e, atualmente, “*ActivoBank*”, evidenciando-se na figura seguinte as características inovadoras implementadas em cada fase.



Fonte: Criação própria adaptado de Ferreira (2016)

A evolução do Banco passou por diversas fases, cada uma delas com a sua importância e incremento no mercado bancário português, sendo pioneiro na implementação de novos métodos inovadores no sector. A inovação faz parte do ADN do ActivoBank. A última fase pode-se dividir em quatro gerações, como podemos observar na figura 2.



Fonte: Ferreira (2016)

Estas gerações tiveram diversos focos: o lançamento do novo ActivoBank, o desenvolvimento do conceito, o foco na rentabilidade e o conceito totalmente implementado nos canais digitais.

A **missão** do ActivoBank passa por simplificar a vida dos clientes na sua relação com o Banco, apresentando-se como um Banco pensado ao pormenor com esse intuito, tendo por objetivo simplificar o dia a dia dos seus clientes.

A **visão** do ActivoBank é continuar a ser o maior banco online em Portugal em número de clientes, sendo primeira escolha bancária dos *Millennials*, tentando acompanhar a sua trajetória de vida.

De forma a atingir os seus objectivos, o Banco apresenta os seguintes **valores**:

- **Simplicidade:** O ActivoBank assume uma comunicação simples, tendo produtos e serviços financeiros com uma oferta simples e completa para o dia a dia;
- **Transparência:** O ActivoBank tem por apanágio comunicar de forma clara e explicitar as características dos seus produtos e serviços;
- **Inovação:** A inovação está presente nas características de cada produto e nos canais remotos de acesso ao Banco;
- **Confiança:** É através da confiança que o ActivoBank pretende manter o relacionamento com os seus cliente, dado a confiança ser a base de qualquer relacionamento;
- **Acessibilidade:** Os Pontos Activos têm um horário que se estende das 10:00 horas às 20:00 horas, de segunda-feira a sábado, de forma a satisfazer as necessidades dos seus clientes, e localizam-se em seis cidades de Portugal continental, cujas instalações são próximas dos principais centros.

Assim sendo, o conceito do ActivoBank é ser rápido e simples, tendo por lema “*O Banco para quem não gosta de ir ao Banco*”.

Ao longo da sua existência já ganhou diversos prémios, resultado do serviço inovador e da excelência de que se reveste, reconhecendo-se assim o seu serviço de qualidade, os seus canais de comunicação, acessíveis e inovadores, e a simplificação dos seus processos.

Atualmente o ActivoBank assenta a sua estratégia de crescimento e captação de clientes nos seus 14 Pontos Activos, distribuídos em seis cidades de Portugal continental, nomeadamente, em Lisboa, Leiria, Coimbra, Aveiro, Porto e Braga. O mesmo tenta oferecer serviços inovadores que garantam a satisfação e a fidelização dos seus clientes.

O segmento-alvo do ActivoBank são os clientes “self-directed”, clientes das novas gerações Y (*Millennials*) e Z, gerações que têm no seu ADN os canais digitais.

1.2. Definição do Problema

O critério fundamental para a escolha de uma determinada marca é a sua notoriedade e com os Bancos passa-se o mesmo. Os clientes têm de ter confiança no Banco para aderirem o mesmo.

Com a evolução dos tempos, os clientes tornaram-se mais exigentes, logo para as organizações sobreviverem e destacarem-se da concorrência, torna-se necessário entender as necessidades dos clientes e procurar ir ao encontro das mesmas. Dado o mercado financeiro ser tão competitivo, é essencial uma boa estratégia e o desenvolvimento de um marketing agressivo que auxilie na captação do maior número de clientes, tentando ao máximo fidelizá-los ao Banco e aos seus produtos.

A questão de investigação abaixo indicada surge no âmbito das constantes mutações do sector, bem como da entrada de novos *players* no mercado financeiro português, colocando em risco a captação atual do ActivoBank e a sua estratégia.

Qual a estratégia mais adequada para a captação de clientes do ActivoBank?

1.3. Objetivos do Estudo

Depois de identificado o problema, este estudo/projeto tem como objetivo explicar a estratégia atual de captação de clientes do ActivoBank, assim como a comparação com os seus demais concorrentes diretos. O autor pretende propor alterações pertinentes que possam ser implementadas, para fazer face às sucessivas alterações de mercado.

Capítulo II – Revisão de Literatura

Através da revisão de literatura serão apresentadas as considerações mais importantes, fundamentadas por monografias, artigos científicos e fontes devidamente documentadas para o tema.

2.1. Captação de Clientes

Os clientes são a principal razão da existência de qualquer organização, e satisfazê-los deve ser o foco principal; são os clientes que permitem o desenvolvimento da empresa num mercado cada vez mais competitivo. Daí, é essencial estar-se atento às suas necessidades e oferecer soluções inovadoras que respondam às expectativas dos mesmos.

Segundo Lendrevie, Lévy, Dionisio & Rodrigues (2015), as necessidades humanas influenciam o comportamento do consumidor. Estas, por sua vez, têm vindo a ser estudadas desde que surgiu a teoria das necessidades de Maslow até à atualidade.

Porém, o comportamento dos consumidores ao longo do tempo tem vindo a modificar-se, em parte, devido aos avanços tecnológicos: o mundo transformou-se numa aldeia global, onde tudo é mais facilitado e efêmero. Estas alterações de comportamento devem-se à evolução das gerações (tabela 1), mediante as exigências e necessidades sentidas.

Tabela 1- Evolução das Gerações

Geração	BABY BOOMERS	X	Y	Z
Ano de nascimento	1946-1964	1965-1978	1979-1992	1993-2010
Acontecimentos que marcaram a geração	Final da 2ª Guerra Mundial	Movimento hippie e a revolução sexual	Revolução tecnológica	Terrorismo e a crise financeira
Principais ideais	Reconstruir o Mundo	Lutar pela paz, liberdade, anarquismo	Globalização, multiculturalidade e diversidade	Empreendedorismo, Igualdade de género e racial
O trabalho é...	A principal razão da vida	O que paga as contas	Satisfação do desejo de consumismo	Algo que lhes dá prazer
Média de tempo nas empresas	30 - 40 anos	10 – 15 anos	8 anos	3 anos

Fonte: Carreira (2013)

As gerações Y (*Millennials*) e Z atribuem uma importância considerável aos meios digitais, assim sendo, quem almeja alcançar essas mesmas gerações tem de apostar numa comunicação digital muito agressiva.

De acordo com Correia, Montez & Silva (2016), os *millennials* estão a transformar a economia e a obrigar alguns sectores tradicionais a reinventarem-se. Os primeiros nativos digitais derivam desta geração, por conseguinte, utilizam preferencialmente os meios digitais, como p. e., os smartphones, como ferramenta para os seus consumos diários.

Com efeito, um dos mercados que sentiu necessidade a se auto-reinventar foi o sector bancário. Segundo o Banco de Portugal (2009), cada vez menos as pessoas se deslocam às agências, prevendo-se que este mesmo “fenómeno” seja reforçado ao longo das gerações futuras, tendo em conta a apetência destas gerações pela utilização das novas tecnologias. Assim sendo, é possível verificar-se os efeitos da banca digital no dia a dia dos consumidores.

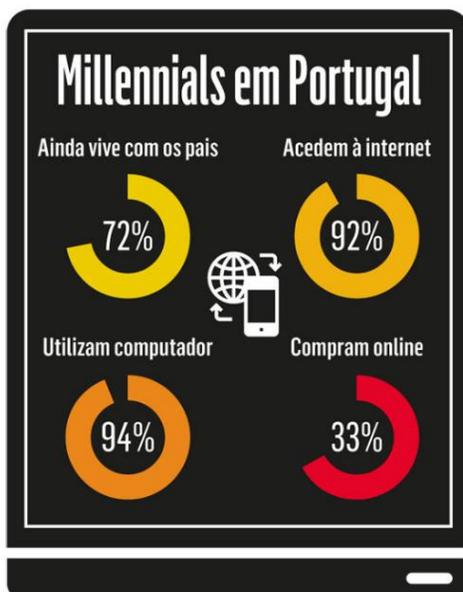
2.1.1. Comportamento do consumidor

Os consumidores que pertencem às gerações mais novas (Y e Z) são pessoas exigentes e impacientes, que pretendem o produto/serviço com a máxima urgência e disponibilidade. Para além disso, dão a maior importância aos assuntos de carácter social e ecológico, algo que não era significativo na mentalidade das gerações anteriores. Logo, a reputação de uma determinada marca pode ser crucial para o seu sucesso no mercado em que está inserida.

Segundo Matos (2013), o comportamento de compra do consumidor realça o “como” e o “porque” dos consumidores realizarem, ou não, uma compra de produtos/serviços.

Diz-nos o estudo de Correia, Montez & Silva (2016) que 94% dos *millennials* em Portugal utilizam o computador e 92% (figura 3) acedem à internet. Pode-se considerar valores muito elevados, o que significa que estes meios tendem a influenciar a compra do consumidor. Apesar das percentagens apresentadas, apenas 33% dos *millennials* compram online, havendo uma grande margem de consumidores que utilizam computador e a internet que ainda é possível aliciar a finalizar a designada compra online.

Figura 3 – Comportamento dos Millennials em Portugal



Fonte: Correia, Montez & Silva (2016).

De acordo com o estudo destes mesmos autores, os comentários online feitos por outros consumidores conduzem a que 55% dos *Millennials* adquiram um determinado produto/serviço. Infere-se, então, ser a internet uma ferramenta poderosa para as empresas, superior aos jornais, às revistas ou até mesmo aos blogues, pois apenas 28% dos *Millennials* adquirem produtos por recomendação dessas vias.

O mercado de consumo via *mobile payments* é um mercado em franca expansão. Os consumidores pretendem, cada vez mais, fazer uma compra rápida, cómoda e simples, algo que o mercado de *mobile payments* consegue proporcionar, sendo suficiente um consumidor ser detentor de um simples smartphone com ligação à internet. De acordo com a ITU Statistics, o número de utilizadores de internet em todo o Mundo, entre 2008 (1.561 milhões de utilizadores) e 2016 (3488 milhões de utilizadores), mais que duplicou, sendo que a média de consumidores com telemóvel nos países desenvolvidos é de 1,3 telemóveis por pessoa, o que constitui uma elevada margem de possibilidade de evolução para o sector de *mobile payments*.

2.1.2. Comportamento dos jovens nos serviços bancários

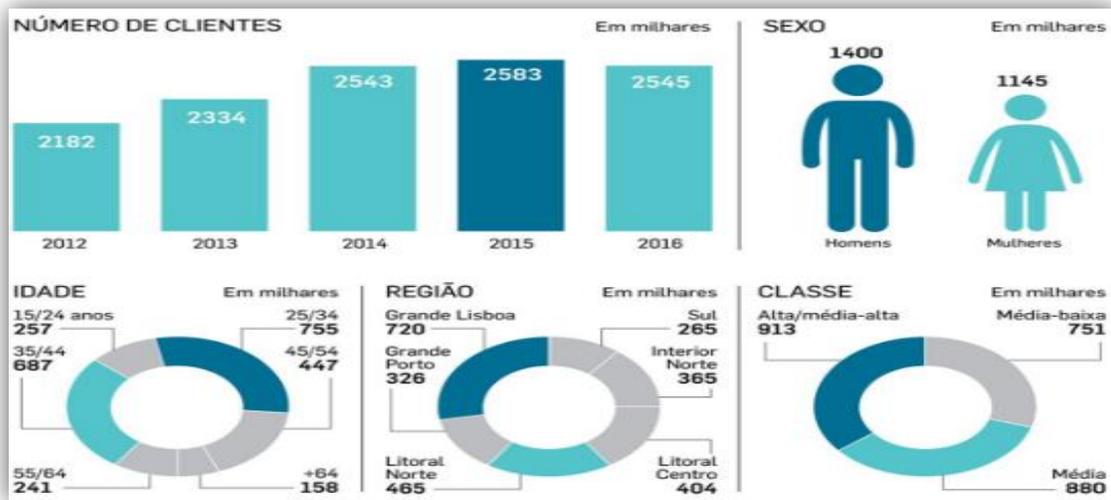
De acordo com Matos (2013), os jovens são os consumidores do futuro. Sabe-se também que estes consumidores estão a alcançar cada vez mais cedo a sua independência de escolha nos serviços financeiros. À medida que os *millennials* vão atingindo a idade adulta e ingressando no mercado do trabalho, tornam-se mais interessados por serviços financeiros.

Segundo o estudo de Lewis (1982), os fatores predominantes, para a escolha de um banco por parte dos jovens, são a conveniência na localização da agência bancária e a influência exercida por terceiros, nomeadamente, os pais e os amigos. Com a evolução dos tempos, esses mesmos critérios foram-se modificando, p. e., o aparecimento de ATM's e do serviço banca online passou a ser também critério de escolha, preferencialmente, para os jovens.

A adoção de canais digitais, por parte dos portugueses, para aceder à sua conta bancária ou efetuar pequenos pagamentos do dia a dia, está a aumentar; está a tornar-se um serviço que os portugueses não prescindem (a banca online), sendo que os mesmos estão a tornar-se cada vez mais críticos e exigentes com os Bancos relativamente a este tema.

O estudo da Basef Banca da Marktest de 2017 (figura 4) evidencia que os utilizadores da banca online foram aumentando de 2012 até 2014, sofrendo uma queda daí em diante até ao início de 2017, constituindo o maior número de aderentes deste serviço a classe média-alta e a alta, predominantemente da região da Grande Lisboa.

Figura 4 – Utilizadores da Banca online em Portugal



Fonte: Marktest (2017)

A geração *Millennials* e as posteriores têm em si o ADN do digital e não conseguem sobreviver sem essa mesma componente; daí as grandes empresas, como a Apple ou a Walmart (figura 5), entre outras, estarem atentas a essas mesmas necessidades, canalizando os pagamentos nas suas lojas para programas próprios. É possível observar na imagem seguinte a quantidade de operadores de pagamentos *mobile* que aproveitaram o mercado de pagamentos para surgir como alternativa aos Bancos.

Figura 5 – Empresas do mercado de mobile payments



Fonte: SWIFT (2012)

O mercado digital pode ser a grande oportunidade da banca se reinventar, associando, assim, a necessidade dos jovens clientes a um mercado emergente, transformando-se numa força competitiva ao apresentarem-se como um “canal” bancário gerido com eficácia e eficiência.

Assim sendo, de acordo com SWIFT (2012), existem três oportunidades de mercado no sistema de pagamentos *mobile*: o Banco *mobile*, o comércio *mobile* e as transferências via *mobile* (figura 6).

Figura 6 – As três oportunidades de mercado no mobile payments



Fonte: SWIFT (2012).

De acordo com o estudo do Jornal de Negócios (2017), devido ao aumento de utilizadores da banca online, os Bancos em Portugal diminuíram o atendimento presencial, a ponto de algumas agências bancárias encerrarem. Isto porque os clientes tornaram-se cada vez mais autónomos e não consideram necessário estar constantemente a dirigirem-se a uma agência para efetuar alguma transação.

Apesar da apetência e da necessidade dos consumidores mais jovens pelos serviços digitais, segundo o estudo da Marktest, os utilizadores do banco online perfazem 2.6 milhões de utilizadores e continuam a sentir a necessidade de aconselhamento por parte dos amigos e/ou familiares na escolha dos serviços financeiros.

2.2. O Marketing

As organizações necessitam de ferramentas de gestão comercial para alcançarem os consumidores, desenvolvendo dentro desse âmbito diversas atividades. Uma dessas atividades, que têm evoluído no seu conceito e aplicação, é o marketing.

De acordo com Lendrevie, Lévy, Dionisio & Rodrigues (2015), o marketing confundia-se inicialmente com a atividade de venda, todavia, devido a fatores económicos, tecnológicos e científicos, viu a sua abrangência alastrar-se, incluindo nos nossos dias, não só ao processo de venda, como também à identificação das necessidades do mercado e à escolha de canais de distribuição, entre outros.

Os avanços tecnológicos ao longo do último século têm vindo a provocar alterações nos consumidores, nos mercados e, por inerência, no próprio marketing (Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2014). O marketing tem evoluído e atravessado diversas fases, designadas por Marketing 1.0, 2.0 e 3.0, de seguida expostas.

Tabela 2 – Evolução do Marketing

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing orientado Para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing movido Por valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar um mundo num sitio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Tecnologia de nova vaga
De que forma as empresas veem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos, com mente, coração e espirito
Conceito-chave de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretivas empresariais de marketing	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Propostas de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação «um para muitos»	Relação «um para um»	Colaboração «muitos para muitos»

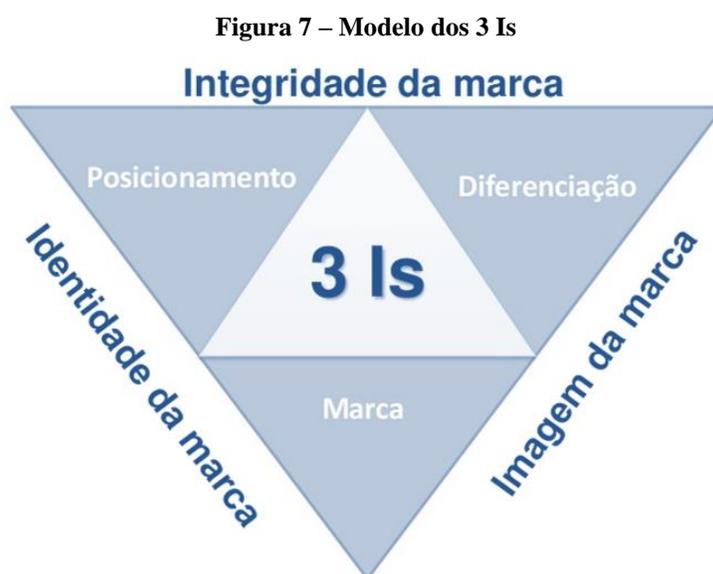
Fonte: Kotler, Kartajaya & Setiwan (2014).

No Marketing 3.0 considera-se que as organizações têm de abordar os consumidores como seres humanos completos, ou seja, deve-se ter em atenção que a componente emocional dos consumidores assume cada vez mais importância; daí resulta a necessidade do marketing

evoluir para uma terceira fase: um marketing mais direcionado para o espírito dos consumidores, dando origem ao designado marketing emocional/relacional (Kotler, Kartajaya & Setiwan, 2014).

A Marca estava anteriormente associada a um produto físico ou a um serviço, mas hoje é mais do que isso. Estabelece uma relação entre as pessoas, consumidores ou utilizadores e as organizações fornecedoras de bens ou serviços.

De acordo com o estudo de Kotler, Kartajaya & Setiwan em 2014, o marketing na fase 3.0 deve ser redefinido como um triângulo harmonioso entre a marca, posicionamento e diferenciação, como podemos observar na figura seguinte.



Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya & Setiwan (2014).

O posicionamento resulta da implementação eficaz e consistente dos vetores de diferenciação da empresa, sendo estes consistentes com o ADN da Marca com que estão relacionados. Este mesmo ADN deverá refletir a identidade da Marca nas redes sociais dos consumidores, de forma a demonstrar que a estratégia de sustentabilidade da Marca está a resultar.

Segundo Lendrevie, Lévy, Dionisio & Rodrigues (2015), o marketing está cada vez mais próximo do setor dos serviços, nomeadamente, do setor bancário, apesar da forte

regulamentação deste mesmo setor. Os clientes associados a este setor estão mais exigentes, devido ao aumento generalizado da literacia e racionalidade dos clientes.

As tecnologias de informação são ferramentas essenciais para o marketing no desenvolvimento dos serviços, originando impactos consideráveis na gestão das relações e no tratamento das informações, possibilitando uma redução de custos.

O marketing associado aos serviços é muito recente, segundo Martins (2006). Apenas em 1982 foi realizada a primeira conferência nacional, nos Estados Unidos da América. Apesar de ser recente, o foco do mesmo mantém-se em proporcionar ao cliente valor e satisfação, critérios que acompanhavam o marketing desde os seus primórdios.

Segundo Saias (2007), podemos definir serviços como qualquer ato/desempenho que uma parte pode oferecer a outra, tendo por base a intangibilidade, podendo estar, ou não, associada a um bem físico.

São atribuídos aos serviços, de acordo com o Saias (2007), quatro características que os distinguem dos bens:

- Intangibilidade;
- Inseparabilidade;
- Heterogeneidade;
- Percibilidade.

Assim sendo, o marketing será uma ferramenta essencial para as organizações que têm os serviços como o seu core-business. O estudo de Saias, em 2007, defende que a conceção do serviço deve começar com uma reflexão: *“Como queremos que os clientes vejam o nosso negócio”*.

2.2.1. O Marketing Bancário

No âmbito da economia mundial, o setor bancário é reconhecido como um dos setores de maior inovação, produtividade e internacionalização¹ bem sucedida. Apesar da crise que

¹ Por internacionalizações entende-se o desenvolvimento de atividades além-fronteiras, nomeadamente agências ou escritórios de representação das próprias instituições.

Portugal tem atravessado, o sistema bancário português é considerado um sistema de confiança a nível internacional.

Desde a fundação do Banco de Lisboa^{II}, o primeiro banco em Portugal, o sistema bancário português tem sofrido muitas alterações ao longo dos tempos até à atualidade que hoje conhecemos (Faria, 2001). Todavia, as alterações mais significativas registaram-se ao longo do século XX, data em que este setor foi sujeito a diversos ciclos comportamentais.

De acordo com a tabela seguinte, podemos observar as principais características e a evolução do sistema bancário desde a década de 70 até à década de 90.

Tabela 3 – Evolução do sistema bancário década de 70, 80 e 90.



Fonte: Criação própria, adaptado de Bento (1998).

A viragem do milénio trouxe muitos desafios para o sistema bancário. O aparecimento e consolidação de instituições não bancárias no mercado, que concorrem diretamente com a banca, revelaram ser uma forte ameaça para as instituições bancárias.

A utilização das técnicas e do próprio conceito de marketing no setor bancário, devido à singularidade e regulamentação do setor, faz com que surja o conceito de marketing bancário, ou seja, que se desenvolva um marketing com características próprias.

^{II} O “Banco de Lisboa” (1821-1846) – foi o primeiro banco fundado em Portugal.

O conceito de marketing bancário é recente a nível mundial, de acordo com Martins (2006). Surgiu na década de sessenta e em Portugal apenas na década de oitenta.

O marketing é considerado pelo sector como uma nova força competitiva. Segundo o estudo de Martins (2006), a forte concorrência, a globalização e a desregulamentação contribuíram para a importância do marketing nos bancos, passando de uma atividade passiva e tática a uma atividade estratégica e integrada.

Tradicionalmente, eram poucos os clientes que mudavam de banco, existia um compromisso entre o cliente e o banco. Atualmente, com o aumento da literacia financeira dos clientes e uma maior divulgação por parte dos Bancos dos seus produtos/serviços e custos associados, os clientes estão mais exigentes e informados relativamente ao mercado bancário. Os Bancos refugiam-se no marketing para manter os atuais clientes fidelizados e aumentar a sua base de clientes.

Segundo Kaplan (1960), não se deve ter um serviço demasiado padronizado, deve-se, sim, personalizar o serviço de acordo com a realidade em que se está a viver. É importante demonstrar eficácia e eficiência para evitar situações inesperadas.

O processo fundamental para uma boa estratégia de marketing é a segmentação. Segundo Saias (2007), é através dos processos de segmentação e seleção de segmentos-alvo que as organizações identificam, quantificam e qualificam os grupos de clientes. A segmentação pressupõe estudos de mercado, pois só podemos conhecer os consumidores e as suas necessidades através deles.

Os Bancos e outras organizações financeiras têm um enorme conhecimento da vida dos seus clientes. Através de simples pagamentos, quer com o cartão de crédito, ou até mesmo através de um pagamento online, as instituições bancárias conseguem definir o perfil de cada cliente. Estas informações tornam-se cruciais para se poder “vender” mais serviços e proporcionar um serviço de excelência aos clientes.

O rápido crescimento dos canais digitais nos últimos dez anos tem sido uma das tendências mais fortes e mais significativas do setor bancário, onde se verifica um crescente uso de

canais digitais. Os Bancos veem-se na necessidade de fazer evoluir rapidamente o seu marketing digital.

Estes canais digitais também fornecem mais dados que podem ser usados para preencher os perfis dos clientes, entender as suas necessidades e segmentá-los, adaptando assim os serviços às suas necessidades.

Assim sendo, devido à forte competitividade existente no sector bancário, o aconselhamento é um serviço de excelência dos Bancos, onde o estreito relacionamento com o consumidor torna-se imprescindível. Daí, a triangulação entre o marketing bancário, o marketing digital e o marketing relacional na banca surgir como a solução para o futuro do sector.

2.2.2. O Marketing Relacional na Banca

Os prestadores de serviços financeiros possuem uma elevada quantidade de informações acerca dos seus clientes, que são imprescindíveis para a construção do marketing relacional. De uma forma em geral, os serviços financeiros são oferecidos por meio de vários canais eletrónicos e oferecem possibilidades de personalização que, anteriormente, não existiam.

Atualmente, devido a um conjunto de fatores externos, as instituições bancárias têm necessidade de se reposicionar no mercado com uma oferta competitiva e inovadora, capaz de responder às expectativas e necessidades de cada cliente em particular. Este reposicionamento constitui-se de uma estratégia de cada instituição, tendo em conta a sua presença no mercado, mas também, o tipo de clientes que se pretende alcançar.

O marketing relacional, de acordo com o estudo de Lopes (2014), teve o seu início nos anos 80, surgindo na literatura académica em 1983 com Leonard Berry. Desde então, o marketing relacional teve uma evolução significativa no sector bancário.

Segundo Martins (2006), o marketing relacional consiste em identificar, estabelecer, manter, valorizar e, se necessário, terminar relações com clientes ou outras entidades, sendo que persiste a ideia de que os Bancos podem maximizar os ganhos com relações duradouras com os seus clientes. Posto isto, é possível identificar dois campos de atuação do marketing relacional: a gestão de base de clientes e a fidelização.

Figura 8 – Raízes conceptuais do Marketing Relacional



Fonte: Adaptado de Lopes (2014)

A necessidade de as organizações se centrarem nos clientes obriga à mudança das práticas do marketing. Ou seja, de acordo com o estudo de Martins em 2006, no marketing transacional,^{III} a relação confunde-se com a troca, por sua vez, no marketing relacional, a troca é uma das partes da relação, podendo mesmo haver relação sem a designada troca (tabela 4).

^{III} Marketing transacional ou tradicional, é o designado Modelo dos 4 P's ou Marketing Mix.

Tabela 4 – Marketing Relacional VS Marketing Transacional

Critério	Marketing	
	Relacional	Transacional
Objeto principal	Relação	Transação
Abordagem	Interação	Ação
Perspetiva	Evolução/ dinâmica	Estática
Orientação	Implementação	Decisão
Curto Prazo versus Longo Prazo	Longo prazo	Curto prazo
Estratégia	Manutenção das relações existentes	Captação de novos clientes
Processo de decisão	Foco no pós-venda	Atividade de pré-venda
Intensidade do contato	Elevada	Reduzida
Grau de dependência mútua	Elevado	Reduzido
Dimensão da qualidade	Qualidade da interação	Qualidade do resultado
Qualidade da produção	Respeita a tudo	Essencialmente processo produtivo
Papel do marketing interno	Importância estratégica	Importância relativa
Importância dos empregados	Elevada	Reduzida
Foco da produção	Clientelização	Produção
Medição de satisfação do consumidor	Gestão da base de clientes (abordagem direta)	Quota de mercado (abordagem indireta)

Fonte: Martins (2006)

Os Bancos com um marketing relacional forte têm um marketing centrado no cliente, ou seja, dão ênfase aos novos canais de distribuição com um foco no cliente individual. A relação com o cliente pode-se considerar um ativo que deve ser gerido e que requer investimento para que possa gerar rendimento para o Banco.

Segundo Martins (2006), o relacionamento entre as organizações e os seus clientes é um elemento chave da estratégia de marketing de serviços. E. g. no caso dos bancos, as estratégias competitivas baseavam-se em elementos materiais, que são facilmente imitáveis, enquanto a relação não é fácil de imitar.

O *Customer Relationship Management* (CRM), de acordo com o estudo de Lopes em 2014, é o conceito ideal para descrever a transição da abordagem, que anteriormente era focada na transação, para a abordagem que, recentemente, é focada na relação.

O CRM tem diversos conceitos, sendo que Martins (2006) considera que é uma combinação de pessoas, processos e tecnologias que procuram compreender os clientes de uma determinada organização.

As organizações devem conhecer bem os seus clientes, assim sendo, Martins (2006). defende que no sector financeiro são utilizadas técnicas de CRM com o intuito de obter diversos resultados, e. g., uma segmentação mais fidedigna, uma vez que este mesmo setor tem inúmeros conhecimentos sobre a vida dos seus clientes.

Segundo Martins (2006), os Bancos podem adotar dois ênfases: um na relação com o cliente e outro na transação com o mesmo. O grande segredo para atrair novos clientes é o serviço prestado definir-se como um serviço de qualidade e entender-se como se pode ajudar os clientes, assim como ser útil e estes o reconhecerem. Daí, é importante estar bem definido qual o target e o processo/serviço de que os clientes vão necessitar (Gresham, 2002).

A captação de clientes tem como finalidade fidelizar os clientes. De acordo com Martins (2006), a fidelização dos clientes tem três dimensões:

- Comportamento: O consumidor dirige-se por si só a um determinado fornecedor;
- Atitude: Corresponde aos sentimentos que o consumidor tem para com o fornecedor;
- Cognição: É o fornecedor que lhe ocorre na cabeça sempre que necessita de adquirir um determinado produto/serviço.

Assim sendo, e como foi referido anteriormente, o serviço deve ser personalizado de acordo com a realidade em que se está a viver, sendo importante demonstrar eficácia e eficiência para evitar situações inesperadas, segundo Kaplan (1960).

Capítulo III - Metodologia

A metodologia tem o objetivo de indicar qual o caminho seguido ao longo do projeto. De que forma irá ser recolhida e tratada a informação, com o intuito de culminar com o objetivo do projeto.

Considerando o objeto de estudo, adotou-se uma metodologia de projeto empresa, procedendo-se a uma triangulação dos métodos^{IV} quantitativo e qualitativo, permitindo tornar o processo de investigação mais consistente e sólido.

No projeto de Bolonha pode assumir-se dois paradigmas distintos, o paradigma positivista e o paradigma interpretativo. No primeiro, a natureza da realidade é única e o investigador assume uma posição neutra; no segundo a natureza da realidade é múltipla e o investigador e os seus valores exercem influência no processo de investigação.

O paradigma que mais se adequa a este projeto é o paradigma interpretativo, pois é através da análise de dados recolhidos que o autor vai conhecendo e compreendendo a realidade do projeto.

Relativamente à quantificação do projeto, segundo Sousa & Baptista (2011), através da triangulação metodológica, é possível utilizar diferentes métodos para estudar uma determinada problemática. Cada método revela aspetos de realidade diferentes, daí a escolha de ambos os métodos quantitativo e qualitativo para auxiliar na análise deste projeto.

A pesquisa quantitativa foi realizada através da aplicação de um questionário (Anexo 8.1), tendo sido utilizada a plataforma Qualtrics, com 18 questões numa amostragem composta por 110 inquiridos e através de dados numéricos cedidos pela organização relativamente à evolução da mesma. A pesquisa qualitativa foi efetuada através de entrevistas a gestores e diretores da organização em causa.

^{IV} “A triangulação metodológica – O uso de diferentes métodos para estudar um dado problema” (Sousa & Baptista, 2011)

3.1. Método de Investigação Quantitativo

O método de investigação quantitativo, de acordo com Araújo (2015), utiliza métodos de recolha de dados que possam ser quantificáveis, integrando-se na maioria das vezes no paradigma positivista, com o objetivo de identificar e analisar dados, indicadores e tendências observáveis, para se poder quantificar a realidade do problema estudado.

Segundo o estudo de Araújo em 2015, neste método de estudo a recolha dos dados é realizada através de questionários. O uso de técnicas estatísticas ou outras técnicas matemáticas são comuns para a análise dos dados e resultados, apresentando os dados através de tabelas e gráficos, com o intuito de haver uma maior precisão nos resultados, tentando evitar distorções, análises e interpretações menos corretas dos dados identificados.

A tabela abaixo evidencia algumas vantagens e desvantagens da utilização deste método.

Tabela 5 – Vantagens VS Desvantagens do Método de Investigação Quantitativo

Vantagens	Desvantagens
Análise e integração dos resultados de um conjunto mais ou menos alargado de investigações já realizadas sobre o tema.	O investigador não conseguir controlar as variáveis independentes.

Fonte: Sousa & Baptista (2011)

3.2. Método de Investigação Qualitativo

O método de investigação qualitativo trouxe uma nova dimensão que o método anterior não foi capaz de salientar, ou seja a subjetividade.

De acordo com Sousa & Baptista (2011), este método surgiu como alternativa ao paradigma positivista e ao método de investigação quantitativo, pois estes mostraram-se ineficazes na subjetividade inerente ao comportamento e à atividade das pessoas e até mesmo das próprias organizações.

O método de investigação qualitativo centra-se sobretudo na compreensão dos problemas, analisando comportamentos, atitudes ou valores (Sousa & Baptista, 2011).

O quadro seguinte evidencia algumas vantagens e desvantagens da utilização deste método.

Tabela 6 – Vantagens VS Desvantagens do Método de Investigação Qualitativo

Vantagens	Desvantagens
Possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação, devido ao facto de se utilizarem técnicas como: entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos (relatórios, testes, composições).	Objetividade. Existem problemas de objetividade que podem resultar da pouca experiência, da falta de conhecimento e da falta de sensibilidade do investigador.

Fonte: Sousa & Baptista (2011)

3.3. Questões de Investigação

O sistema bancário tem sido fustigado por crises sucessivas, que afetaram a estrutura dos bancos e aumentaram cada vez mais a desconfiança sobre estas organizações.

Este projeto visa demonstrar que é possível haver organizações a crescer e a aumentarem a sua credibilidade, sendo alternativas viáveis, apesar de todas as controvérsias que o setor bancário tem vindo a ultrapassar.

O projeto apresentado necessita de ser fundamentado por questões de investigação, que irão ajudar no tema central apresentado.

Assim sendo, as questões enunciadas abaixo têm um papel fundamental na resolução do caso/estudo.

- Qual a estratégia atual de captação de clientes do ActivoBank?
- A estratégia de captação de clientes do ActivoBank versus os seus principais concorrentes em Portugal?
- Como se pode modificar a estratégia do ActivoBank para aumentar a captação de clientes?

As questões de investigação formalizadas partem do pressuposto que as instituições bancárias concorrentes diretas do ActivoBank, SA, são as instituições bancárias de pequena dimensão que exercem a sua atividade no âmbito do setor privado. As instituições bancárias

que se enquadram neste perfil são o Banco CTT, SA e o BEST – Banco Electrónico de Serviço Total, SA.

Partiu-se deste pressuposto devido à dimensão do banco e pelo fato de atualmente o target definido ser o sector particular, sendo que o *target market* do ActivoBank são os clientes mais jovens, com a faixa etária dos 18 aos 30 anos, clientes da geração Y e Z, clientes *millennials* que estão muito direccionados para a vertente digital.

Capítulo IV - Análise de informação e conclusões

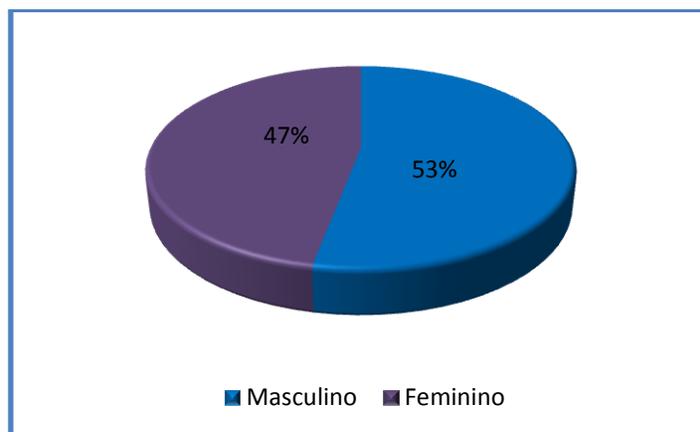
Após a apresentação da empresa, da formulação do problema, da revisão literária e, por último, da referência ao método e às técnicas de recolha de dados recolhidos, o autor fará a análise da informação recolhida.

De seguida, serão apresentados os resultados do estudo realizado, caracterizando-se a amostra e analisando-se a opinião dos inquiridos com o intuito de responder às questões de investigação.

4.1. Caracterização e distribuição da Amostra

Num universo de 110 inquiridos, de respostas válidas, sendo que a amostra é constituída por indivíduos de ambos os géneros, divididos em 53% do género masculino e 47% do feminino (gráfico 1), podemos concluir que existe uma maior proporção de homens (Tabela 8 – Anexo 8.2)

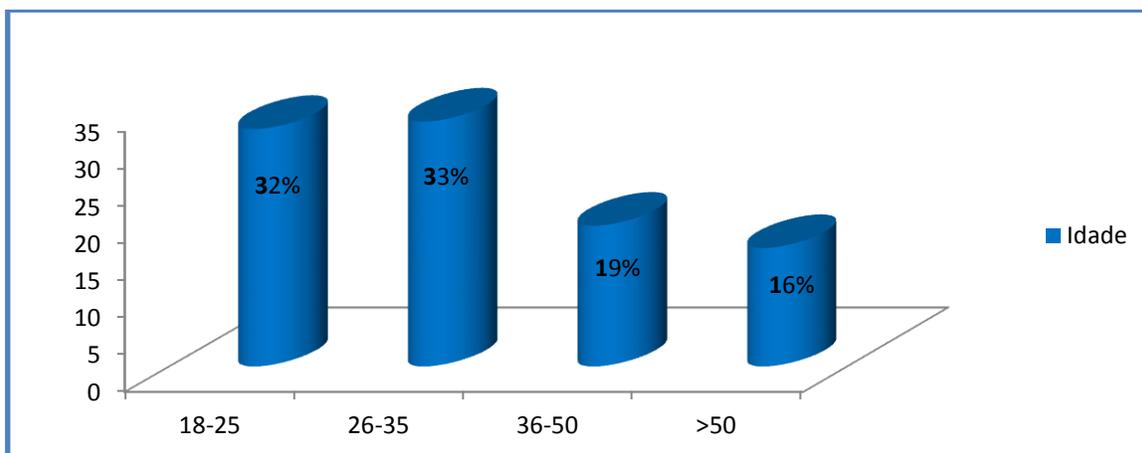
Gráfico 3 – Distribuição da Amostra por Género



Fonte: Análise do Autor.

No que concerne à faixa etária dos inquiridos, podemos observar no gráfico 2 existir uma maior proporção de inquiridos entre os 26 e 35 anos (33%), seguido da faixa etária dos 18 aos 25 anos (32%), constatando-se que 65% dos inquiridos estão numa faixa etária considerada jovem, compreendida entre os 18 e 35 anos (Tabela 9 – Anexo 8.2)

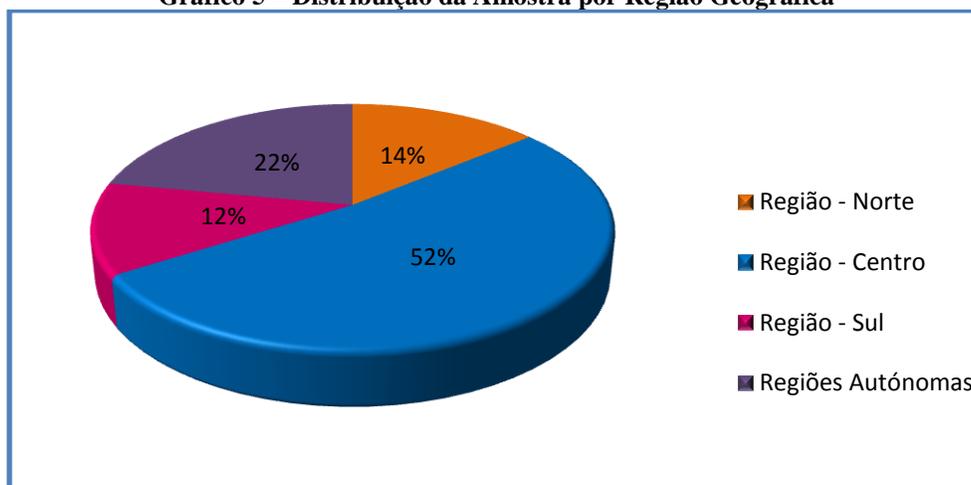
Gráfico 4 – Distribuição da Amostra por Faixas Etárias



Fonte: Análise do Autor.

Relativamente à localidade de residência, a maioria dos inquiridos (52%) reside na Região Centro, como podemos observar no gráfico 3. (Tabela 10 – Anexo 8.2)

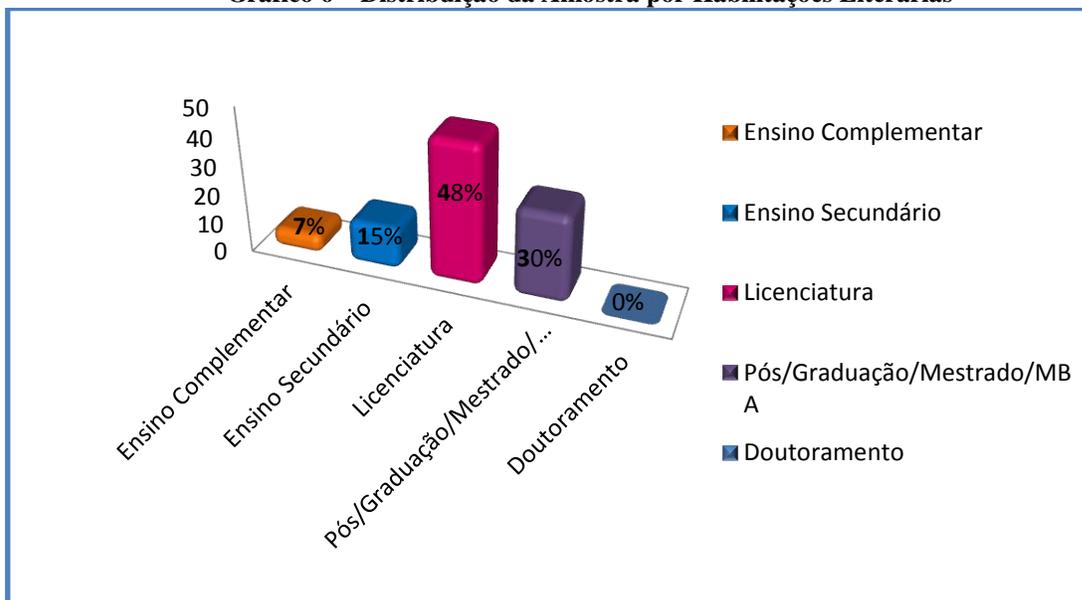
Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Região Geográfica



Fonte: Análise do Autor.

A amostra das respostas válidas, no que concerne às habilitações literárias, apresenta a licenciatura com 48% dos inquiridos e o Mestrado com 30%, sendo possível observar estes dados e as restantes categorias, no gráfico 4.

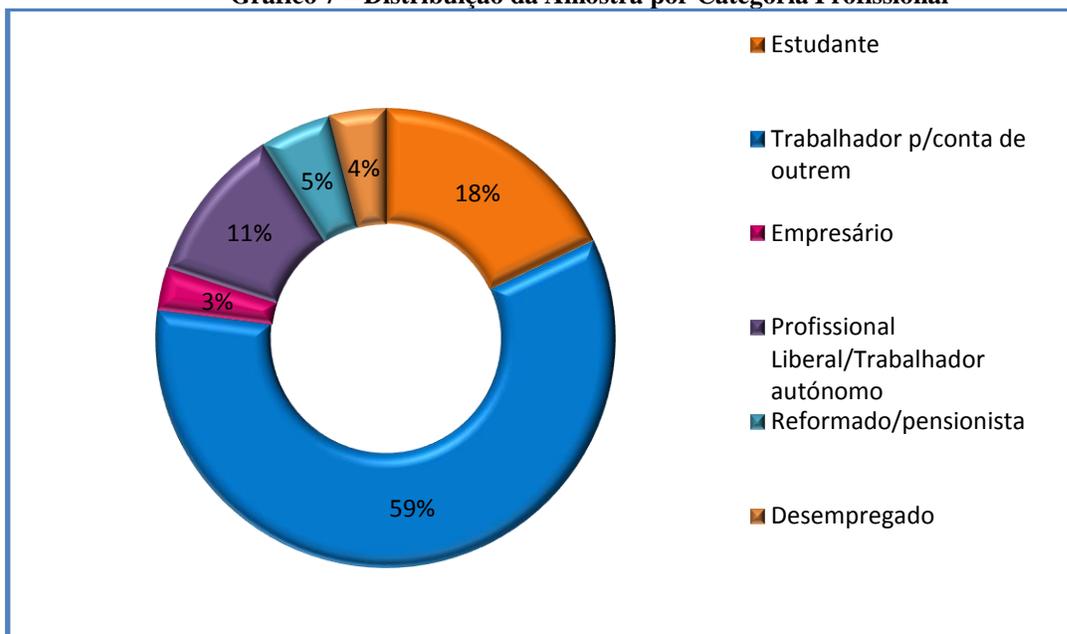
Gráfico 6 – Distribuição da Amostra por Habilitações Literárias



Fonte: Análise do Autor.

A última questão de caracterização da amostra é referente à atividade profissional do inquirido. A profissão com maior destaque é a categoria de trabalhador por conta de outrem, com 59% dos inquiridos, seguido da categoria de estudante com 18%, podendo-se observar essas mesmas frequências no gráfico 5.

Gráfico 7 – Distribuição da Amostra por Categoria Profissional



Fonte: Análise do Autor.

4.2. Questões de Investigação.

As questões estão efetuadas de forma a serem encadeadas e a conduzirem a um resultado final que seja de fácil perceção. Deste modo, inicialmente, pretende-se ter uma noção de como se define atualmente a estratégia de captação de clientes do ActivoBank, passando de seguida à análise da estratégia de captação de clientes dos concorrentes diretos VS a estratégia do ActivoBank e, por fim, entender as necessidades/exigências dos clientes para com os seus bancos. Com base no questionário efetuado, pretende-se perceber que modificação pode ocorrer na estratégia de captação de clientes do ActivoBank, com o intuito de melhorar a sua eficácia.

4.2.1. Qual a estratégia atual de captação de clientes do ActivoBank?

A estratégia de captação de clientes do ActivoBank assenta em 4 principais canais: os Walk In's, o Website, os Worksites e, por fim, os Associados.

Os Walk In's são designados pelos potenciais clientes que se deslocam espontaneamente ao Ponto Activo (agência bancária do ActivoBank), visando esclarecer questões sobre o Banco, ou mesmo, formalizar a abertura de conta (um processo rápido e simples recebendo os cartões *just in time*).

Através do website os potenciais clientes poderão inteirar-se sobre os produtos do Banco e da história da organização, podendo fazer uma pré-abertura de conta, bastando registar os seus dados e digitalizar a documentação necessária para a abertura de conta, mas, até ao momento presente, a legislação portuguesa não permite a finalização de um processo de abertura de conta totalmente online, ou seja, após o registo da pré-abertura, os clientes terão de se deslocar a um dos 14 Pontos Activos para finalizar o processo de abertura de conta.

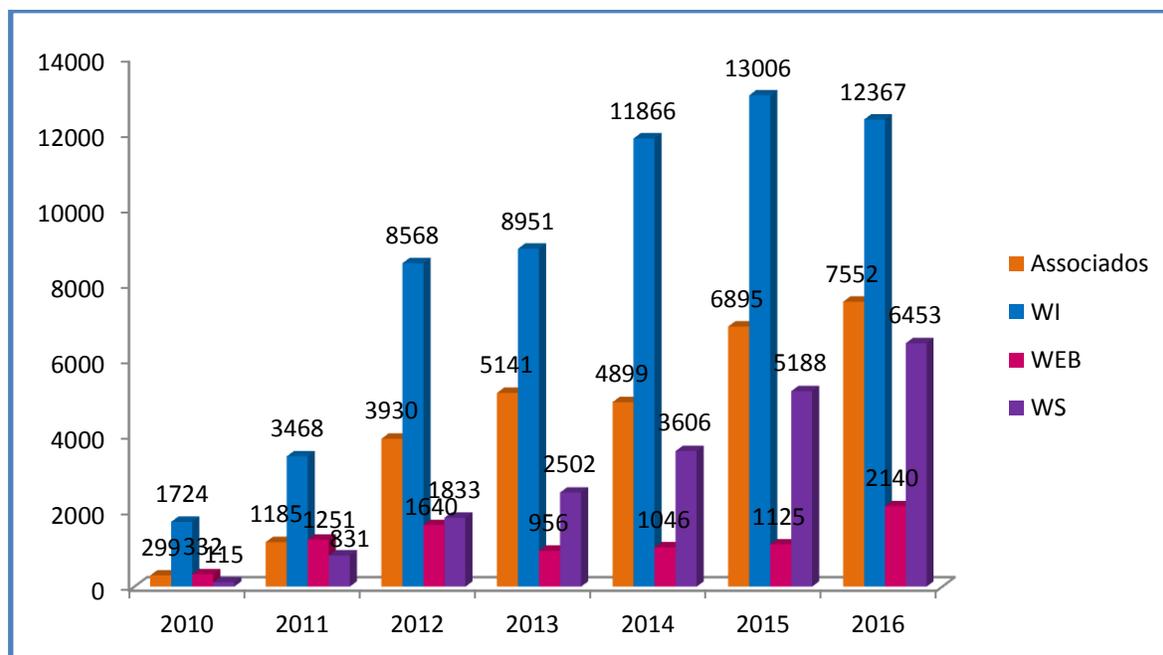
Os worksites é a designação que o banco atribui a parcerias entre o Banco e as empresas, visto o mesmo não possuir conta-empresa. Esta parceria é não vinculativa para a respetiva empresa, apenas pretende oferecer vantagens mais atrativas para os colaboradores da mesma, podendo expor os seus mini balcões na respetiva empresa com o objetivo de apresentar o conceito do Banco aos colaboradores.

Os associados do Banco são promotores da marca, ou seja, são embaixadores que referenciam o Banco e os seus produtos a potenciais clientes configurando uma “Banca de recomendação”.

Por fim, mas não menos importante, surgem os designados eventos, que são uma ferramenta que os Pontos Activos e os Associados podem utilizar para captar novos clientes. É uma ferramenta de cariz social de que se serve o Banco, atribuindo uma verba a instituições sem fins lucrativos, com o objetivo de angariar novos clientes, tornando-se o Mecenas de muitas organizações.

Apesar da crise financeira que o País enfrentou, o ActivoBank conseguiu, ano após ano, aumentar o seu número de clientes nos diversos canais de captação (Anexo 4), como é possível verificar no gráfico 6.

Gráfico 8 – Evolução da Captação de Clientes do ActivoBank por Canal de Captação



Fonte: Análise do Autor.

O crescimento exponencial verificado deve-se às características dos serviços/ produtos do Banco, face aos seus demais concorrentes e às condições de mercado. Ou seja, num período de crise, onde a grande maioria dos Bancos aumentou o custo de gestão e manutenção de conta, as anuidades dos cartões, entre outros aumentos, o ActivoBank manteve a sua

filosofia de custo zero; se o cliente for autónomo não terá qualquer custo associado ao produto. Manteve a isenção de gestão e manutenção de conta, das anuidades dos cartões e também das transferências via website ou app, desde que cumulativamente, seja moeda euro e zona SEPA.

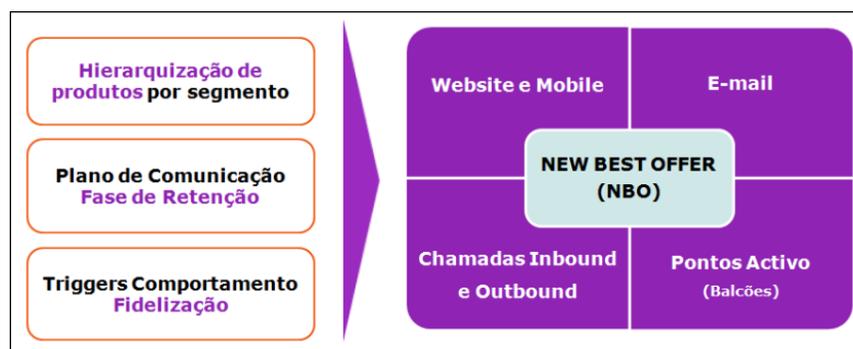
Apesar de o Banco privilegiar os clientes self-directed, os Pontos Activos têm um papel fundamental, pelo facto de a regulamentação em Portugal ser muito rigorosa, dificultando a abertura de conta remotamente. Por conseguinte, são necessários os Pontos Activos para a formalização da abertura de conta, pois ainda se verifica assaz resistência por parte de alguns clientes aos canais digitais, preferindo adquirir produtos financeiros diretamente numa agência bancária.

Após a captação dos respetivos clientes, estes são integrados em carteiras de clientes com duplas de gestores, que se localizam no Tagus Park, dado que por uma questão de eficiência, os Pontos Activos não se dedicarem à gestão de conta, i.e, o balcão não responde a essa tarefa. É feita, posteriormente, uma triagem integrando os clientes em duas grandes equipas, a Gestão Dinâmica e a Gestão Personalizada.

A Gestão Dinâmica dedica-se a clientes com baixos recursos financeiros e a Gestão Personalizada a clientes com recursos financeiros elevados, e inserem-se, neste último, os clientes com um património líquido financeiro acima de 30.000€ e/ou vencimento líquido superiores a 1.500€, valores estes fidelizados no Banco.

A estratégia multicanal e de CRM do ActivoBank são designadas de NBO – New Best Offer.

Figura 9 – Estratégia Multicanal e de CRM do ActivoBank



Fonte: Ferreira (2016)

Em cada canal da respetiva figura 9 o mesmo produto é apresentado ao cliente de diversas perspetivas.

4.2.2. A estratégia de captação de clientes do ActivoBank versus os seus principais concorrentes em Portugal?

O ActivoBank e os seus concorrentes diretos - o Banco Best e o Banco CTT - têm muitas semelhanças, que vão desde o modo como se apresentam aos clientes até à forma de operar no seu dia a dia. Mas, mesmo assim, têm alguns fatores diferenciadores que podem influenciar os consumidores.

Tabela 7 – ActivoBank VS Banco Best VS Banco CTT

	ActivoBank	Banco Best	Banco CTT
Fundação	1994	2001	2015
Parceria institucional	Millennium BCP	Novo Banco	Cetelem e CTT
Agências Bancárias	14	6	208
APP	SIM	SIM	SIM
APP investimento	SIM	NÃO	NÃO
Publicidade	NÃO	NÃO	SIM
Nº de Clientes	142.000	-	200.000

Fonte: Criação própria, adaptado de ActivoBank (2016), Banco Best (2015) e Banco CTT (2016).

O mercado de atuação destas três entidades é sensivelmente o mesmo: trata-se do segmento de mercado dos particulares. Assim sendo, tiveram de se tornar diferenciadores, nomeadamente o ActivoBank, que anteriormente era um Banco com uma vertente muito vocacionada para os serviços financeiros. Atualmente está a apostar num mercado de banca de retalho e a tentar captar o máximo de clientes *Millennials*. Por sua vez, o Banco Best mantém a mesma filosofia, a de um Banco para investimentos e que está segmentado (direcionado) para um cliente *premium*. Por último, o Banco CTT, um Banco muito recente, mas que está a ter uma grande adesão por parte dos portugueses, tornou-se uma séria ameaça como concorrente. O Banco CTT aposta numa banca de retalho próxima do cliente, que abrange tanto o idoso, como os mais jovens.

De acordo com a tabela comparativa dos três Bancos, podemos realçar que o mais antigo é o ActivoBank - fundado em 1994 - seguido pelo Banco Best, em 2001, e mais recentemente, pelo Banco CTT, fundado em 2015. Ambos com agências ao longo do País, sendo que o Banco CTT é o que possui mais representações, totalizando 208 agências. As

três instituições dão valor ao banco digital, pois ambos possuem APP, sendo que o ActivoBank tem uma APP exclusiva para investimentos, um potencial diferenciador face à sua concorrência.

Relativamente ao número de clientes, o autor não conseguiu ter acesso ao número de clientes do Banco Best, mas o ActivoBank possui uma carteira de clientes com cerca de 140.000 e o Banco CTT com cerca de 200.000 clientes. Apesar do Banco CTT ser uma organização recente, já conseguiu ultrapassar o ActivoBank em número de clientes.

Pontos Fortes:

- ActivoBank:
 - É reconhecido pelo seu ADN de inovação;
 - APP investimento;
 - Agências bancárias com horário alargado, das 10:00 às 20:00 de Segunda-feira a Sábado;
 - Cartões definitivos impressos no momento da abertura de conta;
 - Programa de pontos na subscrição de produtos;
 - Agência bancária “virtual” sempre disponível para ajudar o cliente em toda a parte do mundo.
- Banco Best:
 - Banco especializado em carteiras de investimento;
 - Tem abrangência em todo o território de Portugal continental;
 - Boas taxas de depósito a prazo;
 - Conta à ordem especializada para *Traders*.
- Banco CTT
 - Associação do Banco aos CTT, uma instituição com tradição e renome em Portugal;
 - Produtos simples;
 - Um vasto número de agências bancárias, conseguindo elencar um vasto número de clientes;
 - Horário alargado, das 09:00 às 18:00 de Segunda a Sexta-feira;
 - Forte investimento em publicidade.

Pontos Fracos:

- ActivoBank:
 - Poucas agências bancárias;
 - Não tem representações a Sul de Portugal continental nem nas Regiões Autónomas;
 - Poucos colaboradores nas agências bancárias.
- Banco Best:
 - Poucas agências bancárias;
 - Anuidades no cartão de débito;
 - Site demasiado complexo face aos restantes concorrentes diretos;
 - Não ter uma APP de investimentos.
- Banco CTT:
 - Colaboradores pouco experientes na área da banca;
 - APP não está totalmente bem desenvolvida;
 - Cartões provisórios na abertura de conta;
 - Falta de privacidade em virtude de as agências estarem integradas em lojas dos correios.

Assim sendo, após o autor ter enumerado um conjunto de pontos fortes e fracos das respetivas organizações, entende-se que atualmente o ActivoBank é um banco mais maduro e consciente das necessidades dos clientes. Por sua vez, o Banco CTT está a evoluir a uma velocidade imensa, investindo numa forte componente de publicidade, conseguindo por essa via angariar imensos clientes ao longo do País, apesar de ainda ter de “afinar” alguns pontos estratégicos. Quanto ao Banco Best, este mantém-se como um banco *premium* para investidores de mercados financeiros.

4.2.3. Como se pode modificar a estratégia do ActivoBank para aumentar a captação de clientes?

O ActivoBank possui uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes diretos. Em parte, devido ao seu ADN de inovação tecnológica e por ter sido pioneiro no setor da banca em diversas vertentes.

Atualmente, o grande problema do ActivoBank é a sua estrutura de captação de clientes ser muito reduzida. Em termos comparativos com o Banco CTT, que tem menos de três anos de atividade, repare-se que este último atingiu quase o dobro do número de clientes que o ActivoBank possui em carteira.

Seguindo a linha de orientação do seu segmento - de clientes autónomos que privilegiam os canais automáticos – atualmente, no ActivoBank, 46% dos clientes utilizam a APP e 42% utilizam o site do Banco. (Tabela 36 e 37- Anexo 8.4)

Em termos comparativos com o setor no seu geral, podemos observar que 2.500 milhões de pessoas utilizam o Banco online, ou seja, se formos conservadores e apenas contabilizarmos os clientes que utilizam o site do ActivoBank, os clientes do Banco compõem-se de 2.3% de utilizadores do Banco online em Portugal.

De acordo com os resultados do questionário, 87% dos inquiridos conhecem o ActivoBank, sendo que 80% dos que não o conhecem são das Regiões Autónomas e da Região Sul de Portugal, onde o ActivoBank não possui representações (Tabela 25 - Anexo 8.3).

A estratégia de marketing do ActivoBank é o “*word of mouth marketing*”, pois um cliente satisfeito poderá recomendar os serviços do Banco. Ao analisarmos os resultados do questionário, 54% dos inquiridos escolheram o seu Banco por influência de amigos e/ou familiares.

De acordo com o questionário efetuado, as classes etárias mais jovens estão menos fidelizadas aos Bancos (40% Anexo 3), estando predispostas a procurar melhores serviços.

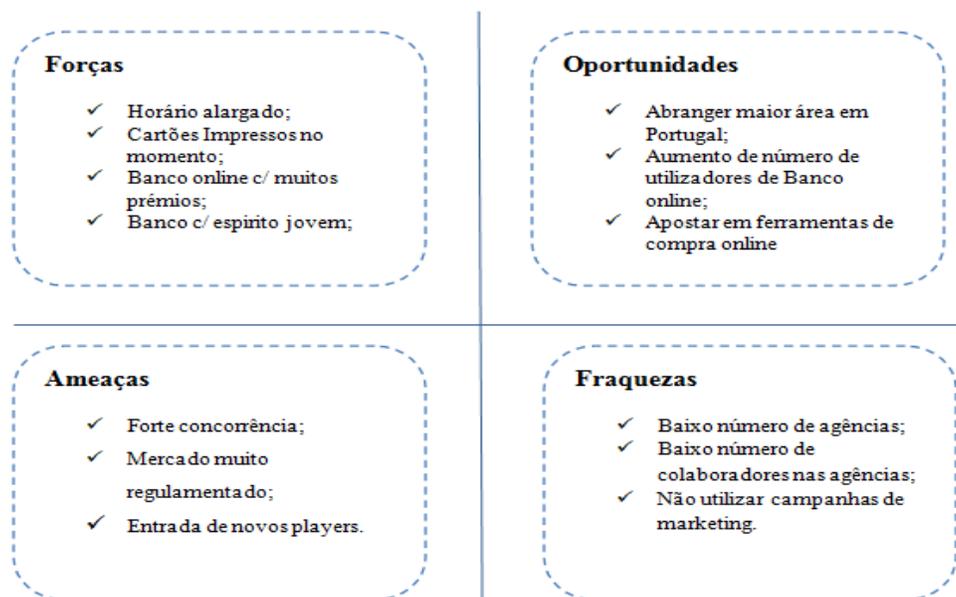
Este mesmo questionário visou evidenciar que 51% dos inquiridos preferem utilizar o *homebanking* para adquirir produtos financeiros. Destes, 74% valorizam o custo zero de gestão de conta e a inexistência de anuidades nos cartões e 55% enaltecem o horário alargado no atendimento ao cliente.

Na posse destas informações, torna-se possível entender que as classes mais jovens estão mais livres para “adotar” novos bancos, estando cada vez mais exigentes, assim como atribuem uma importância considerável à banca online. O ActivoBank está no caminho certo, de acordo com os dados retirados do questionário; tem todas as valências exigidas e requeridas pelos consumidores, mas para ser possível aumentar a sua base de clientes

necessita de aumentar os seus pontos de representação, de forma a poder mais facilmente aumentar o seu número de clientes.

O autor sentiu a necessidade de fazer uma análise SWOT, para de forma mais eficaz conseguir encontrar os pontos-chaves de atuação para a alteração da estratégia de captação (figura 10).

Figura 10 – Análise SWOT ao ActivoBank



Fonte: Criação própria, análise do autor.

Após esta análise SWOT, fica evidente perceber quais as rúbricas em que o Banco deveria atuar diretamente, sendo a principal, a abrangência geográfica. No capítulo seguinte, o autor irá propor algumas ideias de atuação e formas de implementação das mesmas.

Capítulo V – Formas de Implementação

Neste capítulo serão apresentadas duas propostas para incrementar o crescimento da base de clientes do ActivoBank.

5.1. Proposta 1 - Parceria com Millennium BCP

O grande problema da captação de clientes do ActivoBank define-se como a sua incapacidade em abranger todo o território nacional. Atendendo a isto, e dado o Banco não possuir meios para proceder à abertura de agências bancárias em grande número, tendo em consideração a vasta estrutura de agências do grupo Millennium, seria aconselhável o Banco aprofundar a parceria que tem com a sua casa “mãe”, com o intuito de criar sinergias.

Atendendo à atual possibilidade dos clientes poderem efetuar uma pré-abertura no site do ActivoBank e digitalizar toda a documentação necessária, seria conveniente haver uma equipe nos serviços centrais que pudesse:

- ✓ Validar toda a documentação;
- ✓ Abrir a conta do cliente;
- ✓ Emitir cartões;
- ✓ Enviar tudo para o Millennium BCP mais próximo do cliente.

Por fim, quando o cliente fosse formalizar as assinaturas faria uma videochamada diretamente da agência do Millennium, surgindo, deste modo, a oportunidade do cliente conhecer o gestor que o iria acompanhar ao longo do seu percurso no ActivoBank e a possibilidade de o gestor lhe explicar todas as funcionalidades do ActivoBank. Dito isto, o colaborador do Millennium BCP só teria de se certificar que o cliente assinava corretamente toda a documentação, pois seria o gestor do ActivoBank a quem caberia todo o ónus da explicação do Banco e dos seus serviços.

Atualmente as agências do ActivoBank já possuem a oportunidade do cliente fazer uma videochamada para o seu gestor e, por essa via, realizar, comodamente, uma reunião com o mesmo. Portanto, a estrutura de implementação deste projeto não seria muito dispendiosa.

Apenas seria necessário formar uma equipa nos serviços centrais para efeito das aberturas de conta e preparar as agências Millennium para as videochamadas.

5.2. Proposta 2 - Aberturas de conta online

De acordo com a legislação portuguesa, ainda não é possível efetuar aberturas de conta 100% online – como já foi referido –, ou seja, o cliente tem sempre de preencher formulários, autenticar as assinaturas e, só depois, poderá enviar toda a documentação via correio. Este sistema não é prático e, decorrente desse facto, está o ActivoBank a estudar o tema; pretende ser pioneiro nas aberturas de conta online, sendo que haverá sempre uma equipa responsável para validar toda a documentação e proceder à abertura de conta, e, por sua vez, os clientes que possuam cartão do cidadão e leitor deste, poderão utilizar esse mesmo sistema para proceder à abertura de conta e agilizar todo o processo.

Após a abertura de conta, poderá receber uma chave de acesso online provisória para, assim, poder aceder à sua conta online enquanto os cartões serão enviados para a morada do cliente, podendo, desde logo, começar a usufruir de todas as funcionalidades oferecidas pelo Banco.

O inconveniente da abertura ser efetuada totalmente online é o cliente não receber de imediato os cartões, tendo que aguardar alguns dias para poder ter o total acesso aos meios de movimentação da conta.

Capítulo VI - Conclusões e Limitações

Este capítulo visa esclarecer quais as limitações a que esteve sujeito o projeto, bem como as conclusões a que o autor chegou, após toda a pesquisa levada a cabo e análise dos dados recolhidos pelo próprio.

Para uma sirva de advertência, ou ressalva, à conclusão que se segue, opta o autor por descrever, em primeiro lugar, as suas limitações e, de seguida, terminar, então, com as conclusões que advêm do projeto.

6.1. Conclusão

O ActivoBank é único no mercado, apesar de ter muitos concorrentes, possui características muito próprias que, até ao momento, valeram-lhe para estar à frente como o primeiro Banco online em Portugal. Mas os tempos estão a mudar e novos concorrentes estão a aparecer como alternativa. O Banco deve reviver as suas origens, focadas na inovação e começar a preparar o “dia de amanhã”, pois é conveniente estar sempre à frente dos concorrentes.

As sinergias entre o Millennium e o ActivoBank são uma mais-valia, principalmente para o ActivoBank. Essas mesmas sinergias deveriam ser mais aprofundadas e de acordo com a proposta deste projeto, assim seria possível abranger todo o território nacional sem ser necessário abrir mais Pontos Activos.

Por todos os motivos já enunciados, a execução desta proposta torna-se viável, dado só ser possível aumentar a captação de clientes do ActivoBank se o mesmo conseguir abranger uma maior área nacional.

6.2. Limitações

O presente projeto teve como principais limitações:

- I. A utilização de um método de amostragem de conveniência, o qual não garante a representatividade das amostras recolhidas;
- II. As informações cedidas pelo ActivoBank não foram suficientes para uma análise mais aprofundada e objetiva do tema.

O autor considera que o estudo poderá dar um bom contributo para o tema em questão, apesar de ser necessário um estudo mais aprofundado das propostas apresentadas, de forma a poder-se analisar a sua efetiva viabilidade.

Devido à complexidade do tema escolhido, de acordo com a opinião do autor, não foi possível aprofundar o tema convenientemente para que se tivessem retirado conclusões mais pertinentes. Apesar disso, as duas propostas, a do aprofundamento da parceria com o Millennium BCP e a da abertura de conta online, são exequíveis e poderão alavancar o crescimento desejado do ActivoBank.

Capítulo VII - Bibliografia

ActivoBank (2016). *Relatório e contas*. Lisboa: ActivoBank

Araújo, C., F. (2015). *A valorização do capital humano nos novo paradigmas do setor bancário: Um estudo de caso*. Tese de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras. Lisboa: ISCAL

Banco Best (2015). *Relatório e contas*. Lisboa: Banco Best

Banco CTT (2016). *Relatório e contas*. Lisboa: Banco CTT

Banco de Portugal (2009). *A Mobilidade no Sector da Banca a Retalho em Portugal*.

Basef Banca, Marktest (2017). *Internet banking mantém tendência de crescimento*.
<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~225a.aspx>

Bento, P. (1998). *Concentração Bancária: o caso português entre 1992 e 1996*. Tese de Mestrado em Finanças Empresariais. Lisboa: ISCTE.

Carreira, E. (2013). *Geração X Y Z Baby Boomers Guaira – SP*.
<http://ernaniguaira.blogspot.pt/2012/01/geracao-x-y-z-baby-boomers-guaira-sp.html>

Correia, A., Montez, R., & Silva, G., R. (2016). *Millennials: A geração que vem revolucionar o capitalism*. <http://visao.sapo.pt/actualidade/sociedade/2016-09-23-Millennials-A-geracao-que-vem-revolucionar-o-capitalismo>

Faria, M., F. (2002). *Banco Comercial Português – A primeira década 1985-1995*. Lisboa: Edições INAPA.

Ferreira, A. (2016). *ActivoBank - Banca 2.0+*. Aveiro: Apresentação ao Núcleo Estudantes Gestão.

Gresham, S. D. (2002). *Answering “The Question”. On Wall Street*. Vol.12, p.103

ITU Statistics (2016). *Key ICT indicators for developed and developing countries and the world*. https://www.itu.int/en/ITU/Statistics/Documents/statistics/2016/ITU_Key_2005-2016_ICT_data.xls+%&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt

Jornal de Negócios (2017). Os millennials crescem e os balcões diminuem. <http://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/banca-online-e-trading-2017/detalhe/os-millennials-crescem-e-os-balcoes-diminuem>

Kaplan, S. (1960). *A Estratégia do Elefante – Como conseguir e manter grandes clientes*. Rio de Janeiro : Elsevier.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. (2014). *Marketing 3.0 – Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Coimbra: Actual Editora.

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da lingua portuguesa teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lewis, B. R. (1982). Student accounts – a profitable segment, *European Journal of Marketing*. 16: 63-72.

Lopes, S., R. (2014). Marketing relacional no setor bancário. Relatório de Estágio. Coimbra: Universidade de Coimbra.

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

Matos, A., A., C. (2013). *Determinantes na escolha do banco*. Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.

Marktest, (2017). 399 Milhões de horas na internet. <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~225b.aspx>

Saias, L. (2007). *Marketing de serviços: Qualidade e fidelização de clients*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

Sousa, M., J. & Baptista, C., S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações teses e relatórios segundo bolonha*. Lisboa: Pactor Edições.

SWIFT (2011). Correspondent banking 3.0.

SWIFT (2012). Mobile payments. Three winnings strategies for banks.

SWIFT (2015). The Global Adoption of Real-Time Retail Payments Systems.

7.1. Webgrafia

ActivoBank, disponível em: <https://www.activobank.pt> (consultado a 24 de Outubro , 2017).

Banco Best, disponível em: <https://www.bancobest.pt/> (consultado a 26 de Outubro, 2017).

Banco CTT, disponível em: <https://www.bancoctt.pt/> (consultado a 26 de Outubro, 2017).

Banco de Portugal, disponível em <http://clientebanuario.bportugal.pt/pt-PT/Paginas/ComparativoComissoes.aspx> (consultado a 27 de Outubro, 2017).

Google play, disponível em: <https://play.google.com/store> (consultado a 27 de Outubro, 2017)

Qualtrics, disponível em: <https://www.qualtrics.com/> (consultado a 1 de Julho, 2017)

Capítulo VIII – Anexos

8.1. – Questionário

Exmo(a). Sr(a).

Sou aluno do Mestrado em Gestão no ISCTE – Business School e estou a realizar um projeto final de Mestrado sobre uma determinada instituição do sector bancário.

Este questionário pretende avaliar o que as pessoas valorizam no sector bancário e por sua vez entender quais as necessidades dos seus utilizadores, nos seus diversos canais.

As respostas serão posteriormente analisadas estatisticamente, sendo que será garantida a total confidencialidade das suas respostas e dos seus dados.

A sua resposta é essencial para este estudo.

Muito Obrigado.

1. Qual o seu género?

Masculino

Feminino

2. Qual a sua idade?

18 - 25

26 - 35

36 - 50

> 50

3. Indique a localidade em que reside:

Região - Norte

Região - Centro

Região - Sul

Regiões autónomas

4. Quais as suas habilitações literárias?

Ensino Complementar

Ensino Secundário - 12º ano

Licenciatura

Pós-Graduação/Mestrado/MBA

Doutoramento

5. Qual a sua actividade?

Estudante

Trabalhador por conta de outrem

Empresário

Profissional Liberal/trabalhador autónomo

Reformado/pensionista

Desempregado

6. Possui uma conta bancária?

Sim

Não

7. O que o levou a escolher o seu banco?

Influência familiar

Campanha publicitária

Taxas apelativas

Promoções

Procura de melhores serviços

8. Há quantos anos utiliza o seu banco?

1 - 5 anos

6 - 10 anos

> 10 anos

9. Relativamente a assuntos financeiros, prefiro:

Escolher Sozinho

Que o banco me ajude a escolher

Ser aconselhado por familiares e amigos

Não ter de escolher

10. Qual o canal que prefere para adquirir produtos/serviços bancários?

Homebanking

- Agência bancária
- Linha de apoio ao cliente
- Telemarketing

11. Com que frequência utiliza os seguintes canais bancários?

	Nunca	Raramente	Várias vezes por mês	Semanalmente	Várias vezes por semana	Diariamente
Agências bancárias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Mobile Banking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Website do Banco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Linha de apoio ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

12. Está fidelizado ao seu banco? (Se tem crédito habitação, domiciliação do vencimento)

- Sim
- Não

13. Estaria disposto a mudar de banco?

Sim

Não

14. Se respondeu não há questão anterior refira o motivo.

15. Numa escala de 1 a 4, em que 1 é muito importante e 4 pouco importante, sem repetir a numeração, enumere o que lhe levaria a mudar de banco:

	1	2	3	4
Não ter custos de Gestão/manutenção de conta e anuidades dos cartões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4
Horário alargado de atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento personalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter contas empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Conhece o ActivoBank?

Sim

Não

17. Se respondeu sim na questão anterior, indique como teve conhecimento.

- Através de amigos
- Publicidade
- Através da parceria com a sua empresa
- outro

18. Caso tenha escolhido a opção "outro", indique qual.

19. Possui conta bancária no ActivoBank?

- Sim
- Não

8.2. Respostas ao Questionário

Tabela 8 - Questão 1 – Qual o seu género?

Género	Respostas
Masculino	58
Feminino	52
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 9 - Questão 2 – Qual a sua idade?

Idade	Respostas
18-25	35
26-35	36
36-50	21

>50	18
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 10 - Questão 3 – Indique a localidade em que reside.

Localidade	Respostas
Região - Norte	16
Região - Centro	57
Região – Sul	13
Regiões Autónomas	24
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 11 - Questão 4 – Quais as suas habilitações literárias?

Habilitações literárias	Respostas
Ensino Complementar	8
Ensino Secundário – 12º ano	16
Licenciatura	53
Pós Graduação/ Mestrado /MBA	33
Doutoramento	0
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 12 - Questão 5 – Qual a sua actividade?

Profissão	Respostas
Estudante	20
Trabalhador p/conta de outrem	65
Empresário	3
Profissional Liberal/ Trabalhador autónomo	12
Reformado/pensionista	6
Desempregado	4
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 13 - Questão 6 – Possui uma conta bancária?

	Respostas
Sim	110
Não	0
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 14 - Questão 7 – O que o levou a escolher o seu Banco?

Decisão de escolha	Respostas
Influência de amigos /familiar	59
Campanha publicitária	1
Taxas apelativas	18

Promoções	5
Procura por melhores serviços	27
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 15 - Questão 8 – Há quantos anos utiliza o seu Banco?

Idade	Respostas
1-5	37
6-10	36
>10	37
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 16 - Questão 9 – Relativamente a assuntos financeiros prefere:

	Respostas
Escolher sozinho	33
Que o Banco me ajude a escolher	30
Ser aconselhado por familiares e amigos	47
Não ter de escolher	0
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 17 - Questão 10 – Qual o canal que prefere adquirir produtos/serviços bancários?

Canais Bancários	Respostas
Homebanking	56
Agência Bancária	53
Linha de apoio ao cliente	1
Telemarketing	0
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 18 - Questão 11 – Com que frequência utiliza os seguintes canais bancários?

	Agências Bancárias	Mobile Banking	Website do Banco	Linha de apoio ao cliente
Nunca	2	23	11	21
Raramente	68	13	17	79
Várias vezes p/mês	30	13	13	10
Semanalmente	9	12	32	0
Várias vezes p/semana	1	22	29	0
Diariamente	0	27	8	0
Total	110	110	110	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 19 - Questão 12 – Está fidelizado ao seu Banco? (Se tem crédito habitação, domiciliação do vencimento)

	Respostas
Sim	54
Não	56
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 20 - Questão 13 – Estaria disposto a mudar de Banco?

	Respostas
Sim	88
Não	22
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Questão 14 – Se respondeu não há questão anterior refira o motivo.

- “Estou satisfeito (a) com o (s) meu (s) banco (s)”;
- “Segurança”;
- “Não tenho custos no meu Banco”.

Tabela 21 - Questão 15 – Numa escala de 1 a 4, em que 1 é muito importante e 4 pouco importante, sem repetir a numeração, enumere o que lhe levaria a mudar de Banco:

	1	2	3	4
Não ter custos de Gestão/ manutenção de conta e anuidades dos cartões	81	6	6	17
Horário alargado de atendimento ao cliente	4	60	40	6
Atendimento Personalizado	14	35	56	5
Ter conta empresa	11	9	8	82
Total	110	110	110	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 22 - Questão 16 – Conhece o ActivoBank?

	Respostas
Sim	96
Não	14
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 23 - Questão 17 – Se respondeu Sim na questão anterior, indique como teve conhecimento.

	Respostas
Através de amigos/família	67

Publicidade	11
Através da parceria com a sua Empresa	18
Outro	0
Total	96

Fonte: Análise do Autor.

Questão 18 – Caso tenha escolhido a opção “Outro”, indique qual.

Não houve qualquer tipo de resposta a esta questão.

Tabela 24 - Questão 19 – Possui conta bancária no ActivoBank?

	Respostas
Sim	70
Não	40
Total	110

Fonte: Análise do Autor.

8.3. Resultados cruzados do questionário

Tabela 25 - “Indique a localidade em que reside.” VS “ Conhece o Activobank?”

Região	Sim	Não
Região - Norte	15	1
Região - Centro	55	2
Região – Sul	7	6
Regiões Autónomas	19	5
Total	96	14

Fonte: Análise do Autor.

Tabela 26 - “Qual a sua idade?” VS “Está fidelizado ao seu Banco?”

Idade	Sim	Não
18-25	8	27
26-35	19	17
36-50	15	6
>50	12	6
Total	54	56

Fonte: Análise do Autor.

8.4. Dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 27 – Clientes captados em 2010 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.

Canais de Captação	Clientes
Associados	299
Walk In´s	1.724

WEB	332
Worksites	115
Total	2.470

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 28 – Clientes captados em 2011 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.

Canais de Captação	Clientes
Associados	1.185
Walk In´s	3.468
WEB	1.251
Worksites	831
Total	6.735

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 29 – Clientes captados em 2012 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.

Canais de Captação	Clientes
Associados	3.930
Walk In´s	8.568
WEB	1.640
Worksites	1.833
Total	15.971

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 30 – Clientes captados em 2013 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.

Canais de Captação	Clientes
Associados	5.143
Walk In´s	8.951
WEB	956
Worksites	2.502
Total	17.552

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 31 – Clientes captados em 2014 no ActivoBank pelos diversos canais de captação.

Canais de Captação	Clientes
Associados	4.899
Walk In´s	11.866
WEB	1.046
Worksites	3.606
Total	21.417

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 32 – Clientes captados em 2015 no ActivoBank pelos diversos canais de captação

Canais de Captação	Clientes
Associados	6.895
Walk In´s	13.006
WEB	1.125
Worksites	5.188

Total	26.214
--------------	--------

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 33 – Clientes captados em 2016 no ActivoBank pelos diversos canais de captação

Canais de Captação	Clientes
Associados	7.553
Walk In's	12.367
WEB	2.140
Worksites	6.453
Total	28.513

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 34 – Clientes captados em 2017 no ActivoBank pelos diversos canais de captação

Canais de Captação		Clientes	
Associados		5.948	
Walk In's		9.244	
WEB		1.688	
Género	Worksites	Gestão Dinâmica	Gestão Personalizada
	Total		Total
Masculino	35.833	4.088	39.921
Feminino	23.517	1.509	25.026
Total	59.350	5.597	64.947
Género	Gestão Dinâmica	Gestão Personalizada	Total
Masculino	73.312	9.697	83.009
Feminino	54.416	4.787	59.203
Total	127.728	14.484	142.212

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 35 – Carteiras de clientes do ActivoBank (2017)

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 36 – Utilizadores de APP por carteiras de cliente ActivoBank (2017)

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank

Tabela 37 – Utilizadores do Site do ActivoBank por carteiras de cliente ActivoBank (2017)

Género	Gestão Dinâmica	Gestão Personalizada	Total
Masculino	30.942	6.705	37.647
Feminino	19.560	2.230	21.790
Total	50.502	8.935	59.437

Fonte: Criação própria, adaptado de dados fornecidos pelo ActivoBank