

**A CAPTAÇÃO DE CLIENTES VIA CANAL CROSS-SEGMENT
NO PROACTIVE BANK**

Rui Miguel Martins Murta da Costa

Caso Pedagógico
Mestrado em Marketing

Orientador(a):

Mestre Luís Justino, Assistente Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Co-orientador(a):

Dr. Álvaro Legoinha, Director do BES

Dezembro 2011

Agradecimentos

No culminar de dois anos dedicados a este Mestrado, contei com o apoio e confiança de algumas pessoas, que me parece oportuno relembrar e reconhecer neste momento.

Ao Professor Luís Justino, agradeço, ter aceitado ser meu orientador, bem como o apoio, a partilha do saber e a valiosa contribuição que deu para este trabalho. Acima de tudo, retenho a sua permanente disponibilidade e grande objectividade. Estas qualidades fizeram claramente a diferença quando foi necessário.

Um agradecimento especial ao Dr. Álvaro Legoinha por acreditar nas minhas capacidades e por ter uma energia infindável, que me serve de estímulo profissional e intelectual.

Ao Dr. Luís Santos, agradeço o tempo e a disponibilidade que me dedicou. As suas oportunas e imprescindíveis manifestações de apoio foram decisivas para a obtenção das necessárias fontes de informação que facilitaram a realização deste caso.

À Dr.^a Andreia Freire pela compreensão e apoio demonstrado.

A todos os restantes amigos e colegas que colaboraram de uma forma directa ou indirecta, o meu obrigado.

Aos meus filhos: Rui, Catarina, Tiago e Miguel, aos meus pais: Manuel e Helena e à restante família. Estiveram sempre presentes com o apoio e carinho indispensável ao meu equilíbrio emocional e afectivo.

Por fim à minha esposa Maria Alcina. Ela melhor que ninguém sabe o quanto decisivo e importante foi o seu apoio, presença e amor incondicional.

1	Índice	
2	Introdução	vi
3	O caso	8
3.1	Apresentação do problema	8
3.2	Enquadramento macro económico	10
3.3	O Sistema Bancário Português	12
3.3.1	<i>Representatividade das instituições financeiras</i>	12
3.3.2	<i>Estrutura de funding</i>	13
3.3.3	<i>Recursos humanos</i>	15
3.3.4	<i>Evolução dos canais de angariação de clientes</i>	15
3.3.5	<i>Custos de mudança</i>	16
3.4	O Proactive Bank	21
3.4.1	<i>Estratégia do grupo</i>	21
3.4.2	<i>Organização</i>	22
3.4.3	<i>Canais de distribuição</i>	25
3.4.4	<i>A segmentação de clientes</i>	26
3.4.5	<i>Estratégia client centric</i>	27
3.4.6	<i>A captação de clientes novos e a importância da domiciliação do salário</i>	28
3.5	O cliente bancário particular português	31
3.5.1	<i>Inclusão financeira</i>	31
3.5.2	<i>A escolha dos bancos e dos produtos bancários</i>	31
3.5.3	<i>Longevidade da relação bancária</i>	32
3.5.4	<i>Questionário de apoio</i>	33
3.6	Recapitulação do Problema	34
3.7	Anexos	35
4	Nota Pedagógica	47
4.1	Público-alvo do caso	47
4.2	Objectivos pedagógicos	47
4.3	Revisão da literatura	48
4.3.1	<i>O meio envolvente da organização</i>	48
4.3.2	<i>A análise SWOT como base da formulação da estratégia de marketing</i>	49
4.3.3	<i>O marketing relacional como fonte da estratégia</i>	50
4.3.4	<i>A liderança do Gestor de Vendas na implementação da estratégia de marketing</i>	56
4.3.5	<i>Processo de venda e etapas da venda pessoal</i>	58
4.3.6	<i>A venda relacional como elo de ligação entre a força de vendas e o cliente</i>	66
4.4	Plano de animação	68

4.5	Questões a colocar pelo docente aos alunos e sua resolução.....	69
4.6	Slides de apresentação.....	83
4.7	Ilações a retirar do presente caso para a gestão.....	87
4.8	Bibliografia:	89
4.8.1	<i>Monografias:</i>	89
4.8.2	<i>Contribuições para trabalho colectivo:</i>	89
4.8.3	<i>Periódicos científicos:</i>	90
4.8.4	<i>Teses:</i>	91
4.8.5	<i>Imprensa:</i>	91
4.8.6	<i>Working papers:</i>	91
4.8.7	<i>Referências não publicadas retiradas da internet:</i>	91

Índice de Anexos:

Anexo 1:	Dados do total de captação de clientes por canal	35
Anexo 2:	Áreas funcionais abrangidas pelos questionários	36
Anexo 3:	Áreas Comerciais abrangidas pelos questionários.....	36
Anexo 4:	Estilos de influência dos oito Directores de Área seleccionados.....	37
Anexo 5:	A importância da elaboração de um Plano Mensal de Captação (PMC).....	37
Anexo 6:	PMC como fonte de identificação dos alvos de sucesso	37
Anexo 7:	A origem dos melhores alvos do PMC.....	38
Anexo 8:	Pré-abordagem – informação extra recolhida.....	38
Anexo 9:	Técnicas de abordagem / abertura	39
Anexo 10:	Presenças na reunião de apresentação	39
Anexo 11:	O tempo ideal de duração da acção de captação cross-segment.....	40
Anexo 12:	Marcação de objectivos para a acção de captação	40
Anexo 13:	O melhor local para a operacionalização da acção	40
Anexo 14:	O melhor formato das reuniões com os clientes potenciais	41
Anexo 15:	Realização das reuniões de apresentação	41
Anexo 16:	O argumento comercial mais decisivo junto dos clientes particulares	41
Anexo 17:	Adesão aos prémios de boas vindas	42
Anexo 18:	Envolvência dos clientes do banco nas acções cross-segment	42
Anexo 19:	Negociação de contrapartida	42
Anexo 20:	Acções com contrapartidas e respectiva concretização	43
Anexo 21:	Sucesso da acção sem contrapartidas negociadas.....	43
Anexo 22:	Técnica de apresentação / demonstração	44
Anexo 23:	Principais objecções colocadas pelos potenciais clientes particulares.....	44
Anexo 24:	Técnicas para ultrapassar objecções	44
Anexo 25:	Tipos de fechos de venda realizados	45
Anexo 26:	Temas abordados no follow-up com o empresário	45

Anexo 27: Forma de realização do follow-up pelo balcão.....	45
Anexo 28: Matriz comparativa da oferta de protocolos dos principais bancos.....	46
Anexo 29: Taxa de Sucesso das acções cross-segment e domiciliações captadas.....	46

Índice de Figuras:

Figura 1: Indicadores de mercado.....	9
Figura 2: Organigrama do Departamento Comercial do Proactive Bank.....	22
Figura 3: Estratégia <i>client centric</i>	27
Figura 4: Quadro resumo de procedimentos de abertura de conta.....	29
Figura 5: Enquadramento do programa <i>cross-segment</i>	30
Figura 6: Componentes do meio envolvente contextual.....	48
Figura 7: Representação Gráfica da Nova Análise <i>SWOT</i>	50
Figura 8: A evolução do marketing relacional.....	54
Figura 9: Matriz Igor Ansoff.....	55
Figura 10: Teorias de liderança explícitas.....	56
Figura 11: Teoria situacional de <i>Hersey e Blanchard (1977)</i>	57
Figura 12: Etapas do processo de venda pessoal.....	58
Figura 13: Fases da venda e tempo dispendido.....	66

Índice Tabelas

Tabela 1: Notações de rating da dívida de longo prazo.....	11
Tabela 2: Evolução dos recursos de clientes e outros empréstimos.....	14
Tabela 3: Qual a principal razão da escolha do banco onde tem a sua conta.....	31
Tabela 4: O que levou os clientes a escolher os produtos que detém.....	32

Índice Gráficos

Gráfico 1: Evolução do activo agregado APB face ao PIB nacional.....	13
Gráfico 2: Evolução do recurso ao financiamento junto do BCE.....	14
Gráfico 3: Evolução do número e tipologia de promotores externos.....	16
Gráfico 4: Aquisição de produtos em clientes <i>mass-market</i>	30

2 Introdução

No actual contexto económico, as áreas do retalho doméstico da banca, constituem plataformas estratégicas de obtenção de *funding* estável, sendo a principal prioridade a prosseguir nos próximos anos, para a redução sustentada do rácio de transformação.

A captação de novos clientes é hoje incontornável. Existem várias formas de a concretizar: através do fluxo de clientes às agências, através de promotores externos, através de parcerias banca *assurfinance* ou através do cruzamento entre segmentos, aproveitando o potencial das sinergias existentes entre as empresas clientes do banco e os colaboradores dessas empresas.

O presente caso tem por objectivo analisar o processo de captação de clientes através do canal *cross-segment* do *Proactive Bank* e que se baseia na estratégia de marketing de penetração de mercado através de uma estratégia comercial de aumento de quota de mercado, desenvolvimento da procura, conquista e racionalização de mercado.

O relacionamento entre o banco, a empresa e o cliente particular, constitui a base fundamental deste caso, pretendendo-se demonstrar que uma replicação das melhores práticas irá potenciar ou servir de *kick-off* para um aumento da quota deste canal na captação de novos clientes particulares. Esta abordagem implica que os esforços de investimento na relação com cada cliente terão os seus frutos nesse horizonte temporal. Desta relação emerge a troca de experiências com o cliente, o *soft selling* e o papel do Director de Área, como líder e principal impulsionador desta estratégia de marketing.

O tema proposto afigura-se como actual e pertinente para o presente contexto da economia portuguesa, tornando-o igualmente muito útil enquanto objecto de estudo e de ensino dos temas abordados. Por motivos de confidencialidade, este caso pedagógico estudo o *Proactive Bank*, que apesar de fictício, baseia-se em dados reais.

Palavras-Chave: Captação; Clientes; Marketing; *Cross-Segment*.

Sistema de Classificação JEL: G21 - Bancos; M31 - Marketing

Abstract

In the current economical context, the retailing banking areas are strategic platforms of stable funding. This strategy constitutes the main priority for the next years, aiming for the sustainable decrease of the transformation ratio.

The attracting of new customers is nowadays essential. There are many ways to put this into practice: by the customers spontaneous visit to the bank agencies, by the engagement of external promoters, by partnerships bank “*assurfinance*” or by cross-segments, taking profit from existing synergies between the customers enterprises and their own employees.

The present work pretends to analyze the customers attracting procedures through the cross-segment channel of Proactive Bank, which is based on a marketing penetration strategy by the applications of a commercial strategy of market increase.

The relationship between the bank, the enterprise and the family customers, constitutes the fundamental basis of this work, and in is intended to demonstrated that the best practice replica will enable an increase of this channel’s share on the attraction of new family customers. This approach allowed that the investments efforts in relation with each client will provide returns during the corresponding time frame. From this relation, the experience exchange with the customer, the relational selling process and the role of the Director as a leader and main promoter will emerge.

The proposed subject appears as very contemporary and relevant for the current context of the Portuguese economy, and it becomes very relevant as a case study and as teaching topic. Due to a confidentiality reasons, this work analyses the Proactive Bank, wich, despite of being fictitious, represents real cases.

Keywords: *Capture, Customers, Marketing, Cross-Segment.*

Classification System JEL: G21 - Banks; M31 – Marketing.

3 O caso

3.1 Apresentação do problema

A crise da dívida soberana europeia ao longo do último ano envolveu pressões importantes sobre a dívida pública portuguesa, acabando por impor o pedido de assistência financeira internacional pelo governo português no início de Abril de 2011. O substancial aumento do custo da dívida pública, ao longo de 2010 e sobretudo nos primeiros meses de 2011, dificultou de sobremaneira o acesso aos mercados internacionais de dívida por grosso por parte dos bancos portugueses. De facto, o financiamento dos bancos nestes mercados, sobretudo nas maturidades médias e longas, tem vindo a enfrentar fortes restrições desde o final de Abril de 2010. Neste contexto os bancos portugueses tiveram que recorrer, de forma expressiva, ao financiamento junto do *Eurosistema*. Para além disso, mais recentemente, os bancos têm procurado ajustar o seu balanço ao enquadramento macroeconómico e financeiro adverso.

No início de Abril de 2011, com o objectivo de reforçar a solvabilidade do sistema bancário português, o Banco de Portugal (BP) anunciou, por via da publicação do Aviso n.º 1/2011, que todos os grupos bancários teriam de ter, em base consolidada, um rácio *Core Tier 1*¹ mínimo de 9 por cento a partir do final de 2011. Refira-se que, no final de 2010, o conjunto do sistema bancário português apresentava um rácio *Core Tier 1* médio de 8,3 por cento². As medidas incluídas no programa de ajustamento económico e financeiro reforçam a estabilidade do sistema bancário por via de um processo de desalavancagem equilibrado e gradual, acompanhado por um reforço da solvabilidade dos bancos. Encontram-se resumidas na “*Caixa do programa de ajustamento económico e financeiro no âmbito do pedido de assistência financeira à União Europeia, aos países membros da área do euro e ao Fundo Monetário Internacional*”³, sendo possível elencar quatro dimensões fundamentais:

i) Garantia de que os bancos portugueses dispõem da liquidez necessária (incluindo o reforço do colateral disponível e a possibilidade de emissão de obrigações com garantia estatal);

¹ O cálculo do rácio *Core Tier 1* é definido no Aviso n.º 1/2011, tendo por referência as regras de Basileia III para 2013. As alterações na regulação do sistema financeiro a nível global no âmbito do pacote regulamentar Basileia III encontram-se sumariadas na “*Caixa 2.1 As principais propostas de Basileia III*”, Banco de Portugal, *Relatório de Estabilidade Financeira* Novembro 2010.

² Excluindo o BPN e o BPP.

³ Banco de Portugal, *Relatório Anual 2010 e Relatório de Estabilidade Financeira* Maio de 2011.

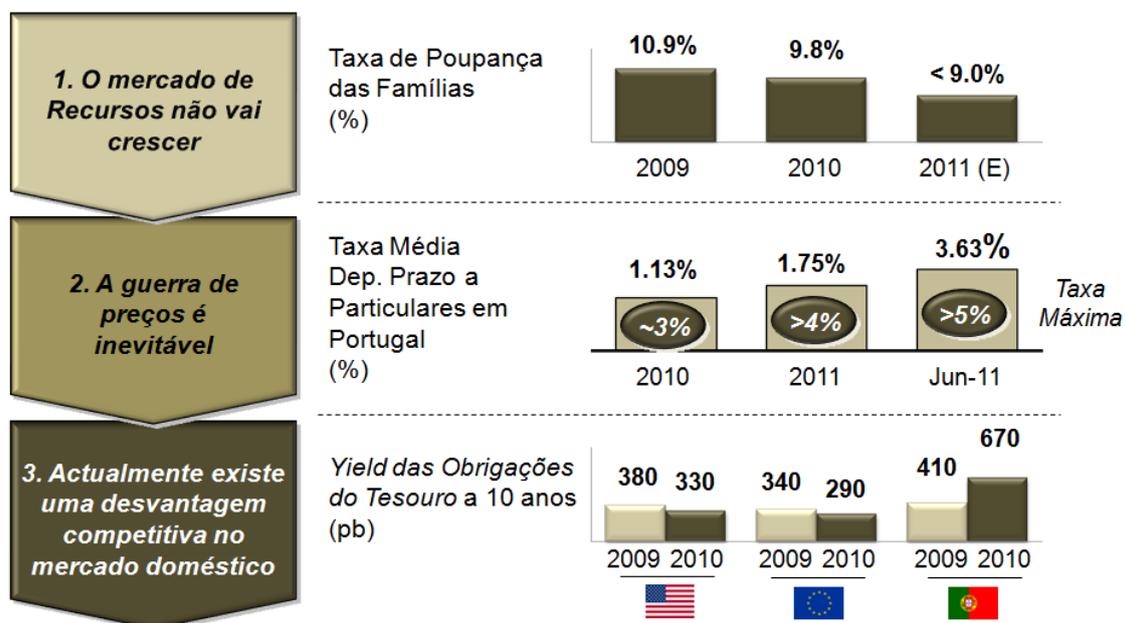
ii) Definição de planos de financiamento de médio prazo, específicos para cada instituição, para assegurar, de forma gradual, a desalavancagem do sector bancário e a redução do financiamento junto do *Euro sistema*;

iii) Reforço das exigências recentemente impostas pelo Banco de Portugal sobre os rácios de solvabilidade (impondo-se um rácio *Core Tier 1* mínimo de 9 por cento a partir do final de 2011 e de 10 por cento a partir do final do ano seguinte);

iv) Intensificação do acompanhamento do sistema bancário e da sua regulação e supervisão, aprofundando a linha de orientação que estava já a ser implementada.

Este processo de desalavancagem do sistema financeiro, que deverá contribuir também para uma desalavancagem gradual do sector privado não financeiro, tem-se traduzido no reforço do capital dos bancos, na venda de activos, num abrandamento da concessão de crédito e na intensificação da captação de depósitos de clientes. As áreas do retalho doméstico, assumem-se desta forma, como plataformas estratégicas de obtenção de *funding*⁴ estável, sendo uma das principais prioridades a prosseguir nos próximos anos, para a redução sustentada do rácio de transformação⁵. Este desafio afigura-se como muito exigente face ao seguinte enquadramento adverso:

Figura 1: Indicadores de mercado



Fonte: Banco de Portugal, Associação Portuguesa Bancos (Dados de Maio de 2010)⁶

⁴ Obtenção de fundos

⁵ Relação entre créditos concedidos sobre depósitos captados.

⁶ A taxa passiva média sobre depósitos de clientes foi obtida por meio da ponderação das taxas de juro mensais de saldos de depósitos com prazo acordado de residentes na área do euro em instituições financeiras monetárias

Deste enquadramento emerge a seguinte questão: *como conquistar um aumento da quota de recursos, potenciando a diminuição do Rácio de Transformação do Retalho?*

3.2 Enquadramento macro económico

O ano de 2010 foi marcado pela necessidade de apoio financeiro da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional (FMI) às economias Grega e Irlandesa, que contagiou em 2011 outras economias da periferia da área do euro, em particular Portugal, Espanha e Itália.

Reflectindo a quebra de confiança dos investidores, o euro registou uma depreciação de 6,7% face ao dólar americano no decurso de 2010, cotando-se em EUR/USD 1,336 no final do ano, enquanto os índices accionistas CAC40, IBEX e PSI-20 se desvalorizaram, respectivamente, 3,34%, 17,43% e 10,34%. Em contraste, e reflectindo o desempenho excepcionalmente favorável da economia alemã, o índice DAX valorizou-se 16,06%.

Em 2010, na base do crescimento de 1,7% do PIB, da economia da área euro, esteve o forte desempenho das exportações, beneficiando da dinamização dos fluxos de comércio internacional e, em especial, da procura oriunda das economias emergentes, registando-se crescimentos de 10,3% na China e 7,5% no Brasil. A recuperação da actividade no conjunto da área do euro não foi, no entanto, uniforme, sendo de sublinhar o desempenho da economia alemã que cresceu 3,6% no conjunto do ano, em contraste com o decréscimo verificado nas economias periféricas da Grécia, Irlanda e Espanha, a primeira das quais superior a 4%, sobretudo em consequência do acentuado esforço de consolidação orçamental em curso naquela economia.

No plano dos preços, a taxa de inflação média anual da área do euro foi de 1,4%, após o registo de 0,3% em 2009, uma subida que, em grande medida, se ficou a dever às componentes de energia, transportes e alimentação. A taxa de desemprego na União Europeia aumentou de 9,0% para 9,7% da população activa o que aligeirou as pressões inflacionistas impostas pela procura.

Neste contexto, o Banco Central Europeu (BCE) manteve inalterada em 1%, durante todo o ano, a principal taxa de juro de referência e paralelamente, promoveu operações de cedência ilimitada de liquidez a três meses.

Em Portugal, o ano de 2010 foi caracterizado por uma deterioração das condições financeiras. As perturbações nos mercados e as dificuldades de financiamento agravaram-se substancialmente na sequência da descida das notações de *rating* sofridas pela economia portuguesa, conforme se apresenta na seguinte tabela:

Tabela 1: Notações de rating da dívida de longo prazo

	S&P			Moody's			Fitch		
	08-11-10	15-03-11	16-05-11	08-11-10	15-03-11	16-05-11	08-11-10	15-03-11	16-05-11
Caixa Geral Depósitos	A-	A-	BBB-	A1	A1	Baa1	A+	A	BBB-
Banco Comercial Português	BBB+	BBB+	BBB-	A3	A3	Baa3	BBB+	BBB+	BBB-
Banco Santander Totta	A	A	BBB-	A1	A1	A3	AA	AA	AA
Banco BPI	A-	A-	BBB-	A2	A2	Baa2	A-	A-	BBB-
Banco Espírito Santo	A-	A-	BBB-	A2	A2	Baa2	BBB+	-	-
República Portuguesa	A-	A-	BBB-	A1	A1	Baa1	AA-	A+	BBB-

Fonte: Banco de Portugal⁷.

Não obstante a evolução desfavorável do consumo e do investimento na segunda metade do ano, a economia portuguesa, beneficiando, em particular, do dinamismo das exportações, registou em 2010 um crescimento do PIB em 1,3%, situando-se acima das expectativas.

A política orçamental do Governo português caracterizou-se sobretudo no último trimestre de 2010, pela adopção de medidas fortemente restritivas, com o objectivo de reduzir o défice público para 4,6% do PIB em 2011. Estas medidas incluíram o aumento da carga fiscal nos impostos sobre o salário e sobre o consumo, destacando-se, neste último caso, a subida do IVA, de 20% para 21% em Julho, e de 21% para 23% já em Janeiro de 2011. Do lado da despesa, destacou-se o anúncio da redução dos salários e o congelamento de admissões na função pública, para além de cortes nas despesas sociais e de investimento.

A subida da taxa média anual de desemprego de 9,5% (2009) para 10,8% (2010) da população activa, e a perspectiva de redução do salário disponível penalizaram a confiança dos consumidores (quebra no índice de confiança dos consumidores de -38,5 para -40,8 de 2009 para 2010, em contra ciclo com a União Europeia que melhora este indicador de -22,8 para -12,8) e determinaram uma desaceleração da procura interna na parte final do ano. No entanto, no conjunto de 2010, o consumo privado cresceu ainda 2%, sobretudo em resultado

⁷ O BP socorre-se da Bloomberg como fonte. Os *ratings* da S&P referem-se à categoria *LT Local Issuer Credit*; os *ratings* da Moody's referem-se à categoria *Long Term Bank Deposits*; os *ratings* da Fitch referem-se à categoria *LT Issuer Default Rating*. Para a República Portuguesa, todos os *ratings* referem-se à categoria *Local Currency LT Debt*.

da antecipação de decisões de consumo, face aos aumentos do IVA atrás referidos. Este efeito foi particularmente visível na aquisição de bens duradouros (sobretudo veículos de transporte). Em termos médios anuais, a inflação no consumo subiu de -0,8% para 1,4%, observando-se uma aceleração mais visível dos preços nos últimos meses do ano, sobretudo em função da subida dos preços da energia. A inflação homóloga atingiu 2,5% em Dezembro.

A deterioração das expectativas face à evolução da procura interna e externa, os elevados níveis de incerteza e as condições mais restritivas de acesso a financiamento levaram entretanto a uma nova queda do investimento (-5,6% em 2010, após um registo de -14% em 2009). A contracção da despesa de capital foi comum a todos os sectores - famílias, empresas e administração pública.

As exportações registaram um crescimento de 8,7%, após um recuo de 11,6% no ano anterior. Para este desempenho contribuíram tanto as exportações de bens associadas à indústria transformadora como as exportações de serviços, beneficiando da recuperação da procura a nível global e, também, do maior esforço de internacionalização das empresas portuguesas. O comportamento favorável das exportações e o progressivo ajustamento da procura interna (pressionando em baixa as importações) contribuíram para uma redução do défice externo. Em 2010, o saldo conjunto das balanças corrente e de capital, que reflecte as necessidades líquidas de financiamento externo da economia, reduziu-se de 10,1% para 8,8% do PIB. O processo de *deleverage*⁸ em curso na economia portuguesa foi também visível no recuo do *stock* de responsabilidades externas líquidas, de 111% para 108% do PIB.

3.3 O Sistema Bancário Português

3.3.1 Representatividade das instituições financeiras

O Sistema Bancário Português (SBP) é, no final de 2010 e segundo a Associação Portuguesa de Bancos (APB), formado por 73 de instituições financeiras monetárias distribuídas de modo diferenciado segundo a respectiva origem e forma de representação legal. O grupo de Associados da APB representava a maioria (67,6% em número) e a quase totalidade (97,3% em termos de activo⁹) do sistema bancário português no que se refere a

⁸ É o mesmo que desalavancagem financeira e significa menos crédito, redução de endividamento, capacidade em reduzir dívida.

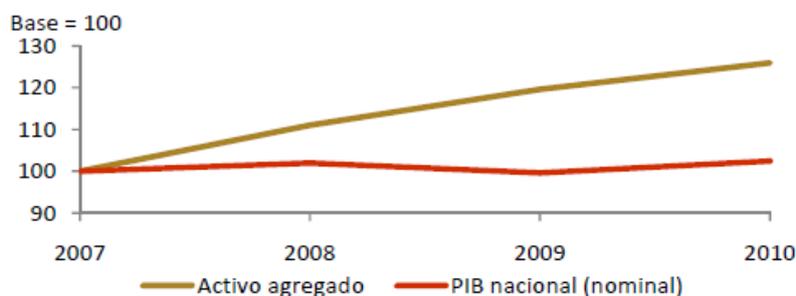
⁹ Activo definido nos termos do “Balanço Agregado do Sistema Bancário - Actividade Consolidada” do Banco de Portugal (BPstat).

instituições financeiras domésticas. O valor do activo total de associados domésticos da APB é de 407.858 milhões de euros.

No ano de 2010 dos movimentos registados pela APB, salientamos a entrada do BNP SS, como instituição financeira a integrar o Grupo BNP, as saídas do RBS, por força do encerramento da sua actividade em Portugal, do BPP, por se encontrar em fase de liquidação e do Cetelem, por decisão própria.

Pese embora o cenário adverso sentido em Portugal, a actividade prosseguida pela generalidade das instituições financeiras associadas da APB, medida em termos de activo agregado, revelou uma tendência de expansão, que se reflectiu numa taxa de crescimento média anual de 8,0%¹⁰, face a um PIB que praticamente estagnou no período.

Gráfico 1: Evolução do activo agregado APB face ao PIB nacional¹¹



Fonte: APB, INE (Variação entre 2007-2010)

Em finais de 2010, o valor do seu activo agregado representava 292,2% do PIB nacional (a valores nominais), o que pode ser comparado com um peso de 237,7% no final de 2007.

3.3.2 Estrutura de funding

Numa análise mais detalhada, para o período mais recente 2009 - 2010, dos recursos de clientes das instituições financeiras da amostra da APB, confirma-se o crescimento de 4,0% no último ano. Este crescimento traduziu-se numa captação líquida de fundos da ordem dos 7.400 milhões de euros, cerca do dobro dos fundos captados em 2009.

¹⁰ As análises temporais (2007 - 2010) incluem um total de 31 instituições financeiras, face ao total de 33 instituições que constituem a amostra de base da APB no seu Boletim Informativo. O BNP SS e o Banco BIC foram excluídos por não existir informação histórica relativa a estas instituições para 2007 e 2008.

¹¹ Os valores do activo agregado reflectem tanto a actividade doméstica como a actividade no estrangeiro (via sucursais e/ou escritórios de representação) das instituições associadas pelo que a sua comparação com os valores do PIB nacional deverá ter este facto em consideração.

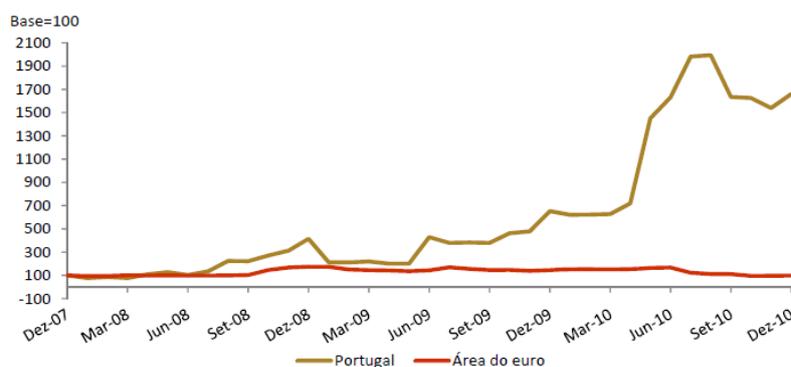
Tabela 2: Evolução dos recursos de clientes e outros empréstimos

	2009	2010	Média
Depósitos à Ordem			
Total (milhões €)	56.416	55.938	-
Taxa de crescimento anual	-	-0,8%	-
Em % do total	30,8%	29,4%	30,1%
Depósitos a Prazo			
Total (milhões €)	106.503	117.387	-
Taxa de crescimento anual	-	10,2%	-
Em % do total	58,2%	61,6%	59,9%
Outros Recursos			
Total (milhões €)	20.191	17.185	-
Taxa de crescimento anual	-	-14,9%	-
Em % do total	11,0%	9,0%	10,0%
Total de recursos de clientes e outros empréstimos	183.110	190.510	-
Taxa de crescimento anual	-	4,0%	-

Fonte: APB (Dados de 31 de Dezembro 2009 – 2010)

Para esta evolução foi determinante o aumento das taxas de remuneração sobre depósitos. Os recursos dos clientes são um factor fundamental de estabilidade estrutural da actividade bancária e é insustentável a continuidade da dependência do Banco Central Europeu, como forma alternativa de superar as dificuldades de obtenção de financiamento nos mercados internacionais por grosso. A *tabela 2* revela que os depósitos a prazo constituem a principal componente dos recursos de clientes (com um peso médio, nos últimos dois anos, de praticamente 60% do total), representando igualmente o seu principal motor do crescimento em 2010. Por outro lado, os depósitos à ordem representam 30,1% do total de recursos, o que valida a orientação da banca para a angariação de novos clientes e de novas domiciliações de salário como um dos principais ganchos de captação de recursos.

O ano de 2010 ficou ainda profundamente marcado pelo recurso crescente das instituições financeiras portuguesas ao financiamento junto do Banco Central Europeu, tendência que aliás já se tinha iniciado em 2009.

Gráfico 2: Evolução do recurso ao financiamento junto do BCE

Fonte: APB, BP, Banco de Espanha.

3.3.3 Recursos humanos

No final de 2010, a população bancária representada pelas trinta e três instituições financeiras que integram a amostra base do Boletim do APB de 2010, era constituída por 58.871 colaboradores, revelando uma taxa de crescimento média anual de 0,8% no período de 2007 a 2010, dos quais a grande maioria (96,6%) se encontrava afectada à actividade doméstica.

Analisando a tendência dos últimos quatro anos, o número de colaboradores com idade superior a quarenta e cinco anos e mais de onze anos de antiguidade no sector tem vindo a crescer significativamente, e a ganhar peso na amostra, em detrimento da população mais jovem (idade inferior a trinta anos) que tem perdido representatividade, em virtude da acentuada diminuição, no período, dos colaboradores temporários e contratados a prazo e que tendencialmente se incluem na camada mais jovem.

Da população de colaboradores considerada, 65,3% estavam afectos à actividade comercial, tendo-se acentuado esta concentração por força de uma substituição de pessoal afecto a outras áreas por colaboradores adstritos à actividade comercial, apesar de em 2010, se ter verificado uma ligeira alteração desta tendência uma vez que o número de empregados afectos à actividade comercial diminuiu, tanto em termos absolutos, como em percentagem do total.

Paralelamente, observa-se um efeito inverso com as habilitações literárias dos colaboradores das instituições financeiras associadas. Uma vez que são as instituições com mais anos de actividade aquelas que empregam uma maior percentagem de colaboradores com mais idade, é natural que seja também nestas que se verifique uma menor representatividade de colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior.

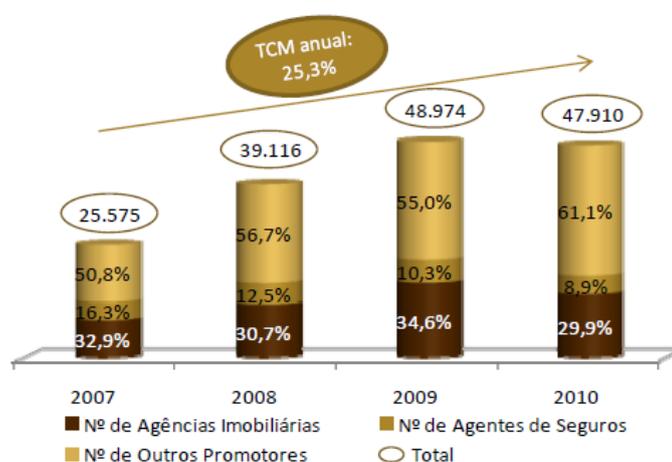
Em síntese, o estudo da APB revela ainda que, não obstante uma população bancária jovem, em média, a tendência tem sido para um certo enviesamento na distribuição etária do sector no sentido de algum envelhecimento dessa mesma população. Simultaneamente, a tendência dos últimos quatro anos aponta para uma população bancária genericamente mais qualificada em termos de habilitações literárias.

3.3.4 Evolução dos canais de angariação de clientes

Apesar da forte aposta no reforço da rede de balcões, canal tradicional de contacto com os clientes, as instituições financeiras têm também procurado abrir canais de distribuição

alternativos. Prova disso, é a evolução do número de promotores externos para captação de negócio bancário, que tem crescido a uma taxa média anual próxima de 25% desde 2007. Entre os promotores externos encontram-se agências imobiliárias, que facilitam a colocação de crédito à habitação, agentes de seguros, bem como outras entidades que têm uma intervenção directa nas vendas de vários produtos e serviços bancários. A fonte de angariação de contas à ordem, cartões, crédito ao consumo, entre outros tem cada vez mais origem na captação de novos clientes que assume um papel cada vez mais decisivo na potenciação deste canal.

Gráfico 3: Evolução do número e tipologia de promotores externos



Fonte: APB (Período de análise entre 2007 e 2010)

Não obstante a crescente importância destas entidades, a expansão da rede de promotores externos demonstrou uma tendência de desaceleração no último ano. A rede de sucursais assume-se desta forma como o meio mais usual de angariação de clientes e a sua captação através do canal *cross-segment* como uma estratégia emergente que aproveita e potencia as sinergias de segmentação do banco.

3.3.5 Custos de mudança

A mudança de instituição prestadora de serviços bancários acarreta custos de natureza não pecuniária, tais como o tempo envolvido nos procedimentos de mudança e o esforço com a obtenção e preenchimento da documentação necessária e de natureza pecuniária que se traduzem nos custos que são suportados pelo cliente quando este decide transferir os seus produtos bancários para outra instituição.

A magnitude dos custos de transacção/burocráticos é particularmente elevada para alguns produtos financeiros.

O estudo de mobilidade desenvolvido e corroborado pelos resultados do inquérito ao consumidor do BP analisa as potenciais fontes de custos de mudança e respectivos limites:

3.3.5.1 Custos contratuais associados aos contratos de depósitos à ordem e depósitos a prazo

O Decreto-Lei n.º 317/2009, de 30 de Outubro, veio proibir a cobrança de comissões de encerramento de contas bancárias de consumidores (clientes particulares) e microempresas. Assim, quer nos depósitos à ordem, quer nos depósitos a prazo, quer ainda nos depósitos de poupança, não há lugar ao pagamento de qualquer comissão pela desmobilização do depósito, apenas se verificando, eventualmente, o não pagamento de juros de acordo com o tipo de regras previstas no preçário e, no caso de se tratar de um depósito a prazo ou poupança, que não esteja em vencimento.

3.3.5.2 Custos contratuais associados a contratos de crédito ao consumo

O Decreto-Lei n.º 133/2009, de 2 de Junho, estipulou as comissões máximas para a amortização antecipada dos créditos ao consumo, indicando 0,5% do capital em dívida se faltar mais de um ano para o fim do contrato e de 0,25% se faltar menos de um ano, no caso de se tratar de empréstimos a taxa fixa. Proibiu estas comissões no caso de empréstimos a taxa variável.

3.3.5.3 Custos contratuais associados a contratos de crédito à habitação

No crédito à habitação, as comissões de reembolso antecipado são reguladas pelo Decreto-Lei n.º 51/2007, de 7 de Março, que estabeleceu um limite máximo de 0,5% e 2% do capital amortizado para as comissões de reembolso relativas a empréstimos em regime de taxa variável e de taxa fixa, respectivamente.

Para além das comissões de reembolso antecipado, o Decreto-Lei n.º 51/2007, em conjugação com as Cartas-Circulares n.º 93/2007/DSB, de 31 de Outubro, e 41/2007/DSB, de 23 de Maio, proibiu o débito de encargos e despesas adicionais, no âmbito do reembolso

antecipado de créditos à habitação, com excepção de custos suportados pelas instituições de crédito perante terceiros e repercutidos nos clientes, mediante justificação documental.

Esta alteração levou a uma significativa redução das barreiras à mobilidade, ao nível do crédito à habitação. De salientar ainda que esta alteração legislativa facilitou também a renegociação de créditos à habitação, na medida em que os bancos, numa primeira fase, perante os menores custos de mudança para os clientes e de forma a evitar a perda de contratos para outros bancos, se tenham tornado mais disponíveis a renegociar as condições dos contratos vigentes. No entanto, e face à necessidade dos bancos efectuarem o *deleverage* dos seus balanços, esta disponibilidade tem vindo a reduzir-se em 2010 o que inviabiliza melhores propostas do que aquelas que os clientes já possuem.

A análise realizada pela Autoridade da Concorrência e apresentada pelo BP aos vários produtos para clientes particulares mostra que as comissões de encerramento (antecipado) mais significativas são as do crédito à habitação e as do crédito ao consumo. Por outro lado, como se verificará na análise ao *cross-selling*, estes são os principais produtos âncora, ao que aliás não será alheio a necessidade que o BP teve de regulamentar estes custos de mudança para os consumidores.

3.3.5.4 Custos burocráticos não pecuniários dos clientes particulares

A mudança de instituição prestadora de serviços bancários acarreta custos de natureza não pecuniária, que se traduz no tempo envolvido na obtenção e preenchimento de documentação resultante dos vários negócios bancários, que o Estudo de Mobilidade do BP, exemplifica da seguinte forma:

- A abertura de um depósito à ordem demora, em média, pouco mais de trinta minutos;
- O encerramento de um depósito à ordem, varia entre alguns minutos e o dia seguinte ao pedido;
- O débito directo (abertura e encerramento) demora, cerca de 15 minutos;
- A concessão de crédito à habitação demora cerca de 24 dias úteis;
- O crédito ao consumo, demora aproximadamente cinco dias úteis, a ser concedido.

Estes custos, quer na sua componente intrínseca, dada a complexidade do produto, quer no resultado de comportamento estratégico das instituições de crédito, têm um impacto negativo na mobilidade dos consumidores.

3.3.5.5 Custos relacionados com vendas agregadas com clientes particulares

As vendas agregadas, consistem na venda combinada de produtos e serviços e é bastante comum no sector financeiro. Acresce que os clientes de serviços financeiros, de uma forma racional, preferem muitas vezes estas opções à possibilidade de fazerem *shopping around*¹² e adquirirem os vários produtos a fornecedores distintos. Tal decorre da existência de custos associados à dispersão dos produtos por diversos fornecedores, resultantes, por um lado, do custo de monitorização de produtos em várias instituições e, por outro, dos eventuais benefícios financeiros da aquisição de produtos em pacote. No entanto, o facto de concentrar vários produtos na mesma instituição tende a reduzir a mobilidade futura do cliente, na medida em que, quanto maior o grau de envolvimento do cliente com o seu banco, maiores tenderão a ser os custos de mudança.

Uma medida da concentração de produtos na mesma instituição é o rácio de *cross-selling*¹³, que pretende medir o número médio de produtos adquiridos por um cliente de determinado produto específico (que se poderá designar de produto “âncora”). Este indicador permite avaliar o grau de envolvimento médio dos clientes com os bancos e identificar os produtos que mais frequentemente desempenham a função de “ancorar” o cliente.

Em relação aos clientes particulares, e tendo por base o Estudo de Mobilidade no Sector da Banca a Retalho em Portugal (2009), foram considerados como potenciais produtos “âncora”: depósito à ordem, depósito a prazo ou poupança, crédito à habitação e crédito ao consumo. Além destes, para efeitos de cálculo dos rácios de *cross-selling*, foram ainda considerados como produtos que podem ser adquiridos pelos clientes particulares os seguintes: cartões de crédito, seguros de vida e não vida subscritos dentro de seguradores do grupo financeiro e fundos de investimento produzidos dentro do mesmo grupo.

Dos dados recolhidos foi possível constatar, que o crédito ao consumo surge como o produto com um rácio de *cross-selling* mais elevado, já que cada cliente deste produto adquire em média 4,15 produtos de um universo de oito produtos considerados. O crédito à habitação, por sua vez, evidencia um rácio de *cross-selling* de 3,8, e os clientes bancários de depósitos à

¹² Refere-se às comparações efectuadas pelos consumidores

¹³ A DECO, designa no seu site, *cross-selling* a possibilidade que se oferece às empresas de aproveitarem um canal de distribuição/venda de um tipo de produtos para venderem outro distinto. Se uma empresa A estiver activa no sector X e tiver uma participada activa no sector Y, pode aproveitar para promover os produtos da empresa activa no sector Y junto da clientela da empresa A. Um exemplo típico, segundo a DECO é a banca, que aproveita a rede de balcões da banca de retalho para vender os produtos de seguros.

ordem são aqueles que apresentam, em média, um menor envolvimento com o banco (rácio de *cross-selling* de 1,84).

Pode também concluir-se do referido estudo que os rácios de *cross-selling* mais elevados estão associados a maiores taxas de encerramento. Contudo, a relação entre o rácio de *cross-selling* e a taxa de *churn*¹⁴ de cada banco é de sinal contrário, se bem que significativa. Não existe, assim, uma correlação muito forte entre a mobilidade medida pela taxa de *churn* e a prática de *cross-selling*.

Por outro lado, a rácios de *cross-selling* mais elevados estão associadas longevidades médias das contas de depósito à ordem de maior duração. Neste caso, a maior venda associada de produtos poderá ter como consequência uma maior duração da relação do cliente com o seu banco, ou seja, uma menor mobilidade. No entanto, o facto de existir uma relação positiva entre as variáveis não estabelece uma relação de causalidade. Assim, uma relação mais duradoura com o banco pode também ser a causa da escolha do cliente pela concentração de um maior número de produtos na mesma instituição.

O Decreto-Lei n.º 51/2007, de 7 de Março, veio estabelecer que às instituições de crédito está vedado fazer depender a celebração de contratos de crédito à habitação da aquisição de outros produtos ou serviços financeiros. No entanto, para os anos anteriores a 2007, os bancos foram questionados sobre se requeriam que o cliente que contraísse um crédito à habitação subscresse uma apólice de seguro de vida através do próprio banco.

¹⁴ No sector bancário, e segundo o BP, a taxa de *Churn* é usualmente calculada tendo como referência o depósito à ordem, dado este ser considerado o produto base da relação do cliente com o banco, ou seja, aquele que está normalmente associado ao início da relação bancária, através das seguintes fórmula: Taxa de abertura/ Taxa de Encerramento onde, Taxa de abertura = N.º aberturas de DO/ N.º de DO no início do ano e Taxa de encerramento = N.º encerramentos de DO/ N.º de DO no início do ano. Pode ainda ser utilizado para cálculo da taxa de transferência do crédito habitação. Em ambos os casos tem inconvenientes que importa ter em consideração.

3.4 O Proactive Bank

3.4.1 Estratégia do grupo

Com uma história centenária, o Grupo Proactive Bank tem como a sua primeira e fundamental missão alinhar uma estratégia de reforço constante e sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus clientes e colaboradores. Com cerca de 10.000 colaboradores, o Grupo Proactive Bank é actualmente um dos grupos financeiros portugueses com maior capitalização bolsista e um dos maiores grupos privados em activos totais.

O Proactive Bank tem vindo a aumentar sustentadamente a sua quota de mercado desde a sua constituição, que passou de 8,5% no início da década de 90 para cerca de 20% em 2010. A qualidade de serviço e a inovação são factores diferenciadores que conferem à marca Proactive Bank uma reconhecida notoriedade.

O Grupo Proactive Bank oferece a cerca de dois milhões de clientes uma gama completa de produtos bancários e de serviços financeiros, incluindo produtos de poupança como depósitos ou gestão de activos, concessão de crédito, produtos e serviços de banca de investimento e serviços de corretagem. Desenvolve também, actividades complementares, como o *leasing*, o *factoring* e a comercialização de apólices de seguro, tanto do ramo vida como não-vida.

Em síntese as principais linhas de acção da estratégia do Grupo são:

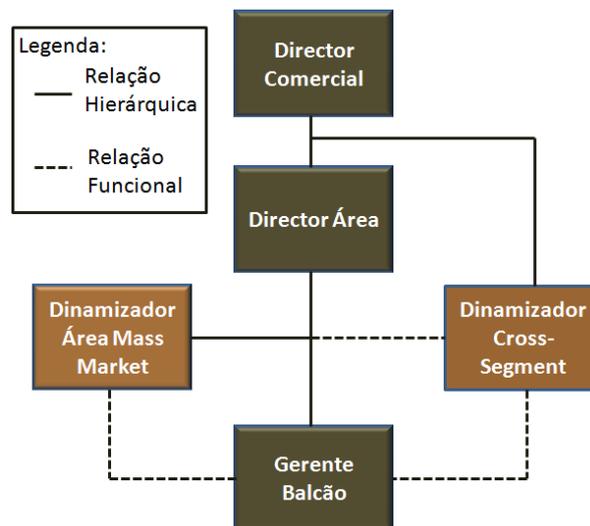
- Reforço do posicionamento doméstico através da captação de novos clientes, particulares e empresas, e de uma oferta diversificada de produtos e serviços inovadores apoiado em iniciativas de *cross-selling* e de *cross-segment*;
- Apoio às empresas portuguesas, através um *know-how* reconhecido em *trade finance*, através de equipas e estruturas dedicadas e especializadas no apoio às empresas em processo de internacionalização;
- Melhoria da eficiência operacional mantendo o rácio de eficiência abaixo dos 50%;
- Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade assente em: *Governance* e ética, identidade corporativa, inovação e de empreendedorismo, inclusão financeira, biodiversidade, alterações climáticas e cidadania responsável. A definição destas áreas de actuação tem como base os processos de consulta a *stakeholders*, a visão e a actividade do Grupo Proactive Bank, bem como as tendências para o sector financeiro.

3.4.2 Organização

A estrutura adoptada no Proactive Bank é a funcional, o que significa que as actividades são agrupadas por função. O marketing tem um departamento autónomo, o comercial outro e assim sucessivamente. Dentro de cada departamento, prossegue a distribuição de acordo com as áreas de actividade. A estrutura funcional racionaliza o trabalho dividindo as tarefas e a sua gestão a especialistas na área. As diversas áreas funcionais são separadas e controladas por um órgão superior, designado por comissão executiva que articula as suas actividades no sentido de uma estratégia comum.

A estratégia de captação de clientes através do canal cross-segment é operacionalizada no Departamento Comercial, cujo organigrama pode ser sintetizado da seguinte forma:

Figura 2: Organigrama do Departamento Comercial do Proactive Bank



Fonte: Elaboração própria

3.4.2.1 Atribuições padrão de um Director Comercial

O Director Comercial deverá assegurar as condições necessárias para o incremento da actividade comercial e de rentabilidade dos clientes afectos aos segmentos de retalho, sustentada na excelência da selecção, *pricing* e gestão de risco, assim como na obtenção de elevados níveis de eficiência.

De acordo com a estratégia do banco tem de garantir um correcto acompanhamento comercial mais próximo e especializado dos diversos segmentos de retalho, captando novos

clientes e maximizando a relação rentabilidade/qualidade de serviço, sempre numa perspectiva de incremento da quota de mercado do Proactive Bank. Destaca-se as seguintes actividades:

- Promover directa e indirectamente a difusão da orientação estratégica, a todos os colaboradores da área do retalho;
- Maximizar o relacionamento comercial, tanto na vertente qualitativa como de rentabilidade;
- Garantir a articulação funcional entre os diferentes segmentos, com o apoio das áreas de marketing de cada segmento;
- Propor, implementar e coordenar os planos de acção comerciais, de acordo com as linhas estratégicas definidas para os diversos segmentos;
- Analisar e avaliar relatórios com informação de gestão e propor medidas correctivas sempre que se considere pertinente;
- Promover o crescimento das operações activas e passivas dos balcões que integram as respectivas Áreas Comerciais;
- Colaborar com as áreas operativas do Grupo Proactive Bank, no estabelecimento e cumprimento das regras que definam e caracterizam os serviços a prestar aos clientes, de harmonia com as disposições legais e a capacidade administrativa do banco.

3.4.2.2 Atribuições padrão de um Director de Área

O Director de Área é responsável por assegurar a operacionalidade comercial e operativa do conjunto de balcões afectos à sua área comercial, implementando os projectos de mudança e as políticas comerciais definidas pelo Director Comercial, destacando-se:

- Garantir a implementação dos Planos de Acção Comercial com vista ao cumprimento dos objectivos definidos;
- Planear actividades, estabelecer os métodos e distribuir o trabalho para alcançar os objectivos atribuídos, mediante a análise contínua dos desvios;
- Implementar as políticas comerciais ao nível do serviço e da produção, definidas pela Direcção Comercial, adaptando-as à realidade de cada Área Comercial;
- Identificar oportunidades de negócio, nomeadamente a captação de novos clientes;
- Coordenar e acompanhar a implementação das estratégias e acções comerciais definidas para a sua área, bem como os resultados obtidos pela mesma;

- Controlar os resultados obtidos pelos balcões face aos objectivos definidos, estabelecendo as acções correctivas necessárias.

A função de Director Área reporta hierarquicamente ao Director Comercial.

3.4.2.3 Atribuições padrão de um Dinamizador *Cross-segment*

Tem como objectivo a angariação de novos clientes / captação de negócio através da realização de visitas / reuniões com empresas, tendo uma dedicação exclusiva à actividade comercial. O Dinamizador *Cross-Segment* tem como responsabilidade efectuar uma primeira abordagem conjunta, às empresas (as quais poderão ser ou não clientes do banco), com o Gerente do Centro Empresas e com o Director da Área de proximidade da respectiva empresa, de forma a potenciar, numa segunda abordagem, a apresentação da oferta do banco por parte de um colaborador afecto ao balcão de proximidade dessa empresa. A referida abordagem tem como objectivo a captação de novos clientes (colaboradores da empresa).

Este colaborador não tem responsabilidade na gestão dos novos clientes captados, sendo esta uma responsabilidade do balcão a indicar pelos (novos) clientes.

A função do Dinamizador *Cross-Segment* reporta hierarquicamente ao Director Comercial e articula funcionalmente com o Dinamizador *Mass-Market* e com o Gerente do balcão.

3.4.2.4 Atribuições padrão de um Dinamizador Área *Mass-Market*

O Dinamizador de Área *Mass-Market* é o responsável pela dinamização comercial do segmento *mass-market*. Deve participar no acompanhamento das estratégias e objectivos do negócio relacionados com o segmento. A sua acção comercial incide:

- No apoio a implementação do plano de acção comercial da sua área geográfica;
- Em dinamizar o plano de acção comercial da sua área geográfica, e diversas campanhas em curso;
- Em acompanhar e dinamizar as acções comerciais desenvolvidas pelos balcões e área comercial, tendo por referência o plano de acção comercial definido;
- Em apoiar no controlo da correcta implementação do plano de acção comercial e dos resultados das diversas campanhas em cada balcão;
- Em garantir uma correcta e eficiente relação com o departamento de marketing.

A função do Dinamizador de Área *Mass-Market* reporta hierarquicamente ao Director de Área e articula funcionalmente com o Dinamizador *Cross-Segment* e com o Gerente do balcão.

3.4.2.5 Atribuições padrão de um Gerente de balcão

O Gerente de balcão é responsável pela gestão da actividade do balcão potenciando a acção comercial, de forma a garantir a realização dos objectivos, e a operacionalização do plano de acção comercial, enfocando a sua acção na qualidade do serviço, eficácia de venda, eficiência e rentabilidade. Assim deve:

- Garantir a implementação das estratégias comerciais definidas pelo seu Director de Área;
- Coordenar e acompanhar a execução dos planos de acção comercial, assegurando o cumprimento das métricas de desempenho;
- Identificar oportunidades, desenvolver o negócio do Balcão e visitar potenciais Clientes;
- Assegurar o cumprimento das metas de desempenho;
- Identificar oportunidades e desenvolver o negócio nos diferentes segmentos do balcão;
- Participar e fomentar acções de captação de novos Clientes.

A função de Gerente de Balcão reporta hierarquicamente ao Director de Área.

3.4.3 Canais de distribuição

A capacidade de distribuição tem sido um dos factores fundamentais para o reforço do posicionamento competitivo no mercado. No âmbito do processo de reforço da rede de balcões no território nacional, foram criados novos balcões em que se privilegiaram novos formatos, mais eficientes e flexíveis – balcões de menor dimensão e balcões parceria decorrentes de acordos com agentes de seguros, no âmbito do programa *assurfinance*.

O programa *assurfinance* resulta de uma parceria entre o Proactive Bank e a Companhia de Seguros Proactive que tem como objectivo captar clientes desta que não têm relações bancárias com o banco. Oferece aos agentes da Proactive Seguros a possibilidade de fazer *cross-selling* de um vasto leque de produtos do Grupo Proactive Bank adaptados às necessidades dos clientes Proactive Seguros. Em 2010, o contributo do programa

assurfinance para a captação total de clientes do Proactive Bank foi de 18%, promovendo, deste modo, a inclusão de uma maior fatia da população portuguesa no universo financeiro do banco.

Na distribuição dos seus produtos e serviços, o Proactive Bank tem ainda, em Portugal, uma abordagem multicanal que, para além da rede de balcões, de balcões parceria e de centros especializados de empresas, utiliza canais adicionais tais como, promotores externos, internet, telemóveis 3G, telefones e SMS.

3.4.4 A segmentação de clientes

No marketing, existe cada vez mais a necessidade de identificar segmentos de clientes heterogéneos no que diz respeito à aquisição de bens, produtos ou serviços e perceber para cada cliente os motivos que explicam a diversidade destes comportamentos (*Wedel e Kamakura, 2000*).

Na sua abordagem aos clientes de retalho o Proactive Bank aposta não só na criação de propostas de valor diferenciadas assentes no desenvolvimento constante dos produtos e dos serviços disponibilizados aos clientes mas também, na adopção de critérios de segmentação ajustados às características dos clientes, na elevada qualidade do serviço prestado e na eficácia da comunicação de acordo com as suas necessidades financeiras.

O Proactive Bank segmentou os seus clientes de retalho da seguinte forma:

- Institucionais¹⁵: a actividade deste segmento está direccionada para a concessão de crédito a longo prazo para projectos de investimento e na prestação de serviços de gestão de tesouraria, utilizando meios electrónicos;
- *Corporate*¹⁵: a actividade bancária centra-se fortemente, a par de uma estreita articulação com a Banca de Investimento, na dinamização e estímulo, junto das empresas nacionais e multinacionais, da oferta de *Trade Finance*, prestação de serviços de gestão de tesouraria com utilização de meios de pagamento electrónicos e soluções de *cross-selling* complementares à oferta comercial tradicional;
- Empresas¹⁵ (agrupados nos seguintes subsegmentos, como):
 - Grandes Empresas: facturação superior a 25 milhões euros;
 - Médias Empresas: facturação entre 2,5 milhões de euros e 25 milhões euros;
 - Pequenas Empresas: até 2,5 milhões de euros.

¹⁵ A abordagem a estes clientes permite desenvolver acções de captação e venda cruzada aos seus colaboradores.

- Particulares (abordagem comercial especializada em torno das suas necessidades financeiras):
 - *Private*: envolvimento financeiro superior a 350 000 euros;
 - *Afluente*: envolvimento financeiro entre 50 000 euros e 350 000 euros;
 - *Mass-Market*: envolvimento financeiro inferior a 50 000 euros.

A orientação para o cliente e a proactividade comercial, são factores determinantes para manter os elevados níveis de captação mas também para garantir a permanente satisfação dos clientes, que se reflecte no número de clientes fidelizados, que subiu de forma significativa em 2010.

3.4.5 Estratégia client centric

Subjacente à segmentação e com o objectivo de melhorar o serviço prestado ao cliente, o Proactive Bank tem implementado de forma transversal em todas as unidades de negócio e departamentos uma estratégia *client centric*.

Figura 3: Estratégia *client centric*



Fonte: Proactive Bank

A orientação para o cliente concretiza-se na definição e na monitorização de objectivos mensuráveis, na responsabilização dos colaboradores e na avaliação de resultados. A implementação de melhorias, a comunicação e compensação dos comportamentos, os

desempenhos dos colaboradores que resultam na satisfação do cliente, são a garantia dos níveis de serviço.

A análise das expectativas dos clientes e a revisão do nível de serviço é efectuada através de um diagnóstico composto por estudos de satisfação, auscultação de clientes e *benchmarks* nacionais e internacionais.

Para além do cumprimento dos objectivos relacionados com a actividade (por exemplo, objectivos de índole comercial), o banco inclui na avaliação dos colaboradores critérios como: resultados dos clientes mistério, satisfação dos clientes, cumprimento dos níveis de serviço, percentagem de chamadas atendidas, e o tempo de resolução de reclamações. Adicionalmente, a avaliação é também decidida com base na *performance* e nos pontos a melhorar decorrente dos resultados globais e particulares do diagnóstico efectuado.

Este processo de avaliação sistemático potencia a capacidade do banco em implementar melhorias nos seus processos, produtos e serviços, permitindo uma adaptação constante às necessidades do mercado.

Paralelamente, são também premiados e reconhecidos anualmente as Áreas Comerciais, Departamentos Centrais, Balcões e outros Centros Especializados de Atendimento com os melhores indicadores de qualidade.

3.4.6 A captação de clientes novos e a importância da domiciliação do salário

A abertura de conta é efectuada mediante o preenchimento e assinatura de impressos próprios, fornecidos pelo Proactive Bank, os quais, constituem o contrato.

Nos impressos ficam registados, entre outros elementos, a identificação dos intervenientes na conta (titulares, eventuais representantes ou outras entidades com poderes de movimentação), o tipo de depósito contratado e as condições de movimentação dos fundos, designadas por fichas de assinaturas.

Para a abertura da conta, o(s) respectivo(s) titular(es) e o(s) seu(s) eventual(is) representante(s) que nela intervenha(m) (no caso das contas menores, os pais ou tutores), terá(ão) de fornecer ao Proactive Bank os elementos da *figura 4*::

Figura 4: Quadro resumo de procedimentos de abertura de conta

ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO		ELEMENTOS DE COMPROVAÇÃO	
PESSOAS SINGULARES	<ul style="list-style-type: none"> Nome completo e assinatura Data de nascimento Tipo, número, data e entidade emitente do documento de identificação. 	Residentes: <ul style="list-style-type: none"> Bilhete de identidade, cartão de cidadão ou documento que os substitua nos termos da lei portuguesa Passaporte, ou Autorização de residência em Portugal 	Não Residentes: <ul style="list-style-type: none"> Passaporte Bilhete de identidade ou documento equivalentes emitido por autoridade pública
	<ul style="list-style-type: none"> Morada completa Profissão e entidade patronal, quando existam (*) 	<ul style="list-style-type: none"> Quaisquer documentos, meios ou diligências que as instituições de crédito considerem idóneos e suficientes para a demonstração das informações prestadas 	
	<ul style="list-style-type: none"> Cargos públicos que exerçam, (designadamente membros de órgão de soberania e membros dos órgãos de natureza executiva da administração central, regional ou local de entidades integradas na administração indirecta do Estado) 	<ul style="list-style-type: none"> Declaração do próprio quanto ao cargo público de que é titular. 	

Fonte: Caderno 9 – Abertura e Movimentação de Contas de Depósitos do Banco de Portugal

(*) A simples inexistência ou o não desempenho de uma profissão (designadamente donas de casa e desempregados) não deve, por si só constituir motivo de recusa de abertura de conta.

No seguimento do objectivo estratégico de captação de recursos, já mencionado, o Proactive Bank, procura considerar para a captação clientes novos com valor, ou seja, todos os que sejam primeiros titulares de conta e que cumpram os seguintes critérios:

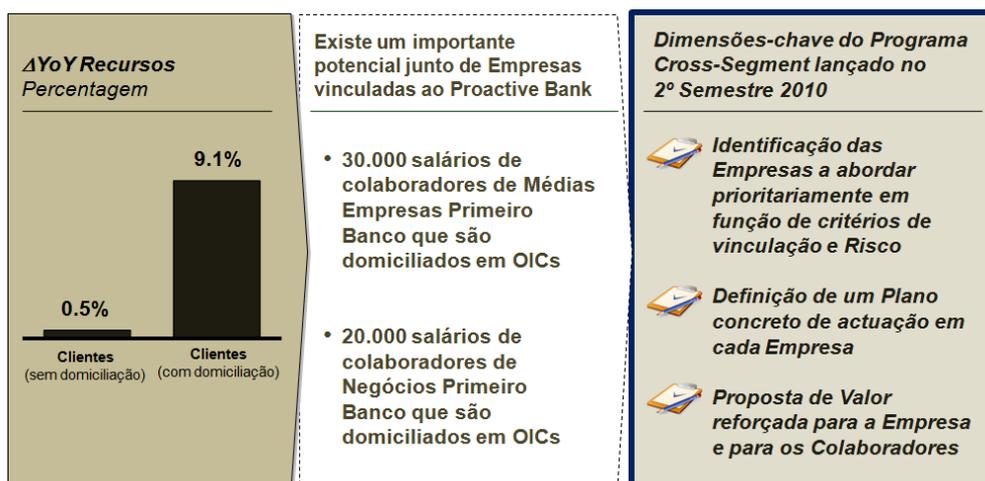
1. Abriu conta a partir de 1 Janeiro de cada ano;
2. Pode existir na base de dados da instituição em 31 Dezembro do ano anterior mas que não era a essa data titulares de conta (mas apenas por exemplo, avalistas, fiadores, representantes legais, representante de empresa, etc.);
3. Tenha um saldo superior ou igual a 250€ em pelo menos um dia.

Estes critérios visam monitorizar de uma forma efectiva a real captação de novos clientes e excluir eventuais captações que não trazem valor para a instituição.

Em 2010, foram captados segundo estes critérios, um total de 98 mil novos clientes, resultado da articulação entre a rede de balcões e os principais canais de captação de clientes, em particular os programas *assurfinance*, *cross-segment* e promotores externos.

A captação de clientes via canal *cross-segment* assume-se como uma das principais alavancas para o crescimento de recursos no retalho por via da captação de domiciliações em colaboradores de empresas clientes do banco, apostando em programas específicos e direccionados para o efeito conforme está equacionado na seguinte figura:

Figura 5: Enquadramento do programa *cross-segment*



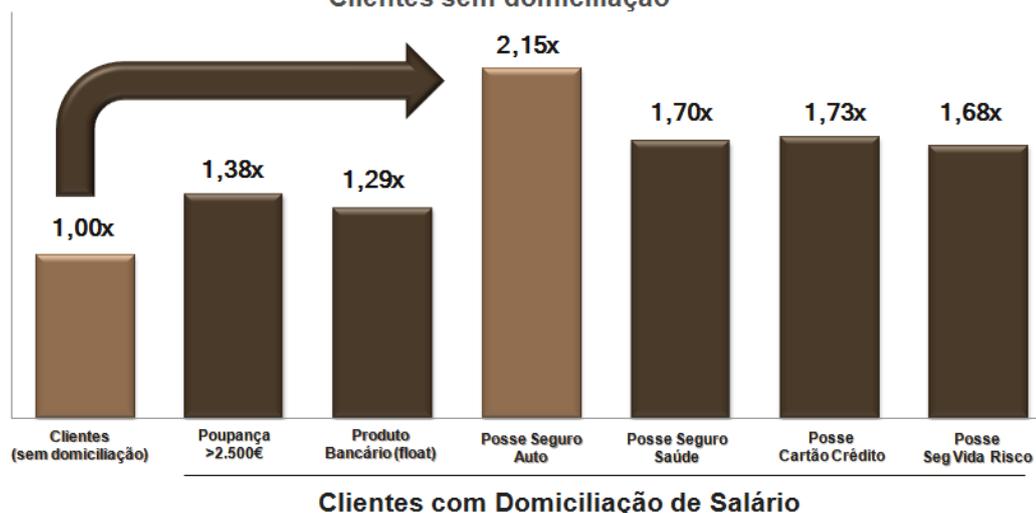
Fonte: Proactive Bank

Este enquadramento baseia-se em dados internos que permitem concluir que os clientes com a domiciliação do seu salário tiveram em 2010 um crescimento de recursos de cerca de 9,1% enquanto os clientes que não têm domiciliação de salários, crescem cerca de 0,5%. Por outro lado, existem cerca de 50.000 salários que são processados pelo Proactive Bank para Outras Instituições de Crédito de clientes empresas do banco.

Adicionalmente, o *float* mensal de salários é de cerca de 120 Milhões de euros, considerando um valor de salário médio de 790€ e é a principal alavanca de fidelização dos clientes particulares, influenciando na rentabilidade, colocação de equipamento e novos recursos.

Gráfico 4: Aquisição de produtos em clientes *mass-market*

Ilustração: Clientes com domiciliação de salário adquirem 2x mais Seguros Auto do que Clientes sem domiciliação



23

Fonte: Proactive Bank

No gráfico anterior, verifica-se que um cliente com domiciliação de rendimento adquire um número de produtos superior ao dos clientes sem domiciliação. Este facto reflecte-se num acréscimo de 29% em Produto Bancário (PB)¹⁶.

3.5 O cliente bancário particular português

3.5.1 Inclusão financeira

No Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa, realizado pela *Eurosondagem* e publicado pelo Banco de Portugal em Outubro de 2010, conclui-se que em relação à inclusão financeira, 11% dos entrevistados afirmam não serem titulares de qualquer conta bancária e destes 10% são trabalhadores por conta de outrem;

Como razão para não terem conta bancária, 67% indicam não ter rendimentos que o justifiquem e 17% referem que a conta bancária de outra pessoa é suficiente. Dos entrevistados que possuem conta bancária, 29% afirmam não ter qualquer outro produto bancário.

3.5.2 A escolha dos bancos e dos produtos bancários

Da *tabela 3*, retira-se que 35% dos entrevistados mencionam a recomendação de familiar ou amigo e 23% a proximidade de casa ou do local de trabalho, como principais razões de escolha do seu banco.

Tabela 3: Qual a principal razão da escolha do banco onde tem a sua conta

Razão	Peso
Member get Member	35%
Proximidade casa / trabalho	23%
Exigência da entidade patronal	14%
Banco onde tem créditos	12%
Custos baixos	6%
Remuneração da conta	3%
Outras	7%

Fonte: Banco de Portugal (Inquérito sobre Literacia e Mobilidade de 2010)

¹⁶ Produto Bancário corresponde ao somatório de juros e comissões cobrados pelo banco ao cliente.

A remuneração da conta ou os custos associados são razões apontadas por apenas 9% dos inquiridos.

Em consequência da análise da seguinte *tabela* e para cerca de 54% dos entrevistados o conselho dado ao balcão foi a primeira razão da escolha dos produtos bancários que detêm. Apenas para 4% apontam como principal razão a informação obtida através da TV/ Internet. No entanto, estes meios de publicidade são os mais utilizados pelos bancos (57%) e considerados os mais importantes.

Tabela 4: O que levou os clientes a escolher os produtos que detêm

O que levou os clientes particulares a escolher os produtos que detêm? (1º factor)		Meios Publicidade utilizados pelos bancos		Ordem importância atribuído pelos bancos
Conselho ao balcão	54%	Televisão e rádio	43%	4,05
Conselho de familiares e amigos	25%	Internet	14%	4,15
Comparação de vários produtos	8%	Balcões	29%	4,05
Conselho de entidades especializadas	4%	Comunicação escrita	7%	3,70
Outra	4%	Publicidade Rua	0%	2,85
Informação TV/ Internet	4%	Outros	7%	1,65

Fonte: Banco de Portugal (inquérito sobre Literacia e Mobilidade)

Esta *tabela* comprova ainda que o conselho dado ao balcão e o de familiares e amigos, representam 89% das escolhas efectuadas pelos clientes particulares e são os principais factores influenciadores da escolha dos clientes.

3.5.3 Longevidade da relação bancária

O indicador de longevidade mais usual é a longevidade das contas de depósito à ordem activas (contas que registaram algum tipo de movimento nos últimos 12 meses). De acordo com a autoridade da concorrência no relatório da Mobilidade no Sector da Banca a Retalho em Portugal (2009), a longevidade média das contas de depósito à ordem de clientes particulares, em 2007, foi de 12,4 anos para o total de contas e de 11,8 anos se considerarmos apenas as contas activas. O valor calculado é superior ao do *Sector Inquiry*¹⁷ para a média

¹⁷ A Comissão Europeia pretende usar a política de concorrência pró-activa para identificar as barreiras a enfrentar no mercado único, para as empresas e consumidores: realiza inquéritos em vários sectores, nomeadamente na banca de retalho e de seguros que contribuem fundamentalmente para o esforço contínuo de reforçar a concorrência entre os serviços financeiros existente na Área Europeia. Pode ser consultado em http://ec.europa.eu/competition/sectors/financial_services/overview_en.html.

européia (UE15) de 10,4 anos em 2005, o que revela uma menor mobilidade dos clientes em Portugal.

Do tratamento dos dados recolhidos desse relatório, foi também possível apurar que existe uma correlação positiva entre a longevidade média de uma conta de depósito à ordem de um cliente particular num dado banco e a quota de mercado desse banco, ou seja, bancos com maior quota de mercado, tendem a ter contas com maior antiguidade, ao que não é alheio o facto de, na amostra considerada, os bancos com maior quota de mercado tenderem a ser também os mais antigos.

3.5.4 Questionário de apoio

Para a população de colaboradores intervenientes nas acções de captação de clientes através do canal cross-segment, foram realizados dois questionários utilizando a metodologia quantitativa em papel e por internet.

O período de realização foi de 01/10/2011 a 15/10/2011 e ambos obtiveram 100% das respostas da população alvo.

O primeiro questionário, tinha como objectivo apurar as melhores práticas comerciais segundo o modelo de abordagem comercial apresentado na secção 4.3.5 e 4.3.6 desta tese, das Áreas Comerciais identificadas como de sucesso para o caso pedagógico. A sua população alvo é composta em exclusivo por funcionários do Proactive Bank distribuídos pelas seguintes funções: oito Directores de Área, oito Dinamizadores Mass-Market, oito Dinamizadores Cross-Segment e quarenta e três Gerentes. Os Gerentes seleccionados fazem parte das equipas das Áreas Comerciais identificadas como sucesso e os seus balcões cumprem os mesmos critérios definidos para as referidas Áreas. Os outputs das respostas a este inquérito encontram-se reflectidos nos anexos: 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27.

O segundo questionário tinha como objectivo apurar o estilo de liderança dos oito Directores de Área que cumprem os critérios de sucesso. O questionário foi construído com dez casos de aplicação prática de situações de aplicação da Teoria IV de Hersey & Blanchard, conforme descrito na secção 4.3.4 desta tese. Os seus resultados aparecem reflectidos no anexo 4, deste caso.

3.6 Recapitulação do Problema

Em 2010, o Proactive Bank só realizou 88,2% dos objectivos de captação, atingindo os 98.035 novos clientes, para um potencial reconhecido pelo Departamento de Marketing Estratégico de 111.167. Por outro, lado das trinta e três Áreas Comerciais do banco só quinze conseguem ter um Grau de Cumprimento (GC) superior ao do próprio banco. Em termos de performance só duas direcções atingiram o objectivo de captação em 2010.

Nos canais de angariação, o *cross-segment*, foi aquele que teve o pior desempenho, seguido do canal de promotores externos. Dos 13.132 clientes em falta para o objectivo global de captação, 7.376 são do canal *cross-segment*, ou seja 56% deste desvio está aqui explicado.

Para além destes valores existem outros aspectos a merecer reflexão:

- Há uma grande heterogeneidade de desempenhos nas trinta e três Áreas Comerciais, não só no que diz respeito ao alcance dos objectivos, como naquelas que têm maior quota de captação de clientes através do canal *cross-segment*;
- Só existem oito Áreas Comerciais do Proactive Bank que satisfazem cumulativamente os dois critérios de sucesso no final do ano de 2010: GC do objectivo de captação de clientes novos, superior ao do Proactive Bank (88,2%) e uma quota de captação via canal *cross-segment* superior ao do Proactive Bank (13,3%);
- A oferta dos protocolos que o Marketing preparou como gancho de captação para os colaboradores das empresas é a mesma, de norte a sul do país;
- O *cross-segment* é efectuado essencialmente com médias e pequenas empresas, sendo o banco reconhecido no mercado como o banco das empresas (quota de mercado de cerca de 27%). Equaciona-se se os empresários clientes do banco o reconhecem como parceiro e se o Proactive Bank é uma entidade que lhes transmite confiança;
- Existe igualmente um problema de rendibilidade. A aposta nos canais *assurfinance* e promotores externos exige um maior esforço financeiro do que o canal *cross-segment*. A menor quota deste canal, não potencia o melhor custo benefício dos três programas de angariação que actualmente estão em curso no Proactive Bank.

3.7 Anexos

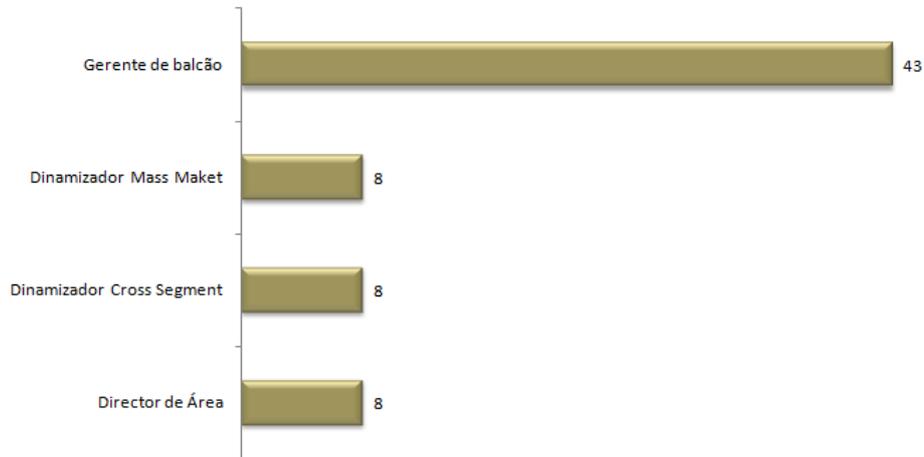
Anexo 1: Dados do total de captação de clientes por canal

Áreas Comerciais	Captação de Clientes			Assurfinance (Cl.Novos)				Total Cross Segment				Total Promotores Externos			
	Prod. Acum (nº)	Obj. (nº)	Grau Cump. (%)	Prod. Acum (nº)	Obj. (nº)	Grau Cump. (%)	Quota (%)	Prod. Acum (nº)	Obj. (nº)	Grau Cump. (%)	Quota (%)	Prod. Acum (nº)	Obj. (nº)	Grau Cump. (%)	Quota (%)
PROACTIVE BANK	98.035	111.167	88,2	17.652	20.720	85,2	18,0	13.016	20.392	63,8	13,3	6.387	12.827	49,8	6,5
COVILHÃ	3.006	2.627	114,4	825	490	168,5	27,4	144	482	29,9	4,8	75	303	24,7	2,5
PORTO CENTRO E ORIENTAL	3.118	3.098	100,6	443	577	76,7	14,2	204	568	35,9	6,5	122	357	34,1	3,9
GUIMARAES	3.068	3.117	98,4	487	581	83,8	15,9	855	572	149,5	27,9	222	360	61,7	7,2
ÉVORA	2.040	2.138	95,4	502	399	126,0	24,6	189	392	48,2	9,3	139	247	56,3	6,8
RIBATEJO	3.175	3.343	95,0	605	623	97,1	19,1	518	613	84,5	16,3	154	386	39,9	4,9
VISEU	2.546	2.684	94,9	821	500	164,1	32,2	159	492	32,3	6,2	110	310	35,5	4,3
AMARANTE	3.432	3.694	92,9	932	689	135,4	27,2	445	678	65,7	13,0	156	426	36,6	4,5
LISBOA OCIDENTAL	3.626	3.935	92,1	319	733	43,5	8,8	531	722	73,6	14,6	168	454	37,0	4,6
FARO	2.413	2.678	90,1	457	499	91,6	18,9	312	491	63,5	12,9	222	309	71,8	9,2
LISBOA EXPO	2.917	3.242	90,0	375	604	62,1	12,9	518	595	87,1	17,8	166	374	44,4	5,7
TORRES NOVAS	3.043	3.391	89,7	706	632	111,7	23,2	448	622	72,0	14,7	221	391	56,5	7,3
AVEIRO	2.434	2.721	89,5	436	507	86,0	17,9	332	499	66,5	13,6	131	314	41,7	5,4
LISBOA CENTRO SUL	4.442	4.990	89,0	608	930	65,4	13,7	550	915	60,1	12,4	206	576	35,8	4,6
BRAGA	2.949	3.314	89,0	649	618	105,1	22,0	453	608	74,5	15,4	286	382	74,8	9,7
LEIRIA	3.297	3.708	88,9	556	691	80,4	16,9	561	680	82,5	17,0	299	428	69,9	9,1
SÃO JOAO DA MADEIRA	2.460	2.810	87,6	444	524	84,8	18,0	201	515	39,0	8,2	391	324	120,6	15,9
AMADORA	3.786	4.326	87,5	425	806	52,7	11,2	517	794	65,2	13,7	376	499	75,3	9,9
PORTIMÃO	2.672	3.066	87,1	321	571	56,2	12,0	569	562	101,2	21,3	162	354	45,8	6,1
PORTO NORTE	3.042	3.499	86,9	479	652	73,4	15,7	385	642	60,0	12,7	286	404	70,8	9,4
VILA REAL	3.503	4.040	86,7	1.445	753	191,9	41,3	189	741	25,5	5,4	89	466	19,1	2,5
FAMALICAO	2.527	2.942	85,9	416	548	75,9	16,5	344	540	63,7	13,6	143	339	42,1	5,7
SETUBAL	3.634	4.255	85,4	299	793	37,7	8,2	650	781	83,3	17,9	198	491	40,3	5,4
ALMADA	3.058	3.579	85,4	338	667	50,7	11,1	315	657	48,0	10,3	180	413	43,6	5,9
LISBOA CENTRO NORTE	3.825	4.533	84,4	377	845	44,6	9,9	520	831	62,5	13,6	224	523	42,8	5,9
VIANA DO CASTELO	2.577	3.090	83,4	543	576	94,3	21,1	160	567	28,2	6,2	306	357	85,8	11,9
PORTO SUL	2.683	3.236	82,9	714	603	118,4	26,6	260	594	43,8	9,7	198	373	53,0	7,4
ALCÁCER DO SAL	2.219	2.676	82,9	480	499	96,2	21,6	367	491	74,8	16,5	81	309	26,2	3,7
COIMBRA	2.697	3.262	82,7	545	608	89,6	20,2	263	598	44,0	9,8	200	376	53,1	7,4
MADEIRA	2.633	3.186	82,6	199	594	33,5	7,6	415	584	71,0	15,8	251	368	68,3	9,5
SINTRA	2.483	3.004	82,6	248	560	44,3	10,0	370	551	67,1	14,9	126	347	36,4	5,1
CASCAIS	3.780	4.599	82,2	722	857	84,2	19,1	634	844	75,2	16,8	195	531	36,7	5,2
TORRES VEDRAS	3.002	3.718	80,8	641	693	92,5	21,4	450	682	66,0	15,0	205	429	47,8	6,8
PORTO OCIDENTAL	1.947	2.667	73,0	295	497	59,3	15,2	187	489	38,2	9,6	99	308	32,2	5,1

Fonte: Proactive Bank (Dados de 31 de Dezembro de 2010)¹⁸

¹⁸ Neste quadro é indicado a performance do Proactive Bank e das suas trinta e três Áreas Comerciais na variável de “Captação de “Clientes” Novos, no ano de 2010. As Áreas Comerciais encontram-se ordenadas pelo grau de cumprimento do bloco “Captação de Clientes”. As três colunas desse primeiro bloco indicam o número de clientes captados durante o ano de 2010, o objectivo proposto e o grau de cumprimento desse objectivo. O segundo bloco de colunas, indica o mesmo nível de informação do primeiro para o canal de angariação de clientes através do canal “Assurfinance”. Na quarta coluna do bloco “Assurfinance” é indicada a quota de captação deste canal no total de captação do Proactive Bank. O mesmo raciocínio deve ser efectuado para o bloco “Total Cross-Segment” e para o bloco “Total Promotores Externos”.

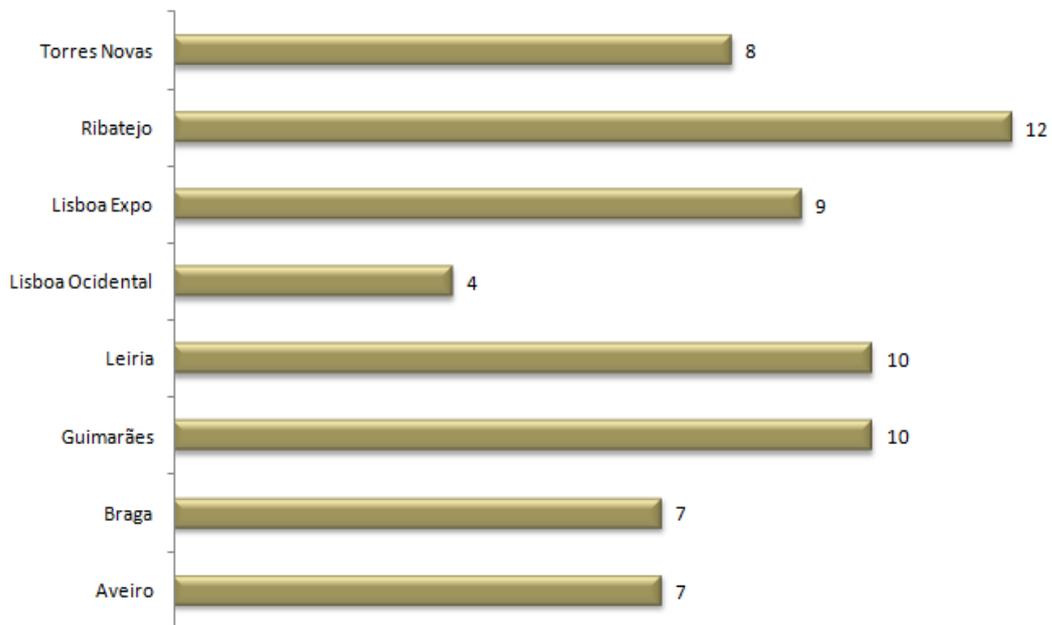
Anexo 2: Áreas funcionais abrangidas pelos questionários



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 3: Áreas Comerciais abrangidas pelos questionários



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

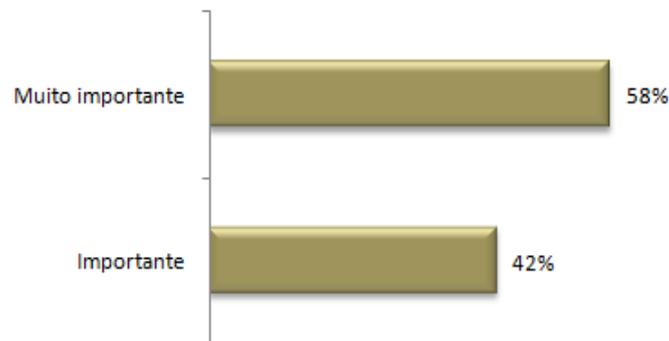
Anexo 4: Estilos de influência dos oito Directores de Área seleccionados

Situação	S1: Direcção	S2: Orientação	S3: Apoio	S4: Delegação
M1: Baixa competência / Alto empenho	6	17	1	0
M2: Alguma competência / Baixo empenhamento	0	3	5	0
M3: Alta competência / Empenhamento variável	4	5	7	0
M4: Alta competência / Alto empenhamento	1	8	15	8
Total	11	33	28	8

Base: Total de inquiridos (n=8)

Fonte: Inquérito realizado aos Directores de Área de Sucesso do Proactive Bank (2011)

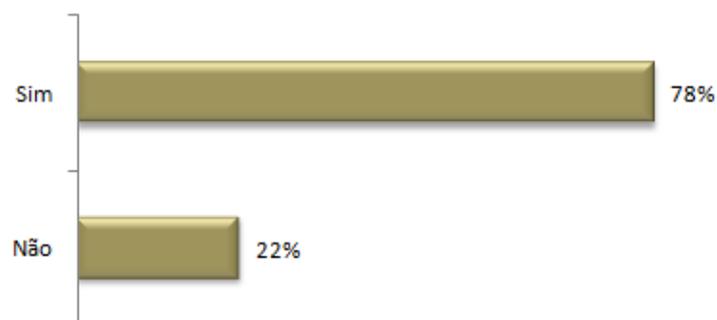
Anexo 5: A importância da elaboração de um Plano Mensal de Captação (PMC)



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

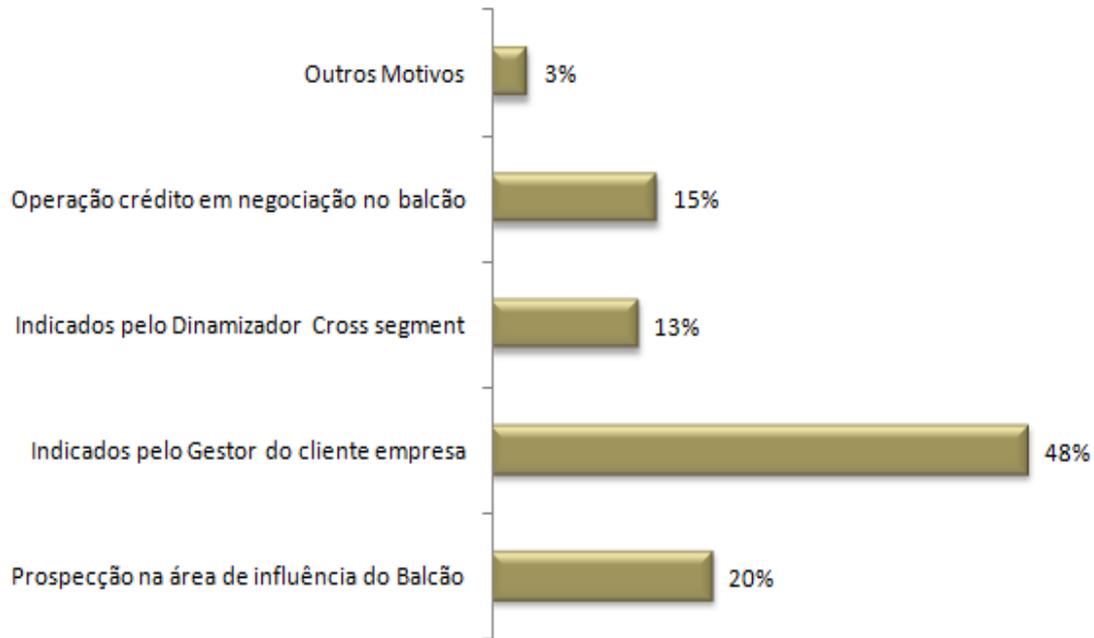
Anexo 6: PMC como fonte de identificação dos alvos de sucesso



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

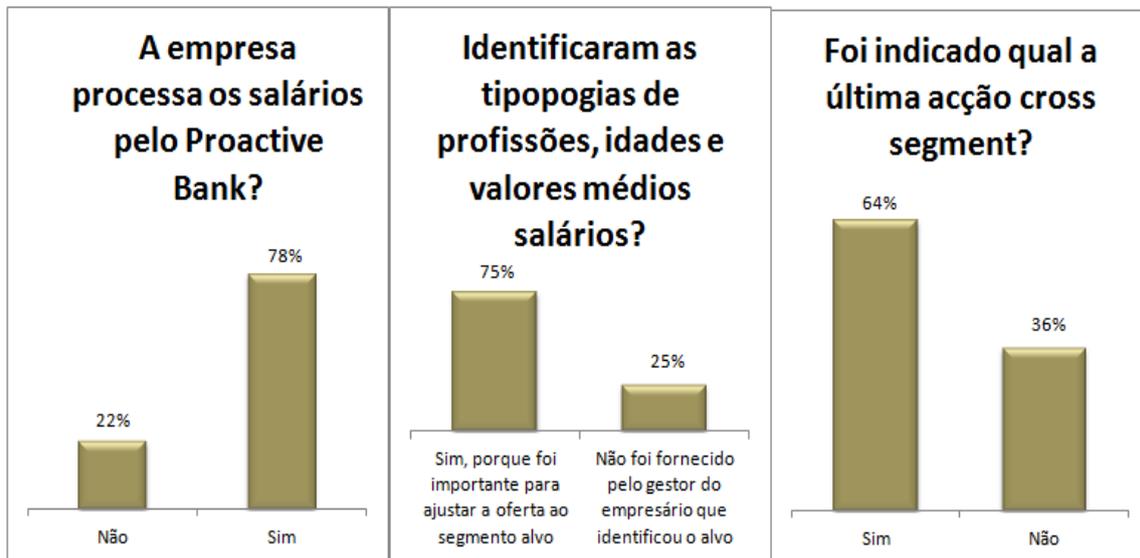
Anexo 7: A origem dos melhores alvos do PMC



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

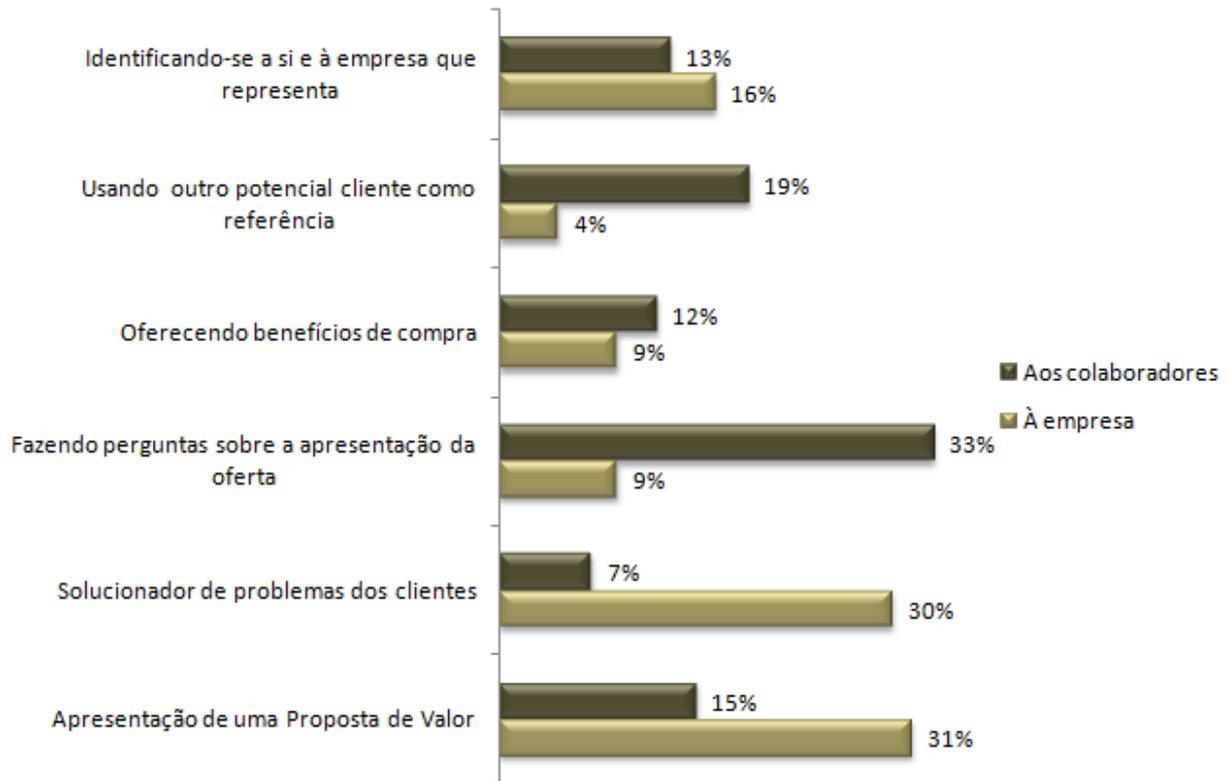
Anexo 8: Pré-abordagem – informação extra recolhida



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

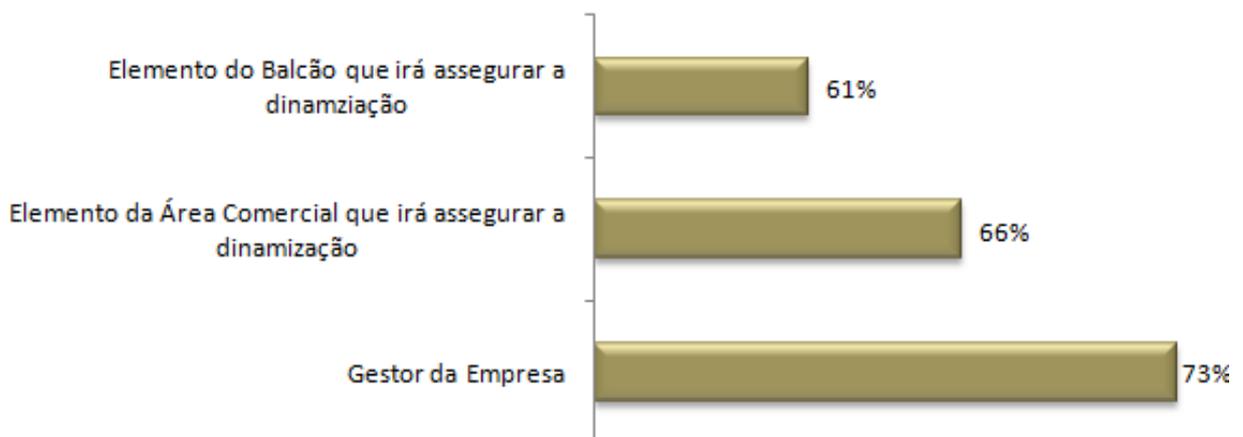
Anexo 9: Técnicas de abordagem / abertura



Base: Total de inquiridos (n=67)

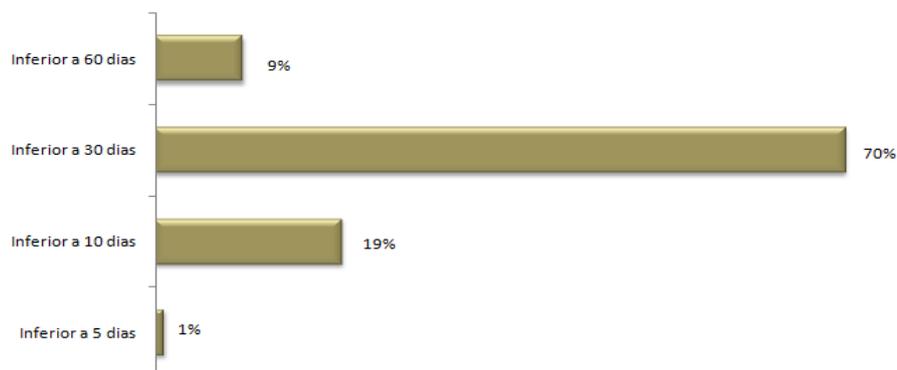
Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 10: Presenças na reunião de apresentação



Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)
As percentagens indicadas representam a participação no número de reuniões realizadas.

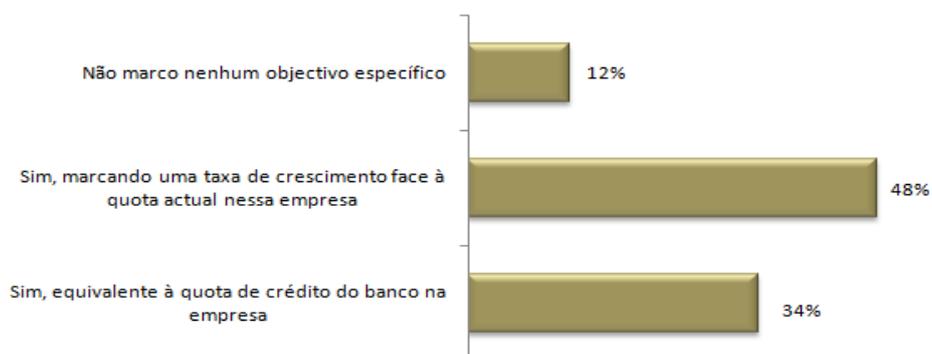
Anexo 11: O tempo ideal de duração da acção de captação cross-segment



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

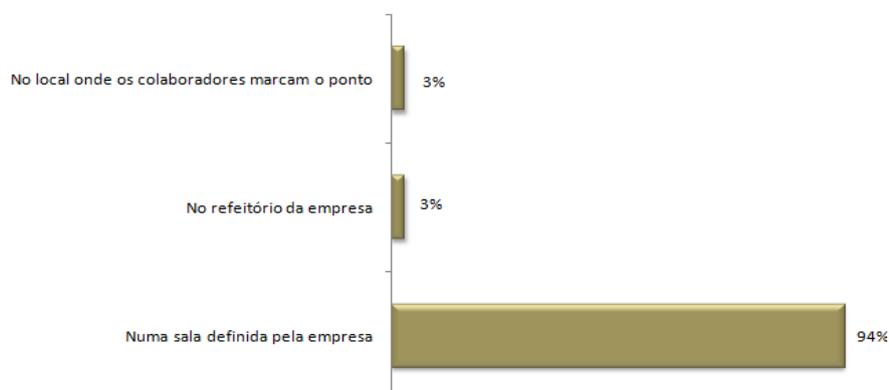
Anexo 12: Marcação de objectivos para a acção de captação



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

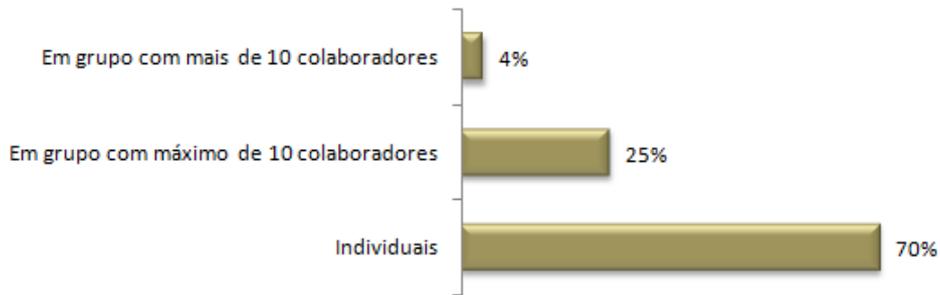
Anexo 13: O melhor local para a operacionalização da acção



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

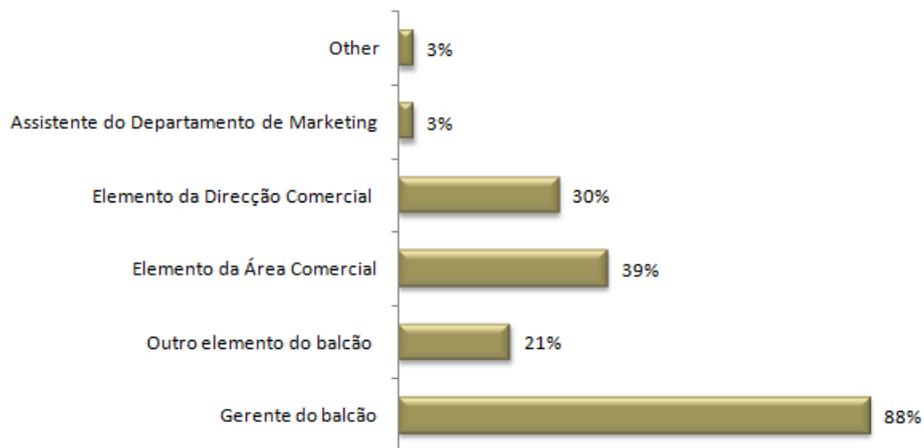
Anexo 14: O melhor formato das reuniões com os clientes potenciais



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

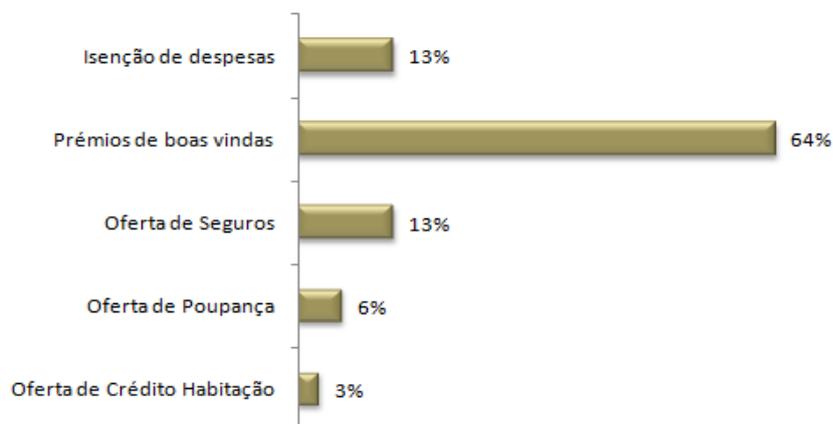
Anexo 15: Realização das reuniões de apresentação



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 16: O argumento comercial mais decisivo junto dos clientes particulares



Base: Total de inquiridos (n=67)

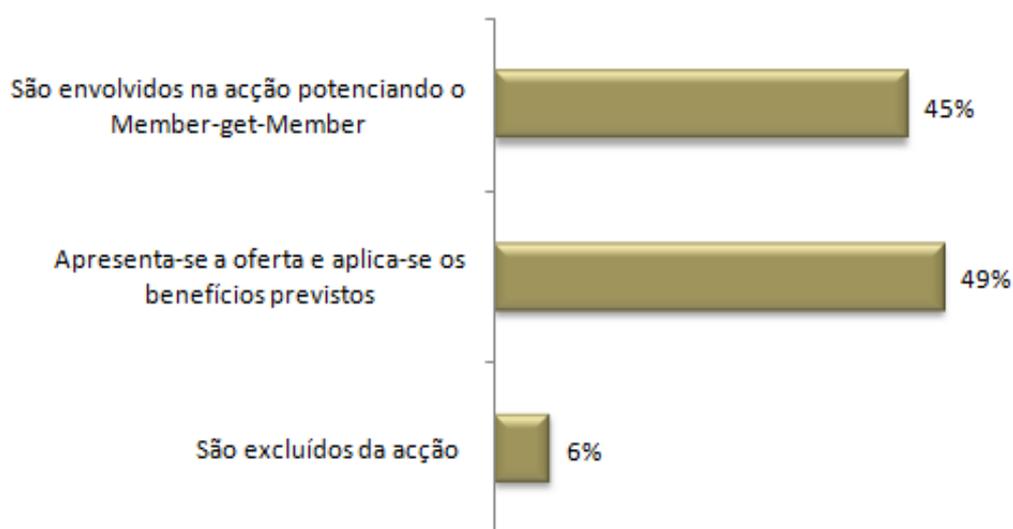
Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 17: Adesão aos prémios de boas vindas

Captação Clientes	Tx Adesão Prémios	Premiação Financeira		GPS		Máquina Café		Máquina Fotográfica		Saco de Viagem	
		Nº	Quota	Nº	Quota	Nº	Quota	Nº	Quota	Nº	Quota
PROACTIVE BANK	47,3%	1.358	27,4%	340	6,9%	1.888	38,1%	1.273	25,7%	99	2,0%
ÁREAS SUCESSO	51,1%	481	27,3%	148	8,4%	666	37,8%	430	24,4%	35	2,0%

Fonte: Proactive Bank (dados de 31 de Dezembro de 2010)

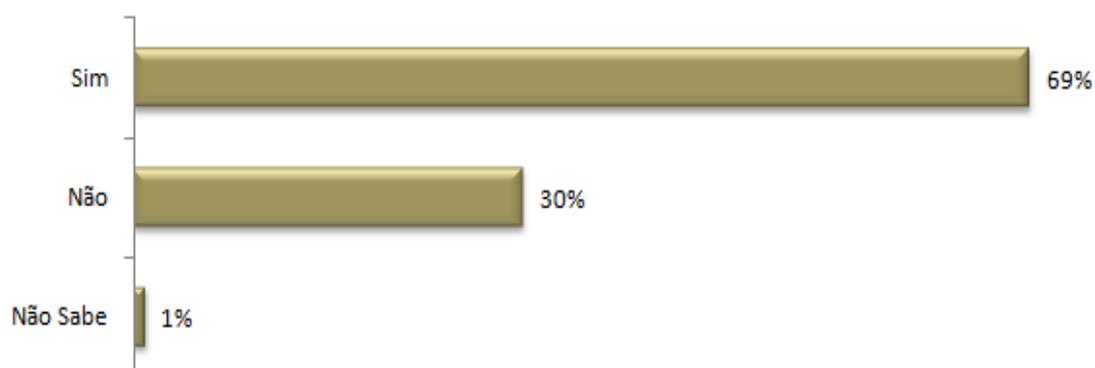
Anexo 18: Envolvência dos clientes do banco nas acções cross-segment



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 19: Negociação de contrapartida¹⁹

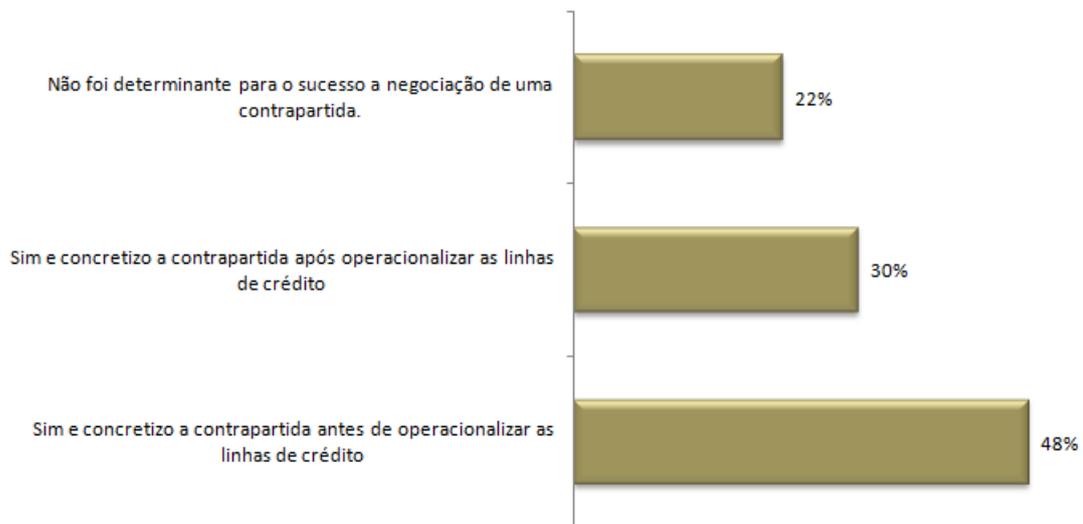


Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

¹⁹ Por contrapartida entende-se, benefício negociado para a empresa.

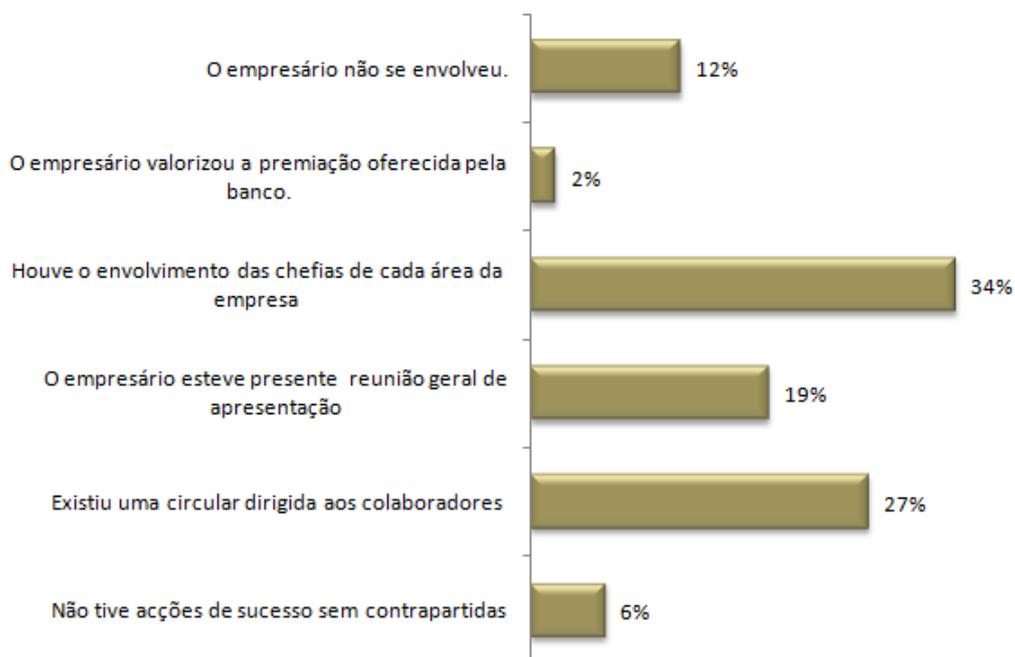
Anexo 20: Acções com contrapartidas e respectiva concretização²⁰



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 21: Sucesso da acção sem contrapartidas negociadas

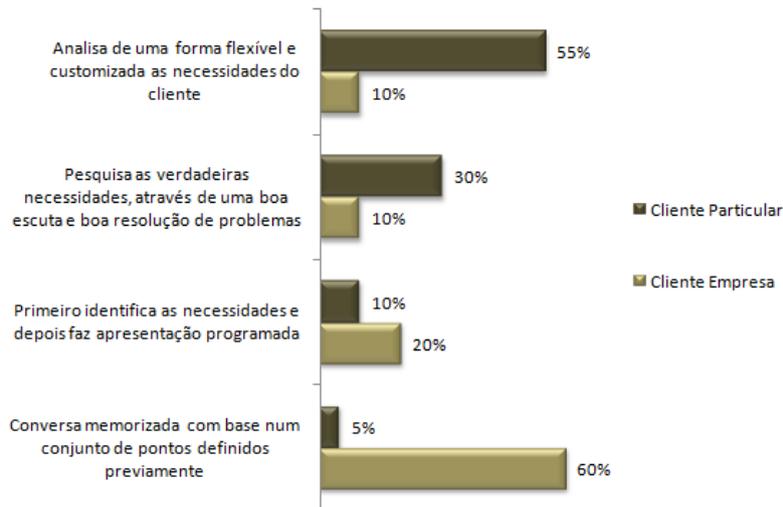


Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

²⁰ A concretização da contrapartida compreende o período de tempo decorrido entre a negociação e a assinatura do respectivo contrato.

Anexo 22: Técnica de apresentação / demonstração



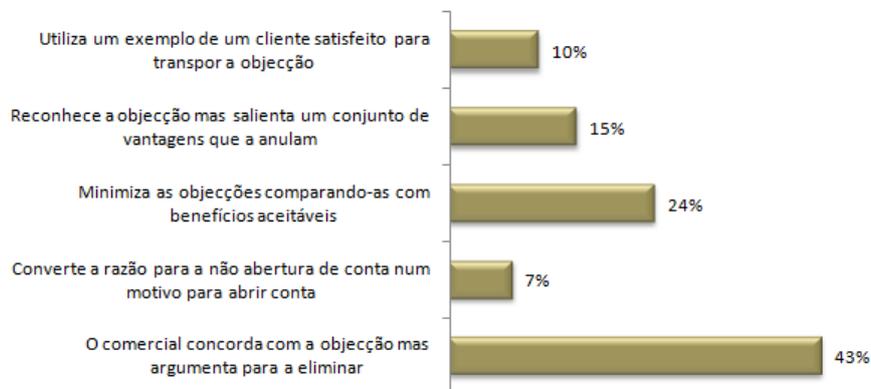
Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 23: Principais objecções colocadas pelos potenciais clientes particulares



Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

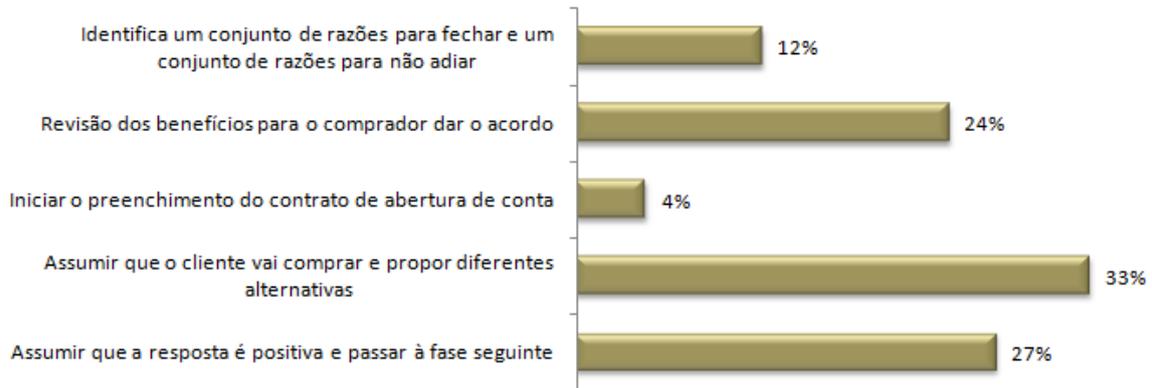
Anexo 24: Técnicas para ultrapassar objecções



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

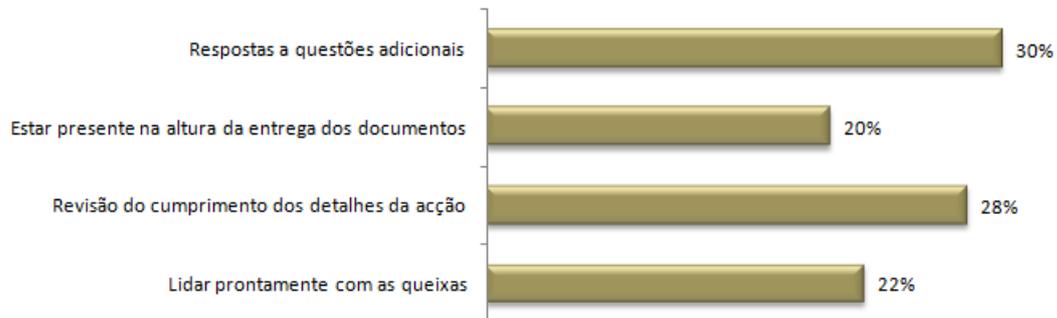
Anexo 25: Tipos de fechos de venda realizados



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

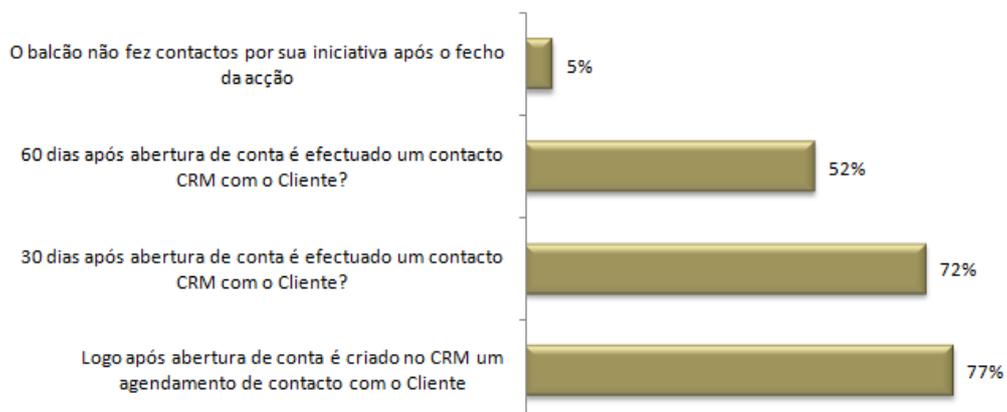
Anexo 26: Temas abordados no follow-up com o empresário



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 27: Forma de realização do follow-up pelo balcão



Base: Total de inquiridos (n=67)

Fonte: Inquérito realizado às Áreas Comerciais de Sucesso do Proactive Bank (2011)

Anexo 28: Matriz comparativa da oferta de protocolos dos principais bancos

Matriz Oferta Protocolos							
Conta Ordenado	Despesas de manutenção	Isto (1)	Isto (1)	Isto (1)	Isto (1)	Isto (1)	Isto (1)
	Conta à ordem remunerada	Sim, uma parte	Sim, uma parte		Sim, uma parte		
	Serviço Assistência ao domicílio incluído	Sim					
Transaccionalidade	Cartões de Débito	2 Gratuitos	2 Gratuitos	2 Gratuitos	2 Gratuitos	Isto da 1ª anuidade	Isto da 1ª anuidade
	Cartões de Crédito	2 Gratuitos	Só a 1ª anuidade de 1	Só a 1ª anuidade de 2	2 Gratuitos	Isto da 1ª anuidade (1ª e 2ª titular)	Isto da 1ª anuidade
	Livro de cheques			1 livro de 10 chqs /mês pedido na Net	5 cheques gratuitos + 1 livro de 25 chqs /ano	10 cheques / mês sem custos	
	Canais alternativos (net, atm's e telefone)	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito
Aplicações Financeiras	Oferta especial aplicação financeiras	DP 5% [250;30.000]€		Bonificação de 0,5% sobre a tabela em vigor	DP 3,75%	DP 3,0% [1000;4999]€ DP 3,5% [5000;24999]€ DP 4,0% [25000;∞]€	
	Prazo	60 dias			180 dias	180 dias	
Crédito Ordenado	Montante	100% do vencimento	100% do vencimento	100% do vencimento	200% do vencimento	100% do vencimento	80 % vencimento
	Taxa	Isto à oferta existente	TAEG 11,8%	Taxa 0% no 1º ano	Isto à oferta existente	Isto à oferta existente	Bonificação 0,5 pp
	Condição de atribuição para além da dom.					Vencimento >= 500€	Efektividade
Crédito Habitação	Comissão estudo/ formalização	Desconto 50%		Desconto de 25%	Desconto 50%		Desconto 50%
	Avaliação		Isto				Desconto 50%
Crédito Consumo	Taxa	Desconto no spread da grelha em vigor até 0,6 pp		Desconto no spread da grelha em vigor [0,1;0,3] pp	Desconto no spread de tabela de 0,15%		Desconto no spread da grelha em vigor [0,15;0,25] pp
	Leasing automóvel		Redução de spread entre [0,30;0,40] pp	Descontos spread [0,375;2,525] pp		TAEG 7,5%	Desconto 1,0 pp à taxa base
Oferta Seguros	Comissão estudo/ formalização			Desconto 25%	Desconto 50%	Desconto 50%	Desconto 25%
	Desconto na taxa	Redução até 3,0 pp	Redução até 3,5 pp	Redução de 1,875pp	Desconto de 0,5%	Não tem	Desconto 0,5 pp
	Seguro Automóvel	Desconto de 15%			Desconto de 5% na 1ª anuidade	Desconto 5%	
	Seguro Habitação	Desconto de 10%				Desconto 5%	
Prémios de Boas Vindas	Seguro Saúde	Desconto de 5%				Desconto 5% 1º ano	
	Responsabilidade Civi	Não incluído	Oferta c/ capital 2500€	Oferta c/ capital 5.000€ no 1º ano		Não incluído	
Prémios de Boas Vindas	Acidentes Pessoais	Desconto 5%		Oferta c/ capital de 12.500€ no 1º ano		Não incluído	
	Não financeiros	Máquina de café Máquina fotográfica GPS		Máquina de café Máquina fotográfica GPS			
Prémios de Boas Vindas	Financeiros	Retorno de 150€	10% ordenado domiciliado no 1º mês				
	PC Portátil Camara Video DVD Portátil						
Informação Complementar	(1) Condições isto obrigatórias	Ordenado > 375€	Ordenado > 500€	Ordenado > 375€	Ordenado > 485€	Ordenado > 350€	Ordenado > 0
	Movimento de cartões mensal > 50€						
Fonte:	Proactive Bank	BPI	Santander Totta	Barclays	Millennium BCP	CGD	

Fonte: As próprias instituições financeiras (Dados obtidos em de 26/10/2011)

Anexo 29: Taxa de Sucesso das acções cross-segment e domiciliações captadas

Áreas	Taxa Sucesso	Nº de Domiciliações Angariadas													
		Até 3	Até 4	até 5	até 10	até 15	até 20	até 25	até 30	até 35	até 40	até 45	até 50	+ de 50	
Aveiro	84,2%	11	9	1	5	3	1	2	0	0	0	0	0	0	
Braga	31,6%	5	4	3	2	3	0	0	0	2	1	0	0	0	
Guimarães	43,0%	15	17	3	14	5	1	1	0	1	0	0	0	3	
Leiria	72,8%	21	13	6	14	8	3	1	0	0	0	0	0	1	
Ribatejo	78,6%	22	8	5	9	4	2	1	0	0	1	0	0	1	
Torres Novas	65,9%	13	14	6	15	7	0	2	0	0	0	0	0	1	
Lisboa Expo	39,3%	13	3	4	5	4	2	0	0	0	0	0	1	0	
Lisboa Ocidental	62,6%	15	12	5	11	0	2	1	1	1	0	1	0	0	
Total	57,3%	228			120			23							
Taxa Sucesso p/ escalão		35,2%			18,5%			3,6%							

Fonte: Proactive Bank (Dados de 31/12/2010)

4 Nota Pedagógica

4.1 Público-alvo do caso

O presente caso prático destina-se:

- Alunos de licenciatura, mestrados de continuidade, mestrados executivos, das disciplinas de Introdução ao Marketing, Gestão Comercial, Direcção Comercial, Planeamento Estratégico Comercial e Liderança Comercial.
- Docentes de licenciatura, mestrados de continuidade e mestrados executivos que procurem casos práticos para animar as aulas;
- Quadros médios e superiores das áreas de Marketing e Vendas potencialmente envolvidos em processos de captação de clientes na área da banca, ou em processos de captação de novos clientes através de outros segmentos clientes da sua empresa.

4.2 Objectivos pedagógicos

Este caso tem como objectivos:

- Dotar os destinatários de ferramentas necessárias à formulação e implementação de uma estratégia de marketing de captação de clientes através do canal *cross-segment*;
- Dotar os destinatários de informação que lhes permita conhecer os principais factores que influenciam os clientes alvos das acções de captação *cross-segment*;
- Dotar os destinatários de conhecimentos sobre as melhores práticas de captação de clientes através dos canais *cross-segment* num banco;
- Auxiliar os destinatários a reflectirem e ganharem competências sobre os seguintes conceitos:
 - 1) Liderança Situacional;
 - 2) Marketing Relacional;
 - 3) Venda Relacional;
 - 4) Modelo de abordagem de vendas.

4.3 Revisão da literatura

4.3.1 O meio envolvente da organização

Santos (2008) refere que a organização, enquanto sistema, encontra-se integrada e interage com outros sistemas. A extensão com que a organização cumpre os seus objectivos de forma eficaz e eficiente, encontra-se fortemente dependente da forma como esta se relaciona com o seu meio envolvente. Além do próprio ambiente interno da organização, o seu desempenho é ainda influenciado pelo seu meio envolvente contextual e pelo seu meio envolvente transaccional.

4.3.1.1 O meio envolvente contextual

Santos (2008), refere que o meio envolvente contextual é usualmente subdividido em oito componentes essenciais, cada qual integrando uma série de factores chave, tais como:

Figura 6: Componentes do meio envolvente contextual

Componente							
Económica	Social	Cultural	Demográfica	Política	Tecnológica	Legal	Ecológica
PIB;	Segmentos sociais e económicos;	Taxa de alfabetização;	Densidade populacional;	Poder legislativo, judicial e executivo;	Capacidade de inovação tecnológica;	Legislação;	Condições climatéricas;
Compromissos PEC;	Condições de vida;	Níveis educacionais;	Mobilidade interna;	Política;	Capacidade de aquisição tecnológica;	Económica;	Níveis de contaminação ambiental;
Taxa de inflação;	Comportamentos de consumo;	Meios de comunicação;	Taxa de crescimento demográfico;	Ambiental;	Protecção de patentes;	Tributária;	Legislação ambiental
Taxa de juro;	Características ideológicas;	Crenças e valores;	Taxa de natalidade;	Educação;	Ritmo de trocas de tecnologia;	Laboral;	“Carbono zero”
Taxa de desemprego;	Estilos de vida;	Costumes e tradições.	Esperança média de vida;	Externa e de defesa;	Investimentos em I&D;	Comércio externo;	Certificações ambientais;
Nível de deficit orçamental;	Nível de conflituosidade social;		Distribuição geográfica da população;	Económica e tecnológica;	Normas relativas à qualidade	Concorrência;	Planos de impacto ambiental.
Mercado de Capitais;	Associativismo.		Distribuição da população por sexo, idade, religião, etc;	Consumo e concorrência;	Inovação de processos.	Ambiental;	
Formação bruta de capital fixo.			Composição étnica.	Incentivos económicos;		Comercial;	
				Fiscal e monetária;		Consumo;	
				Concertação social.		União Europeia.	

Fonte: Adaptado de *Santos (2008)*

4.3.1.2 O meio envolvente transaccional

Santos (2008), refere que o ambiente transaccional é composto pelos elementos que mais perto se envolvem em transacções directas com a organização, ou com o sector de actividade em que esta se desenvolve, tendo como principais componentes:

- Os clientes: agentes económicos (actuais ou potenciais) utilizadores finais dos bens e serviços oferecidos pela organização. Quando considerados em conjunto, constituem o mercado ou procura;
- Os concorrentes: em sentido amplo inclui não só os competidores (actuais e potenciais), em termos de mercado, na competição por clientes e recursos, mas também os relacionados com os produtos ou serviços substitutos. Quando considerados na sua globalidade, constituem a oferta dessa indústria, genericamente designados por concorrência;
- Os fornecedores: são agentes económicos que fornecem os recursos indispensáveis ao exercício da actividade das organizações;
- Os *stakeholders*: constituem o conjunto de organizações, indivíduos e factores que, directa ou indirectamente, se relacionam com a organização. Em sentido lato, compreende também os clientes, fornecedores, trabalhadores, detentores do capital e, de uma geral, todos aqueles que têm interesse na organização, sua actividade ou resultados.

4.3.2 A análise SWOT como base da formulação da estratégia de marketing

Stalk (1988), no âmbito da Escola do Pensamento Estratégico Baseado nos Recursos, defende, com base no estudo aprofundado de empresas japonesas de sucesso como a Honda e a Toyota, que a capacidade de gestão do tempo constitui a mais importante fonte de vantagem competitiva. *Santos (2008)* apresenta um novo modelo da “Nova Análise SWOT” que pressupõe a inventariação dos pontos fortes e fracos da organização, através da sua análise interna (como acontece nos modelos SWOT que estão na génese da Escola de Desenho de *Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965)*). A inventariação de factores ambientais gerais e transaccionais susceptíveis de terem impacto na performance da organização (a resultar de uma análise ao meio envolvente externo) – devem ser considerados como oportunidades, independentemente da sua natureza ser positiva ou negativa. A determinação temporal de

ocorrência de cada um dos factores ambientais externos inventariados, deve ser considerado em termos de curto ou médio longo prazo. Pode ser apresentado da seguinte forma:

Figura 7: Representação Gráfica da Nova Análise SWOT

Análise Interna Pontos Fortes e Fracos (Strengths & Weaknesses)		Análise Externa Oportunidades e Tempo (Opportunities & Time)	
		Curto Prazo	Médio/ Longo Prazos
		Orientações	
Pontos Fortes			
Pontos Fracos			

Fonte: Adaptado de Santos (2008)

4.3.3 O marketing relacional como fonte da estratégia

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

A Associação Americana de Marketing (A. M. A.) define marketing como uma função das organizações que, através de um conjunto de processos, cria, comunica, entrega valor aos clientes e faz a gestão do relacionamento com estes, de forma rentável para a organização e seus grupos de interesse.

O conceito de marketing descrito considerava o consumidor como centro de atenção e propunha a satisfação das suas necessidades e desejos como a forma mais apropriada para conseguir o êxito da organização. Esta definição reflectia a tendência transaccional da teoria do marketing, orientada mais para o produto e para a transacção do que para o cliente e para a relação. A ênfase estava na gestão dos seus elementos-chave designados de *marketing-mix*. Trata-se de um paradigma de estrutura simples e de fácil compreensão para todos (Grönroos, 1994 a Constantinides, 2006) pelo que possui um grande valor conceptual e durante décadas foi considerado como a lei imutável do marketing (Sánchez, Gil e Mollá, 2000; Harker e Egan, 2006). O problema não é, no entanto, o número de variáveis a considerar, como sugeriram alguns autores, mas sim a sua própria natureza teórica ao constituir o *marketing-*

mix um paradigma pouco firme e com uma insuficiente orientação ao mercado (*Sánchez, Gil e Mollá, 2000*). Embora esta área represente o paradigma a ser abandonado, devem ser considerados os conhecimentos existentes, onde quer que contribuam ou acrescentem valor, mesmo num novo paradigma.

As diversas críticas apresentadas por *Christopher, Payne e Ballantine, (1994)* e *Constantinides (2006)*, levaram a que a imagem dada pelo *marketing-mix* não reflectisse a realidade para algumas extensões deste conceito, principalmente no marketing industrial e no marketing de serviços. Foi então que o conceito de marketing relacional emergiu das áreas do marketing de serviços e do marketing industrial, como resposta a estas críticas.

4.3.3.1 A aplicação do marketing ao sector de serviços

Como reconhece *Grönroos (2001)*, o que melhor se adequa ao sector dos serviços é o marketing relacional, visto que este se caracteriza por existirem interações entre os prestadores de serviços e os seus adquirentes, a forma como estas interações são geridas e têm impacto no comportamento de compra dos clientes.

De acordo com *Lovelock, Vandermerwe e Lewis (1999)*, mais importante do que a diferença entre serviços e produtos é a identificação de diferentes categorias de serviços, bem como o marketing apropriado para cada categoria. Estes autores propõem que os serviços sejam classificados em quatro tipos:

- 1) Os serviços que requerem um contacto físico com o consumidor (cabeleireiro ou transporte);
- 2) Os serviços em que existe um contacto com a parte psíquica do consumidor (educação ou divertimento);
- 3) Os serviços em que os objectos físicos têm significativa importância (limpeza ou aluguer de automóvel);
- 4) Os serviços com um importante papel da informação - esta entendida em sentido lato (banca ou seguros).

4.3.3.2 O marketing bancário

A aplicação do conceito e das técnicas de marketing no domínio bancário leva ao aparecimento do conceito de marketing bancário. A singularidade da actividade bancária leva a que se desenvolva um marketing com características próprias. É o caso de *Zollinger e*

Lamarque (2004), que referem que o marketing dos bancos se insere numa perspectiva de marketing de serviços marcado pela intangibilidade²¹, inseparabilidade²², heterogeneidade²³ e perecibilidade²⁴. Estes autores referem também que a estas quatro características é possível acrescentar outras características próprias do marketing bancário:

- Um sistema individualizado, porque em muitos casos a personalização da relação com o cliente é muito importante;
- Falta de identidade específica pela dificuldade para os consumidores se aperceberem de diferenças significativas entre as várias marcas de bancos;
- Dispersão geográfica da actividade, que leva a cobrir as necessidades internacionais, nacionais e locais;
- O risco. Um banco, ao vender produtos, compra risco - ao fazer um depósito a um cliente, compromete-se a no futuro entregar-lhe determinada quantia, bem como, por outro lado, ao conceder um empréstimo, pode não vir a ser reembolsado. Os bancos devem encontrar um equilíbrio entre a expansão, a venda de produtos e serviços e a prudência;
- Flutuações da procura. A procura é função da actividade económica geral;
- Responsabilidade fiduciária: os bancos são um garante do respeito e dos interesses dos consumidores ao nível macroeconómico;
- Forte intensidade de mão-de-obra nos processos;
- A gestão da relação com o cliente.

Também *Kotler (cit. in Cota 2000)* refere que um banco não pode utilizar uma abordagem do marketing tradicional, pois um serviço não está exposto numa prateleira, à espera que um consumidor o compre. *Castelo (1999)* refere uma outra característica do marketing bancário: responsabilidade fiduciária mútua, tem que haver confiança entre as partes. *Castro (1997)* também avança com outras particularidades do marketing bancário:

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

²¹ Como os serviços não são percebidos sensorialmente antes da compra, obriga a que o prestador do serviço recorra a sinais tangíveis que facilitem e influenciem a avaliação que o consumidor faz do serviço.

²² Entre o fornecedor e o cliente aquando da prestação do serviço obriga a formação do pessoal que presta o serviço e a uma multiplicação de locais de acesso à disponibilidade do consumidor.

²³ Segundo duas vias a explorar: a valorização da diferença entre os serviços, o que permite a diferenciação; e uma segunda via, que é a padronização, definição de regras e procedimentos homogéneos, que identificam a posição da entidade prestadora do serviço

²⁴ Impossibilidade de armazenagem dos serviços. Esta discrepância obriga ao estímulo da procura quando esta é inferior à oferta (com redução do preço por exemplo); ou então obriga ao incremento da oferta (como sejam horas extraordinárias do elemento prestador do serviço, ou a contratação temporária de elementos).

- O elemento fundamental da actividade - 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. Cada pessoa tem necessidades diferentes ao longo do tempo, existindo um ciclo de vida para cada cliente, com necessidades diferentes em cada fase desse ciclo.

O marketing bancário tem características próprias, dada a especificidade do negócios, como sejam a atenção na existência de risco e de uma relação de confiança. A importância da informação sobre o cliente e a personalização, sendo possível, permite-nos falar da existência de um marketing bancário.

4.3.3.3 A emergência do marketing relacional

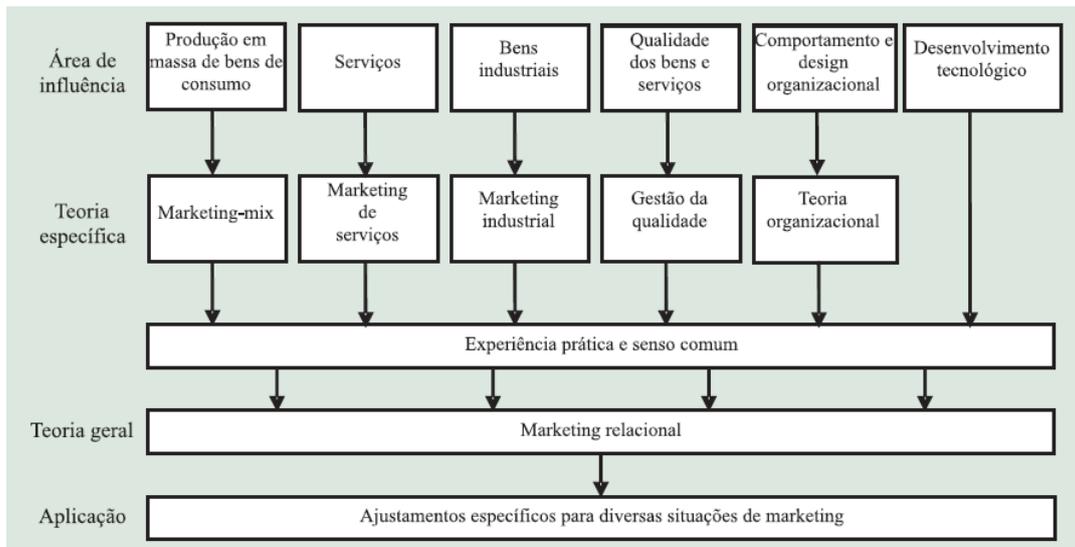
Do ponto de vista académico, o marketing relacional desenvolveu-se a partir de um conjunto de reflexões realizadas de diferentes extensões do marketing e como resultado da convergência de várias linhas de investigação.

A posição estratégica de uma empresa passa pela capacidade que esta possui para criar ou desenvolver uma rede de relações, constituída por um vasto conjunto de relacionamentos assentes numa base de confiança.

Por parte da gestão empresarial, as organizações sentiram a necessidade de satisfazer, reter e fidelizar os seus clientes através de uma orientação para as relações a longo prazo.

O grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes, em vez da quota de mercado.

A emergência do marketing relacional surge como a progressão de diferentes áreas substantivas para as respectivas teorias específicas que, posteriormente, através da experiência prática e do senso comum, dão origem à teoria geral do marketing relacional. Este terá a sua aplicação em diversas situações de marketing, com os devidos ajustamentos específicos. Esta posição é representada na seguinte *figura*:

Figura 8: A evolução do marketing relacional

Fonte: Adaptado de *Gummesson (1998)*

Gummesson (1998) considera que o conceito de marketing relacional recebeu contributos essencialmente de três áreas do marketing: Primeiro, recebeu contribuições do marketing tradicional e da teoria do *marketing-mix* e as duas teorias que se têm desenvolvido desde os anos 1970: o marketing de serviços e o marketing industrial.

No entanto, o marketing relacional deve ser considerado como uma abordagem multi-disciplinar e não como uma função isolada. A gestão da qualidade, com o seu foco na qualidade percebida pelo cliente, a noção de cliente interno, a teoria organizacional e as novas tecnologias, são outros contributos para o desenvolvimento da nova abordagem de marketing. Assim, quando as teorias de marketing são usadas para implementação na vida real, a experiência e o senso comum são necessários para «colar» as diversas teorias fragmentadas. Por outro lado, a aplicação é filtrada aos olhos do conhecimento dos praticantes de uma determinada área substantiva, antes de tomarem qualquer decisão ou acção. É na conjugação destes elementos que surge assim a teoria geral do marketing relacional, não como uma simples extensão de marketing mas sim como um novo paradigma.

4.3.3.4 Elementos estratégicos e táticos

Lynch (2009), cita Ansoff (1989) do livro "Corporate Strategy", para abordar os seus estudos sob o problema estratégico das organizações e propõe uma ferramenta de análise do problema estratégico e definições de estratégias, a qual foi denominada Matriz de Ansoff.

Mintzberg (2001) refere que essa matriz é uma representa algumas formas que o autor acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização por meio de quatro estratégias de marketing distintas: penetração no mercado, desenvolvimento do mercado, desenvolvimento do produto e de diversificação e integração, conforme se representa na seguinte figura:

Figura 9: Matriz Igor Ansoff



Fonte: Adaptado de Lynch (2009)

Sobre as duas dimensões: produtos e mercados, quatro estratégias de marketing podem ser formados:

Mercados	Produtos	Estratégia		Tática
		Marketing	Comercial	
Actuais	Actuais	Penetração no Mercado	Desenvolver a procura Aumentar quota de mercado Conquista de mercado Racionalização do mercado	Aumentar o consumo dos clientes Atrair clientes da concorrência Atrair novos clientes Concentrar-se nos segmentos mais rentáveis
	Novos	Desenvolvimento do Produto	Adição de características ou funções Extensão da gama de produtos ou de marcas Rejuvenescimento de uma linha de produtos Melhoria da Qualidade	Desenvolver um novo conceito, como por exemplo "produto verde" Novos modelos, novas dimensões ou versões Substituir produtos obsoletos ou inadaptados Melhorar a forma como o produto exerce as suas funções
Novos	Actuais	Desenvolvimento do Mercado	Novos segmentos Novos circuitos de distribuição Expansão geográfica	Dirigir-se a novos segmentos de utilizadores Introduzir num canal distribuição distinto do actual Implementar-se noutras regiões ou países
	Novos	Integração Vertical	Montante Jusante Horizontal	Quando os fornecedores não dispõem de recursos ou do know-how tecnológico necessário Quando se pretende controlar a distribuição Reforçar a posição concorrencial, absorvendo ou controlando certos concorrentes
		Diversificação	Concêntrica Pura	Acrescenta novas actividades complementares às já existentes Entra em novas actividades sem relação com a sua actividade habitual

Fonte: Adaptado de Lynch (2009)

4.3.4 A liderança do Gestor de Vendas na implementação da estratégia de marketing

Justino (2007), refere que o Gestor da Força de Vendas desempenha o papel do principal impulsionador da sua equipa e para além de gerir as vendas em si, este gestor deverá ser um líder.

Jesuíno (1996), segue a taxinomia de *Jago (1982)* que distingue dois eixos para a análise da liderança: o da universalidade vs. contingência e o do traço vs. comportamento do líder. *Cunha e Rego (2005)* complementam esta esquematização acrescentando à dicotomia universalidade vs. contingência, a liderança baseada em valores e substituindo traços, por personalidade. A seguinte *figura* ilustra a evolução das teorias sobre liderança.

Figura 10: Teorias de liderança explícitas

		Perspectivas teóricas / concepções		
		Universal	Contigente	Valores
Foco da Liderança	Traços do líder (Personalidade)	Tipo I «O grande homem»	Tipo III Especialista Situacional	Tipo V Líder íntegro (ou de nível 5)
	Comportamento do líder	Tipo II Liderança Total	Tipo IV Líder Camaleão	Tipo VI Coach

Fonte: Adaptado de *Jesuíno (1996, p. 21)* e *Cunha e Rego (2005, p. 23)*

Tendo por base os autores, a teoria que se foca no comportamento do líder dependente do contexto em que ele se insere é a teoria Tipo IV. “A questão essencial passou a ser: como agir em função das características da situação?” (*Cunha & Rego, 2005, p. 29*). Os mesmos autores ilustram que o “líder eficaz denota, pois, uma capacidade para actuar como camaleão, que ajusta os seus comportamentos às exigências da situação” (p. 29).

A teoria situacional de *Hersey e Blanchard (1977)*, de acordo com *Jesuíno (1996)*, trata-se de “uma versão contingencial de *Blake e Mouton (1964)*” (p. 132). Este modelo baseia-se na interacção entre a orientação do líder para a tarefa e para o relacionamento e a «maturidade» dos colaboradores numa tarefa específica. De acordo com *Jesuíno (1996)*, apesar de este modelo ser muito utilizado, é “um instrumento sobretudo popular para efeitos

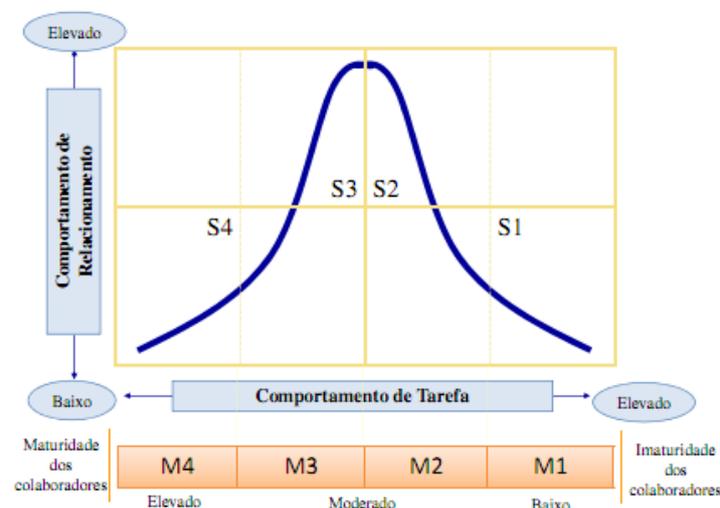
de formação de gestores, sendo igualmente escassos os seus fundamentos teóricos” (p. 137). Para além dos problemas com a validade dos modelos apresentados, *Cunha e Rego (2005)* alertam para o facto da plasticidade de que o líder se reveste, por ser capaz de adaptar os seus comportamentos sob situações tão díspares, pode conduzir à “quebra dos laços de confiança entre o líder e os seus colaboradores, com todos os efeitos perversos que daí podem advir para o empenhamento e o desempenho dos mesmos” (p. 30).

Apesar dos inúmeros estudos “não se poderá dizer claramente e sem equívoco o que distingue os líderes dos não-líderes, o que distingue os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das organizações ineficazes” (*Bennis & Nanus, 1985, p. 15*).

No entanto e apesar das limitações, a teoria de Hersey e Blanchard (1977), permite analisar a capacidade de influência do líder e desta forma concluir um padrão de líder adaptado ou inadaptado.

Segundo *Jesuíno (1996)* esta teoria socorre-se de quatro níveis de maturidade: “M1 corresponde à situação em que os indivíduos não querem nem seriam capazes de assumir responsabilidades; M2 aos indivíduos que gostariam mas não têm capacidade para assumir responsabilidades; M3 aos indivíduos que são capazes mas não estão dispostos a assumir responsabilidades; M4 aos indivíduos que têm capacidade e vontade de assumir responsabilidades e quatro estilos de comportamento do líder: S1 – «dirigir»; S2 – «orientar»; S3 «apoiar» e S4 «delegar». A eficácia do líder verifica-se quando há uma adequação dos comportamentos ao nível de maturidade dos colaboradores, conforme se apresenta na *figura* seguinte:

Figura 11: Teoria situacional de Hersey e Blanchard (1977)



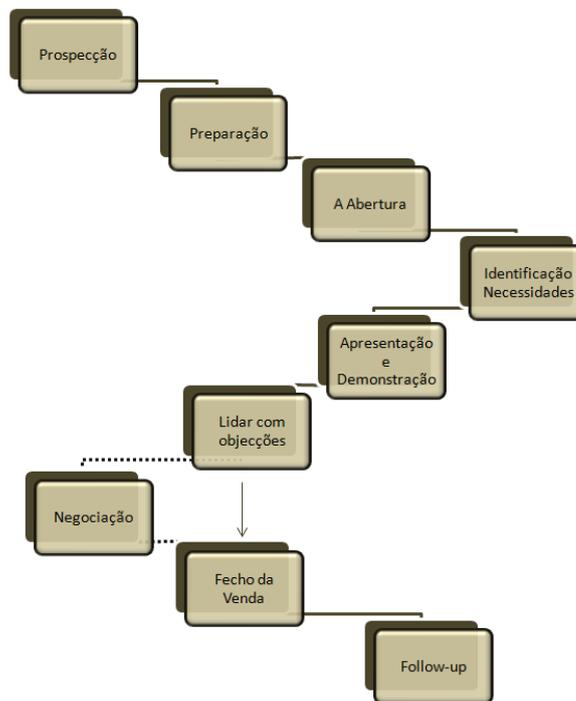
Fonte: Adaptado de *Jesuíno (1996)*

Jesuino, (1996), apresenta como mais frequentes nos líderes portugueses os comportamentos S1 e S2, seguidos pelos S2 e S3, e muito raramente o S4 o que poderá ser indicador de uma significativa incapacidade de delegar.

4.3.5 Processo de venda e etapas da venda pessoal

Jobber e Lencaster (2009), referem que o processo de venda deve ser visto como um conjunto sucessivo de degraus em que cada passo deve ser operacionalizado com êxito de forma a assegurar a venda.

Figura 12: Etapas do processo de venda pessoal



Fonte: Adaptado *Jobber e Lencaster (2009)*

4.3.5.1 Prospecção

Futrell (2009) refere que a fase de prospecção começa com a identificação de um mercado - alvo que poderá ser definido pelo departamento de marketing.

Nesse mercado alvo serão identificados os clientes potenciais, ou seja os indivíduos que irão ser alvo de prospecção, como por exemplo: outros vendedores, fornecedores, clientes

actuais, base de dados, contactos pessoais, outros segmentos clientes da empresa, estudos de mercado, etc.

Após a identificação de clientes potenciais, procede-se à sua avaliação segundo um método de qualificação *MAN* (*Money, Authority, Need*) de forma a certificar que cada um deles tem a necessidade de adquirir o produto, os recursos financeiros suficientes para o fazer e autoridade para a sua aquisição.

Este método valida-se formulado e respondendo às referidas três questões sobre o cliente potencial, como a seguir se exemplifica:

1. Tem dinheiro ou recursos para pagar o produto ou serviço?
2. Tem autoridade para decidir a compra?
3. Necessita ou deseja o produto?

Se se obtiver três respostas positivas permite qualificar os clientes como potenciais válidos. Se as três respostas não forem positivas, estamos na presença de clientes não potenciais.

4.3.5.2 Preparação

Jobber e Lencaster (2009) referem que esta fase passa por uma pré-abordagem aos clientes, que não é mais que um levantamento de dados ou informação adicional sobre os mesmos para ajudar os vendedores a planearem a melhor estratégia para a venda. Essa informação pode ser obtida respondendo às seguintes questões:

- 1) O que se vai vender?
- 2) Quem é o cliente ideal?
- 3) Quais são as suas necessidades?
- 4) Que informação extra será necessária?
- 5) Onde obter essa informação?

Justino (2007), considera que após a pré-abordagem, surge o planeamento da abordagem, que envolve a definição de objectivos, técnicas e estratégias de venda. Envolve ainda a previsão de comportamentos e respostas por parte do cliente e dos concorrentes, pesquisa de informação válida para a argumentação da venda e avaliação de alternativas caso o cliente não reaja como previsto, tentando obter a relação de necessidades do cliente com o produto.

4.3.5.3 A abertura / Abordagem

Jobber e Lencaster (2009), refere que as primeiras impressões podem condicionar impressões futuras. Desta fase fazem parte a apresentação do comercial e da empresa que representa, a definição do propósito da visita, a tentativa de conquistar a atenção do cliente e a tentativa de criar um clima de interesse. *Futrell (2009)*, refere que com um propósito, vem um plano, com um plano o sucesso. O sucesso é assim segundo este autor, estabelecer um objectivo e alcançá-lo. A equipa de vendas faz uma reunião com um potencial cliente com o propósito de o ajudar. A finalidade, o plano, e o objectivo não se centram na venda, mas na ajuda ao cliente num processo que se centra na venda relacional.

Justino (2007) refere as diferentes técnicas para iniciar a abordagem ao cliente:

- Apresentação: o vendedor identifica-se a si e a empresa que representa;
- Usar uma referência: o vendedor usa outro cliente potencial como referência de aquisição e satisfação com o produto em causa;
- Oferecer um benefício: abordar o cliente com a oferta do principal benefício da compra. Este deverá ser o benefício a que o cliente atribui maior importância na compra e deverá ser pesquisado na fase de preparação;
- Fazer perguntas: estas questões devem estar relacionadas com a apresentação do produto ou serviço;
- Posição de consultor: o vendedor é um desencadeador de negócios. Deve por isso solucionar os problemas dos clientes apresentando propostas completas, credíveis e de acordo com as necessidades do cliente;
- Oferta de uma proposta de valor: desde que seja algo de valor para o cliente, permitirá conquistar a atenção e alguns minutos para a apresentação.

4.3.5.4 Identificação das necessidades

Jobber e Lencaster (2009) fazem a distinção entre as perguntas abertas e fechadas como forma de identificar e analisar as necessidades dos clientes. As perguntas fechadas têm como objectivo obter um “sim” ou um “não” como resposta e são aplicadas quando o objectivo é verificar a compreensão. As perguntas abertas têm como objectivo iniciar um assunto e explorar um ponto de vista. Normalmente, começam com “como”, “o quê”, “onde”, “quando”, “qual” ou “quem” e não podem ser respondidas com um simples “sim” ou “não”. Geralmente, as perguntas abertas são as mais indicadas para estabelecer sintonia com o cliente

no início de uma reunião e quando se tem poucas informações e para entender as necessidades, desejos e motivações do cliente.

DeCormier e Jobber (1993), referem que outra forma de identificar as necessidades dos clientes, é a correcta utilização das perguntas directas e manipuladoras. As perguntas directas têm como objectivo obter a verdade e facilitar o cliente a descrever as suas necessidades, desejos e, principalmente, para entender verdadeiramente o que ele quer dizer. Exemplos clássicos de perguntas directas são: “O que deseja?” e “Qual a sua necessidade?”. As perguntas manipuladoras têm como propósito levar o cliente a dizer aquilo que se quer que o cliente diga, conduzindo-o a um caminho pré-determinado. Por exemplo, a pergunta clássica “Quer isso, não é?” ou “Está realmente a precisar disso, não é?” E por último, deve-se evitar utilizar a pergunta menos útil em vendas, “Porquê?”. Por exemplo, se perguntar “Porque comprou ao nosso concorrente?”, a resposta será uma justificação baseada nos motivos. Se um cliente disser: “Eu não acho um bom preço”, em vez de perguntar “Por que não?”, pergunte: “O que considera um preço bom?”.

4.3.5.5 Apresentação e Demonstração

Futrell (2009) refere quatro métodos de apresentação: a memorizada, a programada, a baseada nas necessidades e a que soluciona os problemas. A diferença básica entre estes quatro métodos reside na percentagem de conversação da técnica de vendas que é utilizada pelo vendedor. Na memorizada e na programada (mais estruturadas), o vendedor normalmente tem o monopólio da conversação enquanto nas menos estruturadas ou customizadas (baseada nas necessidades e solução de problemas), há uma interacção entre o comprador e o vendedor, havendo uma participação equitativa na conversação. A venda transaccional é mais estruturada, enquanto a mais customizada se aproxima da venda relacional. O autor detalha os quatro métodos da seguinte forma:

- Apresentação memorizada: consiste numa conversa memorizada com base num conjunto de pontos definidos previamente. É baseada num estímulo de resposta pensado, o que significa que se considera o comprador como um agente passivo e que pode ser movido para comprar apenas pelo uso das palavras de estímulo correctas. Este tipo de venda é essencialmente utilizado no modelo de *hard-selling* e de venda transaccional;
- Apresentação programada: é igualmente baseada num estímulo de resposta pensado que permite identificar à partida as necessidades do comprador e o estilo de compra,

utilizando-se posteriormente o formulário de venda. O vendedor inicia um esboço do cliente dentro da conversa, de modo a revelar as suas necessidades e atitudes. Depois, o vendedor dirige-se para uma apresentação programada que mostra como é que o produto vai satisfazer as necessidades do cliente. Pode não ser estandardizada, mas segue um plano geral;

- Apresentação sustentada na satisfação das necessidades: esta abordagem começa com uma pesquisa das verdadeiras necessidades do cliente. Esta abordagem pede uma boa escuta e uma boa resolução de problemas. O vendedor tem o papel de um consultor externo, conhecedor, que ajuda o cliente na obtenção dos benefícios procurados. Este tipo de apresentação representa a apresentação do modelo *soft-selling*;
- Apresentação com base na solução de problemas que se descreve normalmente seis etapas:
 - 1) Convencer o potencial cliente a permitir que o vendedor conduza a análise;
 - 2) Fazer a análise actual;
 - 3) Concordar com os problemas e determinar que o comprador os quer resolver;
 - 4) Preparar a proposta para a solução das necessidades do potencial cliente;
 - 5) Preparar a apresentação de vendas baseada na análise e na proposta;
 - 6) Fazer a apresentação de vendas.

Este método é flexível e a sua customização envolve um estudo aprofundado das necessidades do potencial cliente e requer uma apresentação bem planeada.

Muitas das apresentações sustentadas na satisfação das necessidades e na solução de problemas são utilizadas para apresentar propostas a um grupo de indivíduos.

4.3.5.6 Lidar com objecções

Jobber e Lencaster (2009), referem que as objecções podem ser directas ou omissas, mas são naturais e deverão ser esperadas pelos vendedores. As objecções devem ser sentidas como oportunidades e devem ser bem-vindas durante a tentativa de fecho, pois demonstram os medos e preocupações dos clientes, ao mesmo tempo que também demonstram interesse.

Apesar de existir um grande número de objecções, *Futrell (2009)*, considera que estas podem ser agrupadas em seis categorias:

- Escondidas: quando o potencial cliente está indisponível para discutir as objecções ou não existe forma de saber quais são. Neste caso deve o vendedor estar preparado para

fazer perguntas que lhe permitam ir ao encontro dessas objecções e/ou observar as expressões faciais, os movimentos físicos ou ainda o tom de voz utilizado. No fundo tentar ler nas “entrelinhas” aquilo que o potencial cliente pensa sobre o assunto mas não quer ou não consegue transmitir;

- Tempo: a maioria dos clientes gosta de ter tempo para tomar grandes decisões, principalmente quando envolvem dinheiro e risco. O pedido de adiamento deve ser ultrapassado com a apresentação de vantagens de aquisição imediata;
- Preço: é habitual o cliente considerar o produto caro, qualquer que seja o preço referido. Deve-se dissipar esta resistência através da demonstração da qualidade e outros benefícios do produto e centrar a apresentação nas características do produto. O objectivo é centrar a discussão no valor do produto e não no preço;
- Fonte: este tipo de objecções surge quando existe um pensamento negativo acerca do produto. O vendedor deverá saber qual o verdadeiro problema que leva o comprador a fazer essa objecção, havendo factos que vão ao encontro desse problema;
- Produto: neste tipo de objecção é essencial o conhecimento aprofundado das vantagens competitivas do produto. A argumentação é ainda outro ponto essencial. Ao identificar a objecção, o vendedor deverá clarificar o cliente de acordo com o benefício procurado e a proposta de valor preparada;
- Concorrência: este tipo de objecção é mais frequente no contacto com os clientes potenciais novos que preferem os fornecedores actuais e não pretendem mudar. Só serão ultrapassadas estas barreiras através da demonstração de benefícios adicionais ou pela descrição de um benefício que o concorrente não apresenta.

Para *Futrell (2009)* existem dez técnicas para ultrapassar as objecções. No entanto, para *Justino (2007)* as cinco principais técnicas mais frequentemente utilizadas são:

- Sim... mas: o vendedor concorda com a objecção mas argumenta para a eliminar;
- Efeito “Boomerang”: converte a razão da não compra num motivo de compra;
- Comparação: minimiza as objecções comparando-as com benefícios aceitáveis;
- Compensação: o vendedor reconhece a objecção mas salienta a um conjunto de vantagens que anulam o problema apresentado;
- Casos passados: o vendedor utiliza o exemplo de um cliente satisfeito para transpor a objecção.

4.3.5.7 Negociação

Fisher, Ury & Patton (2008), sintetizam o modelo negocial de Harvard, que assenta em quatro princípios considerados indispensáveis para a negociação:

- 1) Pessoas: separar o problema das pessoas, evitando confrontações baseadas em egos ou aspectos pessoais e centrando-se somente na resolução das diferenças que a situação gera;
- 2) Interesses: concentrar-se nos interesses, não nas posições. Centrar-se nas necessidades das partes, no que leva cada participante à mesa de negociações, evitando a ancoragem às posições;
- 3) Opções: antes de decidir, gerar várias alternativas. Elaborar opções entre as partes, antes de começar a decidir. Ter variedade de possibilidades de actuação e de eleição.
- 4) Critérios:
 - Resultados baseados em parâmetros objectivos. Utilizar elementos concretos (por ex: numéricos, legislação) universais para evitar confrontos pessoais;
 - BATNA, “Best Alternative To a Negotiated Agreement”.

Nenhum método é perfeito ou completo para atender todos os possíveis processos de negociação, principalmente quando se lida com seres humanos, e ainda, quando a outra parte não conhece ou não utiliza o método de Harvard.

Existem estudos de perfis de negociadores, como por exemplo: “o evita conflitos”, o “transigente”, o “prestativo”, o “competidor”, o “solucionador de problemas”, etc. Neste contexto o BATNA, surge como a melhor alternativa para um acordo negociado, que se deve atender como:

- A alternativa mais favorável de que os negociadores dispõem, caso não alcance os acordos que desejam;
- A definição dos limites de resistência;
- O mínimo pelo qual não faz sentido chegar a um acordo se a negociação incidir sobre um valor inferior ao definido pelo BATNA.

4.3.5.8 Fecho Venda

Futrell (2009), considera onze técnicas de fecho, cada uma delas ajustada a situações específicas que lhes deram origem. *Jobber, Lencaster (2009)* e *Justino (2007)*, consideram que o fecho tem por base um preenchimento de um contrato, existindo para ele essencialmente cinco técnicas possíveis de o fazer:

- Fecho directo: assumir que a resposta será afirmativa passando à fase seguinte;
- Fecho alternativo: assumir que o cliente vai comprar e propor diferentes alternativas, de pagamento, de entregas ou qualquer outro aspecto processual;
- Fecho em nota de encomenda: iniciar o preenchimento do contrato. Se o cliente não o impedir, é porque a decisão está tomada;
- Fecho de revisão: o vendedor revê todos os benefícios do produto numa série de questões para que o comprador responda afirmativamente, só depois avança para o preenchimento do contrato;
- Fecho de balanço: o vendedor identifica um conjunto de razões para adquirir o produto no momento e um conjunto de razões para adiar.

4.3.5.9 Follow-up

Jobber e Lencaster (2009), referem que a fase final do processo de vendas é assegurar a satisfação do cliente com a compra e que não teve problemas com factores como, entrega, instalação e utilização do produto.

Justino (2007) refere que o vendedor deve desenvolver um plano e manutenção do registo do cliente para se assegurar que o cliente não é esquecido.

Jobber e Lencaster (2009), refere que existem hoje tecnologias avançadas que permitem efectuar esse registo de uma forma eficiente.

O CRM, ou gestão da relação com o cliente segundo *Alard e Guggémos (2004)*, pode ser visto como uma etapa organizacional, que tem por objectivo conhecer e satisfazer melhor os clientes identificados pelo seu potencial de actividade com a empresa e sua rendibilidade, utilizando para tal a pluralidade dos canais de contacto existentes, num contexto de uma relação de longo prazo com o cliente, de forma a incrementar o retorno sobre as vendas e rendibilidade da empresa.

Na banca, o CRM analítico é utilizado para maximizar a rendibilidade de um cliente. *Ebner et al. (2002)* explica que uma forma de atingir esta meta é efectuando vendas cruzadas,

isto é, realizando acções de *cross-selling*. Para além de aumentar a rendibilidade, o *cross-selling* permite fortalecer a relação existente entre o cliente e a empresa. A dinâmica do *cross-selling* representa uma actividade importante na área da banca. Com efeito, a oferta de um pacote *bundled* (oferta constituída por mais do que um produto) garante uma maior fidelização do cliente. O *cross-selling* é função do ciclo de vida do cliente na empresa, sendo esta uma oportunidade de negócio quando a proposta de valor apresentada responder às necessidades do cliente. Uma forma da banca definir o *cross-selling* a ser proposto a cada cliente é com o recurso ao processo de segmentação (*Speed e Smith, 1992*).

Para *Futrell (2009)*, vendedores de alta performance conseguem converter *follow-up* e situações de serviço em vendas.

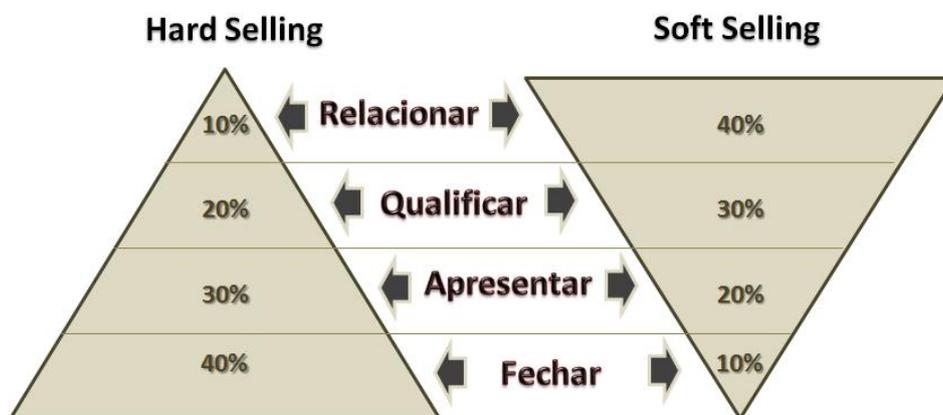
4.3.6 A venda relacional como elo de ligação entre a força de vendas e o cliente

Tracy (2006) refere que “Vender é o resultado da relação criada entre o que pretende adquirir o produto e o que detém a resposta para a sua necessidade”

Ao longo dos tempos, as vendas têm evoluído, como todas as áreas do conhecimento.

Numa era de produção massificada, sem qualquer tipo de customização ou personalização, existia aquilo que se chama de *Hard Selling* ou Venda Tradicional. Esta caracteriza-se por uma relação de curto prazo entre vendedor e comprador, muitas vezes, existindo um único contacto. Neste formato, não existe preocupação com a satisfação do cliente pós-compra e a orientação segue no sentido da angariação de novos clientes, para uma primeira compra. A repetição da compra e os serviços prestados são desconsiderados.

Figura 13: Fases da venda e tempo dispendido



Fonte: Adaptado *Justino (2007)*

O excesso de oferta que passou a existir desde a década de 60, clientes melhor informados, a evolução das tecnologias, redução do ciclo de vida dos produtos, entre outros

fatores, originou o conceito de *Soft Selling* ou Venda Relacional, tornando-se fundamental compreender as motivações de compra dos clientes, as suas necessidades e como conseguir a confiança dos clientes (*Justino, 2007*).

Pela comparação das duas pirâmides, compreende-se que a mudança do *Hard Selling* para o *Soft Selling* demonstra uma viragem para o cliente, nomeadamente, para a relação estabelecida com o cliente. A rentabilidade do cliente depende do desenvolvimento do relacionamento, justificando que a maior parte do tempo do vendedor, seja despendido, na criação, manutenção e desenvolvimento de relações. Os resultados aparecem como consequência da boa performance do vendedor sobre a relação.

Este conceito, mais customizado, foi anteriormente desenvolvido por outros autores como por exemplo, *Newton (1970)*, nos casos de *Sales Force Management*, que aborda a venda consultiva resultante da necessidade do comprador querer agora um conselheiro ou consultor que iria fornecer informações para que os clientes pudessem fazer as suas próprias escolhas, deixando de ser um técnico treinado como "engenheiro de vendas". No fundo este autor refere a necessidade do profissional de vendas ser uma pessoa capaz de absorver a grande quantidade de informação produzida por departamentos de marketing e de engenharia aplicando-os para a resolução dos problemas dos clientes. O "solucionador" de problemas também está munido de uma grande quantidade de dados sobre as necessidades dos clientes, produtos, organização empresarial, de fornecimento e prazos de entrega. (*Riser, 1962*), o vendedor não está "morto" - ele é diferente", (*Fortune, Novembro 1962:126*). No entanto, enquanto outros escritores popularizaram o conceito de venda consultiva, *Dunn, Thomas e Lubawski (1981)* concluem que o melhor é "des-marketing-zá-la". Eles acreditam que a venda consultiva soa muito melhor do que realmente é, pelo menos para a maioria das empresas. A avaliação que estes autores fazem desta técnica de vendas é que a mesma pode ser muito difícil de aplicar, através dos constrangimentos que se criam e os respectivos custos inerentes. Vão mais longe e acreditam que para a maioria das empresas, a chamada "abordagem de venda do produto" é, provavelmente, bastante sofisticada e apropriada, pelo que essas empresas não se devem envergonhar de utilizar uma ferramenta de gestão mais adequada para os anos 1980. Assim, estes autores apresentaram uma lista de aspectos que uma empresa deve prestar atenção se optar por avançar para as promessas e desafios da venda consultiva:

- Ser implementada por um executivo *sénior* com experiência, competências de vendas, analíticas, de planeamento e de liderança;
- Possuir uma política de recrutamento de equipa muito restritiva com critérios apertados;

- Proporcionar políticas de *cross-training (roll plays)* entre técnicos operacionais e vendedores;
- Ter excelente coordenação da equipa e atitude proactiva em gestão de conflitos e em liderança.

Como se discutiu no capítulo anterior o processo de vendas pessoal, refere uma série sequencial de acções do vendedor que leva o cliente a tomar uma acção desejada e que termina com o follow-up que garanta a satisfação do cliente na compra. Para *Futrell (2009)*, o que se aprende acerca da psicologia das vendas, o saber do porquê das pessoas comprarem, ajuda o profissional das vendas a focar a sua apresentação nos benefícios procurados pelos seus clientes. No entanto, os clientes querem confiar no vendedor e para este autor, este factor depende da forma como é transmitida a verdade, ou seja, o que é uma opção certa para o cliente pode implicar uma não venda. O papel do vendedor, na venda relacional, assenta na ajuda que dá ao seu cliente a tomar a correcta decisão dentro das suas necessidades e não nas necessidades do vendedor. Um serviço com ética, constrói uma relação baseada na verdade.

4.4 Plano de animação

Sessão Nº	Objectivos Pedagógicos	Preparação Prévia	Animação	Tempo de Preparação
1	Apresentar e animar o caso	Leitura e análise individual do caso	Distribuir o caso aos alunos Resumir o caso em sala Apresentação do estudo com visualização de imagens e videos	45 m.
2	Compreender o caso e a diferença entre instrumento de gestão estratégica, de marketing.	Analisar o mercado e a empresa e entender a sua envolvimento	Os destinatários deverão identificar as Áreas Comercias que cumprem os critérios definidos como sucesso; Os destinatários deverão fazer uma análise das vantagens da captação clientes via canal cross segment, caracterizando a liderança do Director de Área e o modelo de abordagem comercial das melhores práticas	45 m.
3	Resolução do caso, assegurando que se atingem os objectivos pedagógicos definidos Discussão sobre as recomendações e soluções propostas	Pesquisa de informação complementar ao caso	Apresentação e animação da resolução do caso pelos grupos de trabalho Promover o debate entre grupos, orientados pelo formador, relevando a ligação do Marketing Relacional, Venda Consultiva e Estratégia de Captação de Clientes via Cross Segment.	90 m.

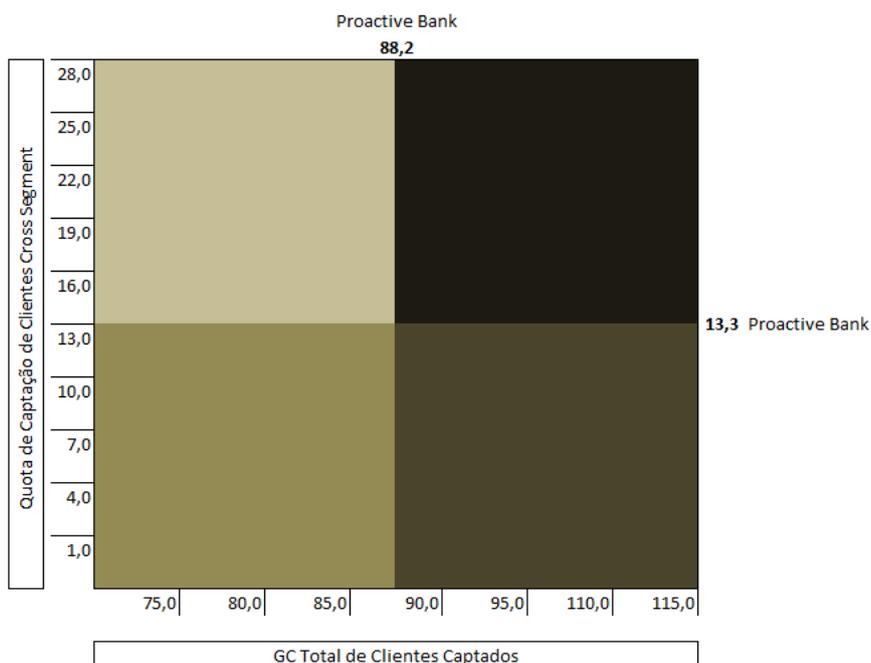
4.5 Questões a colocar pelo docente aos alunos e sua resolução

Questão 1: Efectue uma caracterização contextual e transaccional do sector bancário nacional, identificando as diversas componentes descritas no caso, bem como os seus factores chave. Sempre que possível estabeleça comparações entre Portugal e a Área Europeia.

Questão 2: Elabore uma “Nova Análise” SWOT que auxilie a tomada de decisão sobre a estratégia comercial mais ajustada à necessidade de corrigir o rácio de transformação no mercado doméstico.

Considere o meio envolvente externo como oportunidades, independentemente de a sua natureza ser positiva ou negativa e determine no tempo a ocorrência de cada um dos factores ambientais externos inventariados, numa lógica de curto e de médio / longo prazo.

Questão 3: A matriz do Proactive Bank identifica o posicionamento de cada uma das trinta e três Áreas Comerciais na captação de clientes novos e quota de captação de clientes através do canal *cross-segment*. A divisão dos quadrantes é feita pelo Grau de Cumprimento de Captação do Proactive Bank a 31/12/2010, com a quota que o banco tem no canal *cross-segment*. Posicione na matriz a seguir indicada as trinta e três Áreas Comerciais nos diferentes quadrantes e identifique quais são as Áreas Comerciais que têm melhor desempenho nestes dois indicadores que o próprio banco.



Questão 4: O Director de Área assume um papel preponderante na implementação da estratégia de marketing de captação de clientes através do canal *cross-segment*. Qual deve ser a teoria de liderança que melhor o analisa face ao contexto bancário descrito? Que conclusões poderão ser retiradas do inquérito evidenciado no *anexo 4*?

Questão 5: Na fase de prospecção existem dois alvos preferenciais para as acções de captação de clientes através do canal *cross-segment*. Identifique-os e efectue a qualificação dos clientes potenciais segundo o método MAN.

Questão 6: Elabore um quadro com as etapas do processo de venda pessoal, evidenciando as melhores práticas detectadas no inquérito efectuado aos colaboradores das Áreas Comerciais identificadas como casos de sucesso. No caso de existirem objecções proponha a melhor forma de serem ultrapassadas.

Questão 7: Para o modelo de abordagem comercial apresentado, refira qual o tipo de venda mais ajustado e defina sucintamente em que consiste a estratégia comercial de captação de clientes através do canal *cross-segment*.

Resposta à questão 1:

a) Caracterização contextual:

		FACTORES CHAVE	CARACTERIZAÇÃO
COMPONENTES	ECONÓMICA	PIB (Produto Interno Bruto):	Em Portugal cresceu 1,3% abaixo da área euro (+1,7%) e da Alemanha (+3,6%), em contraciclo com a contração das economias: Grega (-4%), Irlandesa e Espanhola.
		Taxa de desemprego:	Subida da taxa de desempreg de 9,5% para 10,8% da população activa, situando-se acima da área euro (10%).
		Taxa de inflação:	A homóloga atingiu 2,5% em Dezembro, tendo a média anual subido de -0,8% para 1,4%, em linha com a Área euro.
		Exportações:	Crescimento de 8,7%, após recuo de 11,6% no ano anterior, com fortes exportações para as economias emergentes.
		Investimento estrangeiro:	Redução de 5,6%, após recuo de 11,6% no ano anterior
		Rating da República Portuguesa	No longo prazo atingiu o "A-" (descendo 2 níveis) e A2 no curto prazo, segundo a Standard & Poor's (Abril de 2010)
		Dívida soberana:	O spread da dívida pública portuguesa a 10 anos aumentou para 670 pb em contraciclo com a EU e EUA. A partir de Maio, o BCE adquiriu títulos da dívida pública.
		Necessidades líquidas de fin. Externo:	Reduziu de 10,1% para 8,8% do PIB
		Stock responsabilidade externas líquidas:	Recuo de 111% para 108% do PIB
		Taxa de referência:	O Banco Central Europeu, manteve inalterada em 1%, durante todo o ano, a principal taxa de referência, fornecendo ampla liquidez ao sistema bancário, promovendo operações de cedência de liquidez a 3 meses.
	Mercado de capitais:	Desvalorização do índice accionista português PSI 20 (-10,34%), em linha com as principais bolsas europeias (CAC 40: -3,34%, IBEX: -17,43%) em contraste com o DAX +16,06%	
	SOCIAL	Comportamentos de Consumo:	Taxa de Poupança das famílias desceu de 10,9% para 9,8% do rendimento disponível Crescimento de 2% de consumo privado, pelo efeito de aquisição de bens duradouros antes do aumento do IVA
		Estilos de vida:	Redução do rendimento disponível, penalizou a confiança dos consumidores e determinaram uma desaceleração da procura interna na parte final de 2010.
Condições de vida:		A contracção das despesas de capital foi comum a todos os sectores - famílias, empresas e administrações públicas.	
POLÍTICA	Orçamental:	Adopção de medidas que levam à redução do défice público para 4,6% do PIB em 2011 (estimado).	
		Aumento da carga fiscal sobre o consumo	
		Redução dos salários da função pública	
Congelamento de admissões na função pública			
Fiscal:	Cortes nas despesas sociais e de investimento		
	Subida do IVA de 20% para 21% em Julho de 2010 e de 21% para 23% em Janeiro de 2011.		

b) Caracterização transaccional:

		CARACTERIZAÇÃO TRANSACCIONAL
COMPONENTES	CLIENTES (MERCADO)	Depósitos a Prazo representam 60% do peso dos recursos dos clientes
		Depósitos à Ordem representam 30% do peso dos recursos dos clientes
		Captação de Clientes e de domiciliação de ordenados como gancho de captação de recursos
		Clientes atraídos por boas taxas
		Crescimento de recursos de clientes 2009/10 de 4%
		Contração das aberturas de conta de 2009 para 2010
		Taxa de mobilidade na banca inferior a 5%
		Estima-se que 11% dos Portugueses ainda não têm conta bancária
		Estima-se que 72% dos Portugueses abriam conta através do Member Get Member, junto à sua entidade patronal/ casa ou por exigência entidade patronal.
		Para cerca de 54% dos entrevistados o conselho dado ao balcão foi a primeira razão da escolha dos produtos bancários
		A longevidade média das contas de depósito à ordem de clientes particulares, é de 12,4 anos
	CONCORRENTES	Captação de recursos é vital para a sobrevivência das Instituições Financeiras
		Prossecação de estímulos à captação de recursos
		Aposta forte na cobertura nacional pela rede de balcões
		Procura de abertura de canais alternativos de captação de clientes
		Principais potenciais produtos “âncora” utilizados: depósito à ordem, depósito a prazo ou poupança, crédito à habitação e crédito ao consumo, seguros subscritos dentro do seu grupo financeiro.
FORNECEDORES	Fomentação de custos de mudança que incluem custos contratuais, de vendas agregadas e burocráticos não financeiros.	
	Acesso aos mercados de capitais cada vez mais difícil e de liquidez cada vez mais reduzida	
	Dependência do BCE é insustentável	
	O peso dos canais externos representa menos de 5% da captação de depósitos à ordem	
STAKEHOLDERS	Rede de expansão de Promotores Externos em declínio.	
	Desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade assente nas seguintes dimensões: <i>Governance</i> e ética; identidade corporativa; inovação e empreendedorismo; inclusão financeira; biodiversidade e alterações climáticas; cidadania responsável. A definição destas áreas de actuação deve ter por base processos de consulta a <i>stakeholders</i> , a visão e a actividade do próprio banco, bem como as tendências para o sector financeiro.	

Resposta à questão 2:

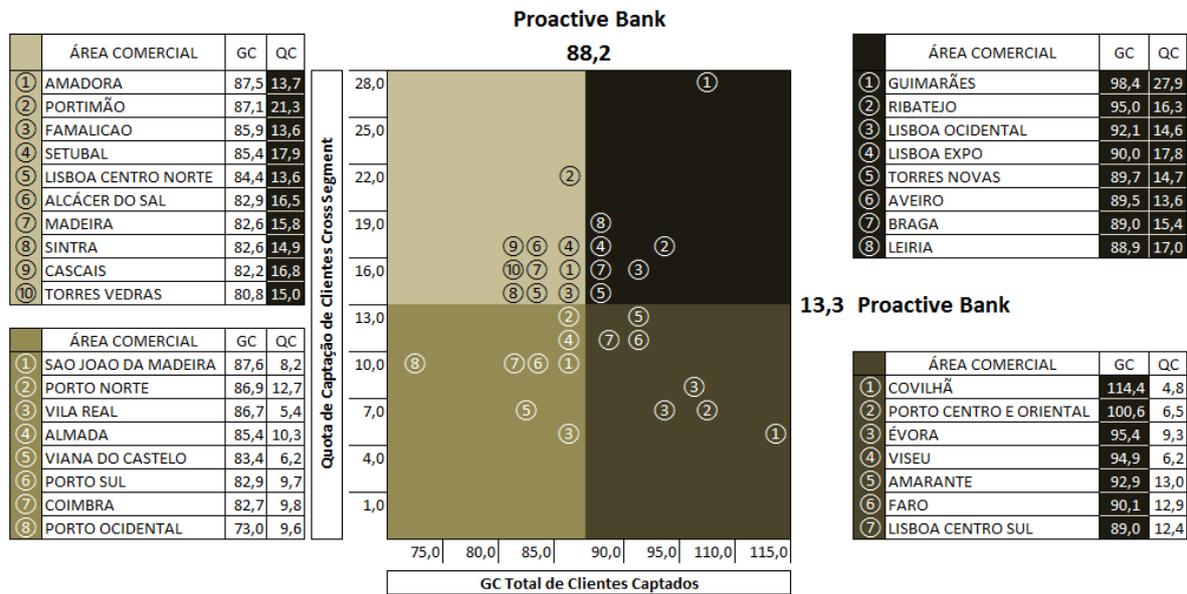
Segundo o modelo descrito no ponto 4.3.2, desenvolvido por Santos (2008), a “Nova Análise SWOT” poderá ser apresentada no seguinte quadro, tendo por base a análise contextual e transaccional efectuada na anterior questão.

		Análise Externa	
		Curto Prazo	Médio/ Longo Prazos
Análise Interna Pontos Fortes e Fracos (Strengths & Weaknesses)		Oportunidades e Tempo (Opportunities & Time)	
		Depósitos à ordem e depósitos a prazo representam 90% dos recursos detidos pelos clientes	Um cliente captado com domiciliação salário representa um crescimento de + 9,1% em recursos por comparação com um cliente sem domiciliação
		Maior abertura por parte dos empresários em negociar contrapartidas para aumentar / manter / recorrer financiamento e ainda para não agravamento das condições em vigor.	Um cliente captado via canal cross-segment, representa um acréscimo em termos de produto bancário de 30% em relação a um cliente captado pelo balcão
		A captação de domiciliação de salários é um dos principais eixos de captação	Redução dos custos de mudança
		Regulamentação por parte do estado dos custos de mudança para clientes particulares	A taxa de mobilidade na banca portuguesa é inferior a 5% e a longevidade de 12,4 anos
		Orientações	
Pontos Fortes	Um dos maiores grupos financeiros c/ quota de mercado de cerca 20%	Orientações	Reforço do posicionamento doméstico através da captação de novos clientes, particulares e empresas, e de uma oferta diversificada de produtos e serviços inovadores apoiada em iniciativas de <i>cross-segment</i>
	Marca com elevada notoriedade		
	Oferta diversificada e completa		
	Estrutura tipo funcional o que permite um multiespecialista em contacto com o cliente		
	Boa capacidade distribuição com mais de 700 balcões		
	Cientes segmentados e com oferta ajustada. Possibilidade de efectuar cross segment		
	Estratégia Cliente Centric apostando na criação de relações		
Oferta protocolos diversificada e abrangente	Aposta numa oferta diversificada de produtos e serviços inovadores apoiada em iniciativas de cross-selling e de up-selling.		
Pontos Fracos		Necessidade de proceder ao programa deleverage	
		Grande dependência do financiamento externo	
		Restrições à concessão de crédito	
		Fraco nível de confiança no mercado português	
		Necessidade de captar recursos no mercado doméstico	
	50.000 salários são processados do Proactive Bank para OIC		
		Continuação do programa de deleverage iniciado em 2010, designadamente através da alienação de créditos internacionais;	Aposta nos programas cross segment, replicando as melhores práticas das Áreas Comerciais de sucesso, nas restantes.

Fica desta forma evidenciada a importância da captação de clientes novos através do canal cross-segment, prosseguindo desta forma o objectivo macro do Proactive Bank de redução do seu rácio de transformação através da captação de novos recursos.

Resposta à questão 3:

Tendo em consideração o anexo 1 e os critérios definidos no enunciado, a distribuição das trinta e três Áreas Comerciais pelos quatro quadrantes é a seguinte:



O Proactive Bank tem oito Áreas Comerciais que conseguem cumprir os dois critérios definidos como sucesso: Guimarães, Ribatejo, Lisboa Ocidental, Lisboa Expo, Torres Novas, Aveiro, Braga e Leiria.

Resposta à questão 4:

Para responder a esta questão, parte-se da análise das secções 3.3.3 e 4.3.4:

- A tendência dos últimos quatro anos indica que o número de colaboradores com idade superior a quarenta e cinco anos e mais de onze anos de antiguidade no sector tem vindo a crescer;
- População mais habilitada mas com algum envelhecimento;
- 65,3% Da população do sector está afectada à actividade comercial;
- A liderança não é universal, é contingencial pelo que está dependente do contexto;
- A posição do Director de Área não é a de recrutar pessoas para substituir elementos menos competentes ou motivados mas sim uma posição em que há sempre espaço para

melhorar, e é com a equipa que dispõe que terá de atingir os objectivos que lhe são propostos.

Neste contexto e porque se parte do domínio das convicções em que há espaço para melhorar a liderança dos Directores de Área, avalia-se através do diagnóstico das competências dos seus colaboradores e ajustamento que faz do seu comportamento a essa realidade. A teoria de liderança mais ajustada é a teoria IV de Hersey e Blanchard.

Para perceber os comportamentos utilizados pelos oito Directores de Área do Proactive Bank considerados com práticas de sucesso na captação de clientes através do canal cross-segment, e que se encontra descrito no *anexo 4*, elaborou-se a seguinte *tabela* síntese que relaciona os níveis de desempenho (M) com estilos de chefia utilizados (S):

Situação	S1: Direcção	S2: Orientação	S3: Apoio	S4: Delegação
M1: Baixa competência / Baixo empenho	6	17	1	0
M2: Alguma competência / Baixo empenhamento	0	3	5	0
M3: Alta competência / Empenhamento variável	4	5	7	0
M4: Alta competência / Alto empenhamento	1	8	15	8
Total	11	33	28	8
	14%	41%	35%	10%

Conclusões a retirar da análise efectuada na anterior tabela:

- O estilo dominante nos Directores de Área é o S2, (Orientação, dirigir, apoiar) seguido de S3 (Direcção, estruturar, controlar e supervisionar). O comportamento menos utilizado é o S4 Delegação (entrega de responsabilidades pela tomada de decisões diárias). Este estudo confirma parcialmente as conclusões de *Jesuino, (1996)*, que apresentou como mais frequentes, nos líderes portugueses, os comportamentos S1 e S2, seguidos pelos S2 e S3, e muito raramente o S4 o que poderá ser indiciador de uma significativa incapacidade de delegar;
- A aplicação correcta do estilo de influência, é mais evidente quando os Directores de Área estão na presença de equipas com M3 (Alta competência e empenhamento variável). Nestes casos aplicam maioritariamente o comportamento S3 (Apoio, louvar, facilitar);
- Em situações identificadas com níveis de desempenho de alta competência e alto desempenho, os Directores de Área preferem S3 (Apoio) em vez de S4 (Delegação).

Resposta à questão 5:

Para responder a esta questão, elabora-se um quadro que permita responder às questões indicadas no ponto 4.3.5.1:

		Cliente Empresa e Institucional	Cliente Particular (colaborador)
Money	O Cliente potencial tem dinheiro ou recursos para pagar o produto ou serviço?	Não. A proposta de valor consiste na abertura de conta para os clientes particulares, funcionários da empresa.	Sim. A proposta de valor consiste na abertura de conta sem qualquer custo.
Authority	O Cliente Potencial tem autoridade para decidir a compra?	Não. A abertura de conta depende do funcionário, assim como a domiciliação de ordenado. Poderá no entanto ter importante papel de influência junto do seu empregado.	Sim. A abertura de conta depende dele e a domiciliação de ordenado depende da sua entidade patronal que já deu o seu acordo à acção.
Need	O Cliente potencial necessita ou deseja o produto?	Não. A empresa já é cliente do banco, pelo que não necessita de abrir conta.	Sim. 89% dos portugueses têm pelo menos 1 conta bancária, pelo que, a proposta se enquadra nas suas necessidades.

Conclui-se que os clientes empresa e institucionais, não são clientes potenciais válidos, ao contrário dos clientes particulares funcionários das empresas, que com três respostas “sim” são clientes potenciais válidos.

Resposta à questão 6:

1) Fase de Prospecção:

A fase de prospecção está descrita em 4.3.5.1 e é sinalizada pelas Áreas Comerciais do Proactive Bank através da elaboração do Plano Mensal de Captação (PMC). Através do *anexo 5*, 100% dos inquiridos (colaboradores do Proactive Bank, das estruturas comerciais consideradas como sucesso), consideram importante ou muito importante a sua elaboração. No *anexo 6* é referido que 78% dos alvos de sucesso advêm do referido PMC.

O *anexo 7* refere ainda que os melhores alvos são identificados pelo gestor do cliente empresa (48%), seguido da prospecção de mercado na área de influência do balcão (20%).

2) Fase da Preparação:

A mesma está descrita no ponto 4.3.5.2 e é composta por uma Pré-Abordagem e Planeamento.

a. Pré-abordagem de suporte ao planeamento da equipa de comerciais:

O que se vai vender?	Com base na figura 7 e anexo 28: <ul style="list-style-type: none"> · Abertura de novas contas · Domiciliação de ordenados · Equipamento aos actuais clientes
Quem é o Cliente ideal?	Todos os que têm baixos custos de mudança, com especial incidência: <ul style="list-style-type: none"> · Clientes de OIC sem crédito · Clientes do Proactive Bank sem ordenado domiciliado
Quais são as necessidades?	Tendo por base o estudo de inclusão financeira: <ul style="list-style-type: none"> · Ter uma conta bancária · Ter despesas associadas inferiores às propostas pelas OIC.
Que informação extra será necessária?	Segundo o anexo 8: <ul style="list-style-type: none"> · Segmento do cliente particular (mass market ou affluent); · Se a empresa paga os ordenados através do Proactive Bank. · Se foi realizada recentemente uma acção cross-segment de OIC.
Onde obter a informação necessária?	Através do gestor de conta do cliente empresa (anexo 10)

b. Planeamento da abordagem:

Definição de objectivos:	Objectivos de abordagem: <ul style="list-style-type: none"> • Máximo: Empresa > Marcação da dinamização / Colaborador: Abrir Conta e domiciliar ordenado; • Mínimo: Empresa > Divulgar o protocolo através de monofolhas / Colaborador: Agendar novo contacto. Segundo o anexo 12, as metodologias de marcação de objectivos comerciais nos casos de sucesso são: <ul style="list-style-type: none"> • Marcação de uma taxa de crescimento face à quota actual de clientes do banco na empresa; • Estabelecer como referência uma quota equivalente à quota de crédito do banco na empresa
Técnicas:	A reunião de apresentação deve ser efectuada pelo Gestor do Cliente (presente em 73% das acções de sucesso) + elemento da área comercial + elemento do balcão que irá assegurar a operacionalização da acção de captação (presente em +60% das acções de sucesso) (anexo 10) A acção deve decorrer num prazo máximo de 30 dias (anexo 11) Deve ocorrer numa sala indicada pela empresa (anexo 13) Preferencialmente em reuniões individuais (anexo 14), devendo ter como intervenientes em representação do banco o gerente do balcão e um representante da Área Comercial (anexo 15); Deve ainda ter em atenção (anexo 18) se existem clientes do banco e os mesmos devem ser envolvidos nas acções, vendo quais os benefícios dos protocolos e aplicando-os a esses clientes. O Member get Member revela-se como uma fonte importante de captação nos casos de sucesso, o que valida o estudo do banco de Portugal, descrito na tabela 3.
Estratégias de Vendas:	Com as empresas, entidades patronais dos potenciais clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Negociar uma contrapartida (segundo o anexo 19 esta estratégia explica 69% das acções de sucesso tiveram origem nesta estratégia) e concretizá-la antes da formalização da linha de crédito (anexo 20) • A ausência de contrapartida e segundo o anexo 21, solicitar o apoio das chefias de cada área, envolvendo-os na abordagem aos seus colaboradores (34%), solicitar ao empresário que envie uma circular aos seus colaboradores, anunciando a acção e explicando as razões da presença do banco naquela acção (27%) ou solicitar a presença do empresário na reunião de apresentação do protocolo aos colaboradores (19%) Com o colaborador potencial cliente: <ul style="list-style-type: none"> • O anexo 16 evidencia que o argumento mais valorizado nas acções de sucesso é o Prémio de Boas Vindas (64% das acções), seguido da isenção de despesas (13%) e descontos em seguros (13%). Por outro lado, e tendo por base o anexo 17, as Áreas Comerciais de Sucesso tiveram uma Taxa de adesão de 51,1% que compara com uma taxa de adesão de 47,3% do Proactive Bank. A premiação financeira foi a mais valorizada pelos clientes das Áreas Comerciais de sucesso, seguido da Máquina de Café.

3) Abordagem: segundo o *anexo 9*:

Técnicas:	Empresa	Colaboradores
Apresentação	16%	15%
Usar uma referência	4%	7%
Oferecer um benefício	9%	33%
Fazer perguntas	9%	12%
Posição de consultor	30%	19%
Oferta de premiação	31%	13%

Conclui-se deste inquérito que a melhor técnica de abordagem às empresas é “Oferta de premiação”, seguida da assunção da posição de consultor, enquanto para os colaboradores dessas empresas a técnica de abordagem de maior sucesso é a “Oferta de um benefício”.

4) Identificação das necessidades e problemas, segundo a nota pedagógica 4.3.5.4

Classificação:	Tipo de perguntas
Perguntas abertas	Como? O quê? Quando? Qual? ou Quem?
Perguntas fechadas	Todas as que têm como resposta Sim ou Não.
Perguntas directas	O que deseja? O que precisa para abrir conta no Proactive?
Perguntas manipuladoras	O que considera uma boa proposta?

A utilização das diversas perguntas deve ser ajustada ao momento em que se pretende identificar e analisar as necessidades do cliente, utilizando-se nas seguintes situações:

- As perguntas abertas têm como objectivo iniciar um assunto e explorar um ponto de vista;
- As perguntas fechadas são aplicadas quando o objectivo é verificar a compreensão;
- As perguntas directas têm como objectivo obter a verdade e facilitar o cliente a descrever as suas necessidades, desejos e, principalmente, para entender verdadeiramente o que ele quer dizer;
- As perguntas manipuladoras têm como propósito levar o cliente a dizer aquilo que se quer que o cliente diga, conduzindo-o a um caminho pré-determinado.

5) Apresentação e demonstração, segundo o *anexo 22*

Tipo de apresentação	Empresa	Colaboradores
Memorizada	60%	5%
Programada	20%	10%
Satisfação das necessidades	10%	30%
Solução de problemas	10%	55%

As apresentações de sucesso, para os potenciais clientes são as que são sustentadas na solução de problemas e satisfação das necessidades enquanto para as empresas a apresentação memorizada revelou-se mais eficaz.

6) Lidar com as objecções, segundo o *anexo 23*:

Principais objecções	Peso (%)	Forma proposta de ultrapassar:
Tempo	18%	Apresentar vantagens de aquisição imediata.
Preço	6%	Centrar a discussão no valor do produto e não no preço
Fonte	15%	Identificar a verdadeira origem do problema e clarificar o cliente.
Produto	10%	Domínio da oferta e conhecimento aprofundado das vantagens do produto. Deverá ajustar o benefício procurado à proposta de valor apresentada.
Concorrência	51%	Demonstrar benefícios adicionais. No caso do produto em causa ser o Crédito habitação, averiguar se o mesmo está abrangido pelo Decreto-Lei n.º 51/2007, de 7 de Março.

A principal objecção que as equipas das Áreas Comerciais de sucesso têm que lidar é da concorrência, nomeadamente a existência de Crédito Habitação noutra instituição de crédito. A melhor forma de ultrapassar esta objecção é mostrando outros benefícios do protocolo onde o cliente poderá compensar o custo adicional de uma transferência de crédito habitação. Por outro lado, foi também decisivo para estas equipas o domínio do Decreto Lei Nº 51/2007 que regulamenta estes custos de mudança.

7) Técnicas para lidar com as objecções: (segundo o *anexo 24*)

Técnicas mais utilizadas	Comerciais
Sim ... Mas	43%
Efeito "Boomerang"	7%
Comparação	24%
Compensação	15%
Casos Passados	10%

A técnica mais utilizada pelas equipas comerciais do Proactive Bank é o “Sim...Mas”, ou seja, concorda com a objecção mas argumenta para a eliminar. A segunda técnica mais utilizada é a “Comparação” onde o comercial minimiza as objecções comparando-as com benefícios aceitáveis para o cliente.

8) Negociação segundo a Nota Pedagógica 4.3.5.7

Principais concessões	Empresa	Colaboradores
Preço	Condições preferenciais para os colaboradores da empresa (anexo 28) Negociação de contrapartida financeira para a empresa (anexo 20)	Condições preferenciais para os colaboradores da empresa (anexo 28) Oferta de prémio de boas vindas (anexo 16 e 17)
Rapidez na concretização de uma operação bancária	Duração máxima da acção: 30 dias e concretizar contrapartidas antes de operacionalizar as linhas (anexos 11 e anexo 20)	Abertura de conta em menos de 30 dias (anexo 11)
Condições melhoradas do protocolo	Oferta de um Prémio de boas vindas (anexo 16) Melhores descontos na subscrição de outros produtos financeiros e não financeiros (anexo 28)	Oferta de um Prémio de boas vindas (anexo 16) Melhores descontos na subscrição de outros produtos financeiros e não financeiros (anexo 28)

9) Fecho da venda segundo o *anexo 25*:

Técnicas mais utilizadas	Comerciais
Fecho Directo	27%
Fecho Alternativo	33%
Fecho de Revisão	4%
Fecho de Balanço	24%
Fecho de Contrato	12%

A técnica de fecho mais utilizada pelas Áreas Comerciais de sucesso é o “Fecho Alternativo” em que o comercial assume que o cliente vai comprar e propõe-lhe diferentes alternativas. A segunda técnica é “Fecho Directo” em que o comercial assume que o cliente vai dar uma resposta positiva e avança para a fase seguinte. Também muito utilizada é a técnica de “Fecho em Balanço” em que o comercial faz a revisão dos benefícios para o comprador dar o acordo.

10) *Follow-up*:

O acompanhamento dos novos clientes particulares revelou-se fundamental para o desenvolvimento de uma relação sustentada e forte no sentido da fidelização ao Banco.

No *anexo 27* e no final do processo operativo de abertura de conta 77% destas equipas criam um agendamento de *follow-up* de abertura de conta, no CRM, normalmente na data prevista para crédito do salário.

Os contactos de *follow-up* gerados pelo CRM no primeiro e segundo meses após abertura conta, são agendamentos muito valorizados pelos comerciais, permitem efectuar um acompanhamento aos clientes, que de outra forma se tornava mais difícil porque nem sempre o primeiro agendamento era efectuado de uma forma proactiva pelo comercial. Estes agendamentos potenciam claramente a colocação de outros produtos bancários.

Nos clientes empresas e segundo a informação constante no *anexo 26*, é realizada o follow-up no final de cada acção uma reunião onde são abordadas as seguintes questões:

Aspectos tratados na reunião final com o empresário	Ponderação
Respostas a questões adicionais	30%
Revisão do cumprimento dos detalhes da acção	20%
Lidar prontamente com as queixas	28%
Estar presente na altura da entrega dos documentos	22%

Resposta à questão 7:

Os casos de sucesso identificados indiciam claramente a Venda Relacional como o tipo de venda mais ajustado à estratégia de captação de clientes através do canal *cross-segment*, já que potencia uma viragem para o cliente, nomeadamente, para a relação estabelecida com o cliente. Como foi demonstrado no *gráfico 4*, a rendibilidade do cliente depende do desenvolvimento do relacionamento, justificando que a maior parte do tempo do vendedor, seja despendido, na criação, manutenção e desenvolvimento de relações. Por oposição o *Hard Selling*, ou a Venda Tradicional, caracteriza-se por uma relação de curto prazo entre vendedor e comprador, muitas vezes, existindo um único contacto. Neste formato, não existe preocupação com a satisfação do cliente pós-compra e a orientação segue no sentido da angariação de novos clientes, para uma primeira compra. A repetição da compra e o serviço prestados são desconsiderados e conseqüentemente os níveis de erosão aumentam sem que exista valor acrescentado para ambos.

A captação de clientes através do canal *cross-segment*, insere-se num instrumento de gestão de marketing de segundo nível, enquadrado na Matriz de Igor Ansoff e que se baseia na estratégia de marketing de penetração no mercado. Tem como estratégias comerciais:

- O desenvolvimento da procura, através do aumento do consumo dos clientes (subscrição de produtos financeiros a quem já é cliente do Proactive Bank);
- O aumento da quota de mercado, atraindo clientes de outras instituições de crédito;
- Conquista novos clientes potenciais que não consomem nem os produtos do banco nem os da concorrência, ou através da conquista de novos clientes que já consomem os produtos da concorrência;
- Racionalização do mercado, abordagem o um segmento de clientes que ajuda a corrigir o rácio de transformação e que traz ao Proactive Bank rendibilidades acrescidas superiores em 29% aos clientes que não domicíliam o seu salário.

Uma abordagem de sucesso na captação de via através do canal *cross-segment* traduz-se na captação de novos clientes bancários e implica um processo sistemático de identificação de alvos e simultaneamente de dinâmica de relacionamento com pessoas e/ou empresas.

Dependendo do alvo do protocolo (médias empresas ou pequenos negócios) o processo inicia-se pela identificação do alvo com maior interesse para a elaboração do protocolo, por parte do Gestor de empresas (se média empresa) ou Gerente do balcão (se pequena ou micro empresa), marcação de entrevista comercial para apresentação de condições, aceitação por parte da empresa, dinamização do protocolo nas instalações da empresa, abertura de contas e processamento de salários para as novas contas.

O relacionamento entre banco e empresa constitui a base fundamental deste caso, pretendendo-se demonstrar que uma replicação das melhores práticas irá potenciar ou servir de *kick-off*²⁵ para um aumento da quota deste canal na captação do banco. No âmbito do conceito de Marketing Relacional, está subjacente interactividade entre as partes e em termos de longevidade da relação, trabalha-se para o longo prazo. Esta abordagem implica que os esforços de investimento na relação com cada cliente terão os seus frutos nesse mesmo horizonte temporal. Para este esforço assume particular ênfase a experiência com o cliente e o processo de venda consultiva, como base de partida para a relação.

O Gestor da Força de Vendas desempenha o papel de principal impulsionador desta estratégia de marketing ao gerir a sua equipa, adaptando os seus comportamentos ao nível de competência e motivação dos seus colaboradores.

²⁵ Ponto de viragem.

4.6 Slides de apresentação

O Cross-Segment
Proactive Bank

Caso Pedagógico de Mestrado em Marketing
Rui Miguel Martins Muria Costa - Dezembro 2011

Introdução

BANCO → EQUIPAS VENDAS → EMPRESAS → COLABORADO RES

Melhores Práticas → Relação

+ Recursos → - Crédito → Core Tier 1: 9% (2011)

Indicadores do Mercado

- O mercado de Recursos não vai crescer
- A guerra de preços é inevitável
- Actualmente existe uma desvantagem competitiva no mercado doméstico

Indicador	2009	2010	2011 (E)
Taxa de Poupança das Famílias (%)	10.9%	9.8%	<9.0%
Taxa Média Dep. Prazo a Particulares em Portugal (%)	1.13%	1.75%	3.63%
Yield das Obrigações Tesouro a 10 anos (pb)	380	330	290

Enquadramento Macro.

Indicador	2009	2010
Varição PIB (%)	+1.3	+1.7
Taxa Desemprego (%)	+5.5	+10.5
Índice Confiança (%)	+10.3	-3.3
Índice de Mercado Capitais (%)	+16.1	-19.3

Enquadramento político

- Redução Salários
- Aumento carga fiscal
- Redução Défice 4% 2011
- Redução Consumo
- Deleverage Economia
- Conjuntamento admissões

O Proactive Bank

- Banco centenário
- Estrutura organizacional funcional
- Quota de mercado 20%
- 2 milhões de clientes
- Clientes Segmentados
- Estratégia Client Centric
- Gama completa de produtos
- Actividades complementares

O Cliente Bancário

- 90% dos recursos vão para DO e DP
- A melhor forma de o captar é pela Domiciliação Ordenado
- A sua taxa de mobilidade é de 5%
- 11% não têm conta bancária
- Longevidade média de 12,4 ano

Razões Abertura conta

- 35% através do MGM
- 23% por proximidade do emprego / casa
- 14% por exigência da entidade patronal

Análise SWOT

Oportunidades e Tempo

Curto Prazo

- DO + DP = 90% Rec
- Maior abertura empresários
- Regulamentação custos mudança
- Dom. Ordenado.

M / L Prazo

- Acréscimo 9,1% de recursos
- Acréscimo 30% PB
- Crescimento sustentado
- Mobilidade <5% e longevidade 12,4 a.

Análise Interna

Pontos Fortes

- Um dos maiores grupos financeiros
- Marca com elevada notoriedade
- Oferta diversificada e completa
- Estrutura tipo funcional
- Boa capacidade distribuição
- Clientes segmentados
- Cruzamento entre segmentos

Pontos Fracos

- Correção rácio transformação
- Dependência financiamento
- Restrições à concessão de crédito
- Fraco nível de confiança
- Dependência mercado doméstico
- 50.000 salários vão OIC

Aposta em Programas de Cross Segment

Aposta em Programas de Cross Selling e up selling

Deleverage através de alienação de créditos

Replicação das melhores práticas de Cross Segment

Cross-Segment

ΔYoY Recursos (%)

0,5 → 9,1

Existe um importante potencial junto de Empresas vinculadas ao Proactive Bank

Dimensões-chave do Programa Cross-Segment lançado no 2º Semestre 2010

- Identificação das Empresas a abordar prioritariamente em função de critérios de vinculação e Risco
- Definição de um Plano concreto de atuação em cada Empresa
- Proposta de Valor reforçada para a Empresa e para os Colaboradores

- 30.000 salários de colaboradores de Médias Empresas Primeiro Banco que são domiciliados em OICs
- 20.000 salários de colaboradores de Negócios Primeiro Banco que são domiciliados em OICs
- O float mensal de salários é de 120 ME.

Análise Áreas Comerciais

Proactive Bank 88,2

13,3 Proactive Bank

Quota de Captação de Clientes Cross Segment

GC Total de Clientes Captados

Legend:

- 1) GUIMARÃES
- 2) IMBATIJO
- 3) LISBOA OCCIDENTAL
- 4) LISBOA EXPO
- 5) TORRES NOVAS
- 6) AVEIRO
- 7) BRAGA
- 8) LÉRIA

A liderança: Directores Área

Situação	S1:	S2:	S3: Apoio	S4:
	Direcção	Orientação		Delegação
M1: Baixa competência / Baixo empenho	6	17	1	0
M2: Alguma competência / Baixo empenhamento	0	3	5	0
M3: Alta competência / Empenhamento variável	4	5	7	0
M4: Alta competência / Alto empenhamento	1	8	15	8
Total	11	33	28	8
	14%	41%	35%	10%

Etapas processo venda pessoal

Prospecção → Preparação → Abordagem → Identificação Necessidades → Apresentação → Negociação → Fecho → Follow up

Objecções

Identificação dos clientes

Realização Plano Mensal Captação (PMC)

78% dos alvos de sucesso advêm do PMC

48% dos melhores alvos são indicados pelo gestor do cliente empresa

- Prospecção
- Preparação
- Abordagem
- Necessidades
- Apresentação
- Objeções
- Negociação
- Fecho
- Follow-up

Pré-abordagem e planeamento

Qual o cliente ideal?
 • Todos os que têm baixos custos de mudança
 • Clientes do banco sem domiciliação de ordenado

Informação prévia?
 • Qual o segmento a que o cliente pertence?
 • Qual o banco que processa os ordenados?
 • Qual a última acção cross-segment realizada?

Técnicas
 Aos actuais cliente do banco deve ser apresentado os benefícios do protocolo e envolvê-los numa acção member-get-member.

Estratégia Venda
 O que o colaborador da empresa mais valoriza: Prémio de Boas vindas (64%), isenção de despesas de quotidiano (13%) e descrito de seguros (13%).

- Prospecção
- Preparação
- Abordagem
- Necessidades
- Apresentação
- Objeções
- Negociação
- Fecho
- Follow-up

Técnicas mais utilizadas

	Empresa	Colaborador
Apresentação	16%	15%
Usar uma referência	4%	7%
Oferecer um benefício	9%	33%
Fazer perguntas	9%	12%
Posição de consultor	30%	19%
Oferta premiação	31%	13%

- Prospecção
- Preparação
- Abordagem
- Necessidades
- Apresentação
- Objeções
- Negociação
- Fecho
- Follow-up

Perguntas utilizadas

Abertas	Fechadas	Directas	Manipuladoras
Iniciar assunto	Verificar a compreensão	Obter a Verdade	Conduzir para um caminho

- Prospecção
- Preparação
- Abordagem
- Necessidades
- Apresentação
- Objeções
- Negociação
- Fecho
- Follow-up

Demonstração

EMPRESA	Memorizada	Programada	Necessidades	Soluções
	60%	20%	10%	10%

PARTICULAR				
	5%	10%	30%	55%

- Prospecção
- Preparação
- Abordagem
- Necessidades
- Apresentação
- Objeções
- Negociação
- Fecho
- Follow-up

Principais Objeções

Identificar a verdadeira origem do problema (15%)
 Apresentar vantagens de aquisição imediata (51%)
 Demonstração de benefícios adicionais (18%)
 Ter presente a legislação sobre os custos de mudança (10%)
 Dominio da oferta e das vantagens do produto (6%)
 Ajustar o benefício procurado à proposta de valor apresentada (10%)

Processo: Produto → Preço → Tempo → Conhecimento

- Prospecção
- Preparação
- Abordagem
- Necessidades
- Apresentação
- Objeções
- Negociação
- Fecho
- Follow-up



4.7 Ilações a retirar do presente caso para a gestão

A imposição colocada aos bancos portugueses de atingir um rácio de transformação de cerca de 120% em Dezembro de 2014, obriga-os a um reposicionamento comercial focalizado na captação de depósitos e na redução do crédito concedido.

A aposta no mercado doméstico potenciando a articulação entre a rede de balcões e os principais canais de captação de clientes, em particular o *cross-segment*, permite definir uma estratégia comercial que aproveita o potencial das sinergias do grupo financeiro e ao mesmo tempo representa uma menor relação custo / investimento. Associado a uma maior rentabilidade proporcionada pela domiciliação do salário, o *cross-segment* revela-se como uma excelente resposta ao processo de *deleverage* e ajusta-se a um mercado que segundo a *figura 1*, não cresce.

A concretização da captação de um cliente inicia-se com o contrato de abertura de conta, que obedece a padrões legais, que se encontram descritos na *figura 4* e que têm de ser dominados pela força de vendas. O passo seguinte consiste em perceber o que motiva os portugueses a abrir uma conta bancária. Segundo a *tabela 3*, 35% dos portugueses fazem-no por indicação de amigo ou familiar, 23% fazem-no pela proximidade do seu trabalho / casa e 14% por exigência da sua entidade patronal. Conclui-se que 72% dos motivos que levam um cliente bancário a abrir uma conta estão presentes numa acção *cross-segment*, quando:

- Nessas empresas já existem clientes do banco e nesse caso podem recomendar a outros colegas a abertura de conta (*Member-get-Member*);
- A abordagem é efectuada pela equipa do balcão de proximidade, validando desta forma o argumento proximidade do trabalho / casa;
- É realizada com o acordo da entidade patronal, podendo esta exigir ao seu colaborador a abertura de conta.

Outra das ilações importantes para o gestor resulta do *anexo 29*. Nas oito Áreas Comerciais consideradas de sucesso, só 57,3% das acções conseguiram captar três domiciliações de salário, precedido da abertura de conta.

Em relação à oferta de protocolos a mesma é igual para as trinta e três Áreas Comerciais, o que indicia que, na realidade, o que diferencia as áreas de sucesso das restantes é aplicação do modelo de abordagem comercial, a aplicação da venda relacional e uma liderança adaptada ao nível de desempenho de cada equipa.

A estas conclusões deverá ser considerada como limitação o facto do caso só abranger as oito Áreas Comerciais e os quarenta e três balcões dessas áreas, não podendo por si só induzir à conclusão que as restantes Áreas Comerciais não seguem estas práticas. Na realidade esta conclusão só poderá ser validada se o mesmo estudo for estendido às restantes Áreas Comerciais dos três quadrantes da matriz elaborada como resposta à *questão 3*;

Consensual é, no entanto, o facto da domiciliação de salários ser uma das principais alavancas de fidelização dos clientes particulares, aumentando a rendibilidade do cliente, através de uma maior taxa de detenção de recursos e equipamento, conforme descrito no *gráfico 4*. A própria entrada de salários no banco é responsável por um *float* mensal de recursos de cerca de 120 milhões de euros, considerando um valor médio de salário de 790€. Está assim encontrada uma das respostas à pergunta formulada na apresentação do problema: “Como conquistar quota de Recursos, potenciando a redução do rácio de transformação do retalho?”

Se a domiciliação de salário resolve a questão colocada, então o desafio seguinte é saber como captar novas domiciliações de salário. A captação de clientes via canal *cross-segment* surge como uma resposta ajustada a este desafio, pois permite ao banco:

- Abordar “tiros certos” para o objectivo pretendido (trabalhadores por conta de outrem, colaboradores de empresas também clientes do banco e ordenantes de processamentos dos salários);
- Abordar clientes que ao domiciliarem o seu salário, têm um potencial de variação de recursos *YoY*²⁶ de cerca de 9,1% face a uma captação de um cliente sem domiciliação de salário (*figura 5*);
- Ter uma estratégia de marketing alternativa, no mercado doméstico, que permita contornar a previsível quebra de poupança das famílias (*figura 1*);
- Reter recursos, aproveitando as sinergias e informação existentes dentro do próprio banco e reduzir o volume de saída de cerca de 50.000 salários do Proactive Bank para outras instituições de crédito (*figura 5*).

Pretendeu-se evidenciar neste caso pedagógico a vertente académica, explorando toda a estratégia marketing e comercial subjacente à captação de clientes via canal *cross-segment* e a vertente empresarial reflectindo as melhores práticas do modelo de abordagem comercial das áreas que cumprem os critérios de sucesso e que poderão ser replicadas.

²⁶ YoY corresponde à variação Year on Year, ou seja em igual período.

4.8 Bibliografia:

4.8.1 Monografias:

- Bennis, W. e Nanus, B. (1985), *Diriger: Les secrets des meilleurs leaders*. Paris: InterEditions.
- Christopher, M.; Payne, A. e Ballantine, D. (1994), *Relationship Marketing*. 2.^a Ed., Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Cota, B. (2000), *Marketing Bancário – Comportamento e Necessidades dos Jovens Clientes Bancários Portugueses*. Lisboa, Coleção Teses.
- Cunha, M. P., e Rego, A. (2005), *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Fisher, R. e Ury, W. (2008), *Como conduzir uma negociação*. 8.^a edição. Porto: Lua de Papel
- Futrell, C. (2009), *ABC's of Relationship Selling through service*. 10.^a edição. McGraw-Hill International Edition.
- Jesuíno, J. (1996), *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jobber, D, Lancaster, G.(2009), *Selling and Sales Management*. 8th edition. FT Prentice Hall
- Justino, L. (2007), *Direcção Comercial*. 2.^a edição Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda
- Kotler, P. et al (2002), *Principles of Marketing*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Learned, E. P.; Christensen, C. R; Andrews, K.R. e Guth, W.D GUTH (1965), *Business Policy, Text and Cases*. Richard D. Irwin.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S. e Lewis, B. (1999), *Services Marketing - A European Perspective*. Edinburgh: Prentice Hall Europe.
- Lynch, R. (2009), *Strategic Management*. 5th Edition. Person Education Limited
- Santos, António (2008), *Gestão Estratégica, Conceitos, modelos e instrumentos*. 1.^a ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Tracy, B. (2006), *The Psychology of Selling*. Thomas Nelson Publisher

4.8.2 Contribuições para trabalho colectivo:

- Associação Portuguesa de Bancos (2011), Boletim Informativo N^o 46 de 2010 – Anual. Lisboa Junho de 2011.
- Banco de Portugal (2007), Cartas-Circulares n^o 41/2007/DSB. 23 de Maio de 2007
- Banco de Portugal (2007), Cartas-Circulares n^o 93/2007/DSB. 31 de Outubro de 2007

Banco de Portugal (2009), Estudo de Mobilidade no Sector da Banca a Retalho em Portugal. Dezembro de 2009.

Banco de Portugal (2010), Inquérito à Literacia Financeira da População Portuguesa. Outubro de 2010.

Banco de Portugal (2010), Cadernos do Banco de Portugal N° 9 – Abertura e Movimentação de Contas de Depósito. Lisboa. Fevereiro de 2010.

Banco de Portugal (2010), Relatório de Estabilidade Financeira. Novembro de 2010

Banco de Portugal (2011), Aviso n° 1 de 5 de Abril de 2011.

Banco de Portugal (2011), Relatório de Estabilidade Financeira. Maio de 2011

Diário da República Portuguesa (2007), Decreto-Lei n° 51/ 2007. 7 Março de 2007

Diário da República Portuguesa (2009), Decreto-Lei n° 133/2009. 2 Junho de 2009.

Diário da República Portuguesa (2009), Decreto-Lei n° 317/2009. 30 Outubro de 2009.

INE (2011), Síntese Económica de Conjuntura. Agosto de 2011.

4.8.3 Periódicos científicos:

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

Constantinides, E. (2006), *The marketing mix revisited: towards the 21st Century marketing*. *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 407-438.

DeCormier, R.A. and Jobber, D. (1993), *The counselor selling method: concepts and constructs*, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 13.

Dunn, D., Thomas, C. and Lubawski, J. (1981), *Pitfalls of Consultative Selling*, *Business Horizons* Volume 24, Issue 5, September-October 1981, Pages 59-65

Grönroos, C. (1994a), *Quo Vadis', marketing? Toward a relationship marketing paradigm*, *Journal of Marketing Management*, n.º 10.

Gummesson, E. (1998), *Implementation requires a relationship marketing paradigm*. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 26, n.º 3.

Harker, M. e Egan, J. (2006), *The past, present and future of relationship marketing*, *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 215-242.

Mintzberg, H. (2001), *Managing Exceptionally*,. *Organization Science*, Vol. 12, N° 6 (Nov – Dez 2001) Pag. 759 – 771. Published by: Informs

Newton, D., (1970), *Sales Force Management, Homewood, III.: Irwin, 1970: 2-3*

Sanchez, M.; Gil, I. e Mollá, A. (2000), *Estatus del marketing de relaciones*, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n.º 3.

Speed, R. e G. Smith (1992), *Retail financial services segmentation*, *The Service Industries Journal*, 12(3), 368-383.

Stalk, G. (1988), *Time - The next source of competitive advantage*, *Harvard Business Review*, 66(4), 41-53.

Wedel, M., W.A. Kamakura and U. Bockenholt (2000), *Marketing data, models and decisions*, *International Journal of Research in Marketing* 17(2-3) 203-208.

4.8.4 Teses:

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

Castelo, J. (1999), *Un Exame Empírico de los Antecedentes de la Lealtad del Cliente en la Banca Detallista en España*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España.

4.8.5 Imprensa:

Riser, C. (1962), *The Salesman Isn't Dead – He's Different*, *Fortune*, November 1962 (126)

4.8.6 Working papers:

Alard, P. e P-A. Guggémos (2004), *CRM – Les Clés de la Réussite*. Éditions d'Organisation, Paris: Éditions d'Organisation.

Ebner, M., A. Hu, D. Levitt e J. McCrory (2002), *How to rescue CRM*, *McKinsey Quarterly Special Edition, Technologie* 4, 49-57.

4.8.7 Referências não publicadas retiradas da internet:

DECO, Léxico Financeiro a 31/10/2011, <http://www.deco.proteste.pt/investe/cross-selling-s668260.htm>

European Commission Competition, Financial Services a 31/10/2011

http://ec.europa.eu/competition/sectors/financial_services/overview_en.html.