

Mestrado em Marketing e Comunicação

Marketing

Carla Andreia Coutinho Tavares

MARKETING BANCÁRIO: A GESTÃO DE VENDAS E O
MARKETING RELACIONAL

abr | 2024

GUARDA
POLI
TÉCNICO



POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

MARKETING BANCÁRIO: A GESTÃO DE VENDAS E O MARKETING RELACIONAL

RELATÓRIO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

Carla Andreia Coutinho Tavares

Abril / 2024

POLI TÉCNICO GUARDA

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

MARKETING BANCÁRIO: A GESTÃO DE VENDAS E O MARKETING RELACIONAL

RELATÓRIO DE ATIVIDADE PROFISSIONAL
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM MARKETING E COMUNICAÇÃO

Professora Orientadora: Teresa Maria Monteiro Felgueira

Carla Andreia Coutinho Tavares

Abril / 2024

«No auge da tempestade
Há sempre um pássaro para nos tranquilizar»
René Char citado por Couto (1968).

| Dedicatória |

À minha família

Alicerces e o pilar da minha caminhada, os meus Pais, Maria Otília e Amândio;

Ao meu marido, Óscar, pelo amparo;

Ao meu filho, Tomé, o meu maior orgulho;

À Kika, por existir...

e a Deus,

pela realização deste trabalho.

Family is not an important thing, it's everything (Fox, M. J., s.d.).

| Agradecimentos |

Escrever um relatório de atividade profissional exige, sem dúvida, dedicação, esforço e disciplina, sobretudo para combater a procrastinação que algumas vezes me assolou e a frustração que momentaneamente senti.

Começo por agradecer a todos aqueles que tornaram possível esta enriquecedora viagem pelo conhecimento:

À Professora Doutora Teresa Felgueira, supervisora deste relatório, que prontamente aceitou o meu convite para este desafio. Eternamente grata pois foi a doutora que, no momento que ponderei e questionei se ainda estaria capaz de abraçar este desafio, me inspirou a seguir em frente e me deu a mão... obrigada pelas suas palavras de encorajamento e estímulo, pela sua disponibilidade, orientação, sugestões e apoio concedidos.

Àquela que há 25 anos foi a minha segunda casa: o IPG. Sem este primeiro percurso académico nunca teria sido possível chegar até aqui e abraçar o mundo da banca. Obrigada. Obrigada também Banco Montepio, Finibanco e Caixa de Crédito Agrícola Mútuo, pelas experiências profissionais que em muito me permitiram desenvolver competências, tanto a nível profissional como pessoal. A todos os que se cruzaram no meu caminho durante estes anos uma palavra de agradecimento, pois, de uma forma ou outra, contribuíram para este momento.

Às pessoas que levo para a vida: marido e amigo, Óscar Coutinho, obrigada por seres o motor de todo este processo, por me apoiares independentemente das circunstâncias do momento e por aceites, de bom grado, as minhas escolhas. A ti meu filho, Tomé Coutinho, obrigada por sermos muito mais que Mãe e Filho. A vós meus Pais, agradeço por fazerem de mim a pessoa que sou hoje e por sempre serem o meu porto seguro.

A Deus agradeço por me mostrar o caminho...

Muito obrigada a todos!

| Resumo |

No âmbito da resolução do Conselho Superior de Coordenação do Instituto Politécnico da Guarda (IPG) de 1 de julho de 2011, o relatório de atividade profissional que ora se apresenta reflete aquele que foi o percurso bancário, as experiências profissionais e as atividades desenvolvidas, desde 2001 a 2020, em três Instituições de Crédito, com vista à obtenção do grau de Mestre em Marketing e Comunicação, na área de especialização em Marketing.

Com a pretensão de expor de forma clara e detalhada o percurso profissional desenvolvido, o presente relatório foi elaborado em duas partes, sendo a primeira dedicada ao enquadramento teórico-conceitual e a segunda às funções desempenhadas pela autora.

Na primeira parte será feito um breve enquadramento e contextualização histórica do setor bancário português. Nesse capítulo será apresentada, também, uma revisão de literatura sobre temáticas como o conceito e a evolução do marketing, os fundamentos do marketing bancário e a relação do marketing bancário com o marketing relacional.

A segunda parte do relatório apresentará uma descrição do percurso profissional e explana as competências adquiridas e as ferramentas implementadas no campo de ação do marketing relacional, a sua pertinência e influência no exercício das funções desempenhadas, bem como a sua importância, sobretudo, na gestão das vendas.

Atualmente, os bancos operam em mercados cada vez mais competitivos, muito dinâmicos e em constante mutação. Paralelamente, a desconfiança associada ao setor, a exigência do cliente e o poder da informação impõem o desenvolvimento de novas estratégias que permitam identificar, capturar e reter os clientes – estratégias do marketing bancário. Neste contexto, o vigente relatório analisa, demonstra e realça a correlação e complementaridade entre o marketing relacional e o cumprimento dos objetivos comerciais dentro do propósito do marketing bancário. A relação existente entre a instituição e o cliente é a linha condutora deste trabalho. Trata-se, portanto, de um processo desenvolvido com base na experiência prática e que se pretende que constitua uma súpula do conhecimento e das competências obtidas.

Palavras-chave: Marketing Bancário, Marketing Relacional, Gestão de Vendas, Cliente e Fidelização.

| Abstract |

Within the scope of the resolution of the Superior Coordination Council of the Polytechnic Institute of Guarda (IPG) of July 1, 2011, the professional activity report that is presented here reflects what was the banking path, the professional experiences and the activities developed, from 2001 to 2020, in three Credit Institutions, with a view to obtaining the degree of Master in Marketing and Communication, in the area of specialization in Marketing.

With the intention of exposing in a clear and detailed way the professional career developed, this report was prepared in two parts, the first dedicated to the theoretical-conceptual framework and the second to the functions performed by the author.

In the first part will be presented the literature review on topics such as the concept and evolution of marketing, the fundamentals of banking marketing and the relationship of banking marketing with relational marketing. In this chapter will also be made a framing and historical contextualization of the banking sector Portuguese.

The second part of the report will present a description of the professional career and explains the skills acquired and the tools implemented in the field of action of relational marketing, their relevance and influence in the exercise of the functions performed, as well as their importance, above all, in sales management.

Today, banks operate in increasingly competitive, very dynamic and ever-changing markets. At the same time, the distrust associated with the sector, the demand of the customer and the power of information impose the development of new strategies that allow to identify, capture and retain customers – banking marketing strategies. In this context, the current report analyzes, demonstrates and highlights the correlation and complementarity between relational marketing and the fulfillment of business objectives within the purpose of banking marketing. The relationship between the institution and the client is the guiding line of this work. It is, therefore, a process developed on the basis of practical experience and which is intended to constitute a summary of the knowledge and skills obtained.

Keywords: Banking Marketing, Relational Marketing, Sales Management, Customer and Loyalty.

|ÍNDICE GERAL|

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice de Gráficos	xii
Índice de Tabelas	xii
Índice de Figuras	xii
Lista de Siglas	xiii
Introdução	1
Parte I – O Setor Bancário Português e o Marketing	5
1. Breve Enquadramento e Contextualização Histórica da Banca	7
1.1 Os Primórdios do Sistema Bancário Português	7
1.2 O Sistema Bancário no Século XX	9
1.3 O Novo Milénio - A Banca Portuguesa no Século XXI	11
2. O Marketing	17
2.1 Origem, Conceito e Evolução do Marketing	17
2.2 Conceito e Fundamentos do Marketing Bancário	21
2.3 Marketing Bancário e Marketing Relacional	23
2.3.1 Conceitos	23
2.3.2 Consumidor Bancário	27
2.3.3 Serviços Bancários	29
Parte II - Atividade Profissional	31
3. Historial da Atividade Profissional Desenvolvida	33
3.1 Funções Exercidas	34
3.1.1 Caixa ou <i>front-office</i>	34
3.1.2 Outras Atividades Complementares de <i>front-office</i>	36
3.1.3 Vendas – Gestão e Estratégia	37
3.1.4 A Venda Cruzada (<i>cross-selling</i>)	40
3.1.5 Assistente Comercial - <i>as relações comerciais com os clientes</i>	42
3.1.6 CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente	45
3.1.7 Outras Transações, Produtos e Serviços	47
3.2 Conclusão de Boas Práticas adotadas na Banca	48
4. Considerações Finais	51
Conclusão	53
Referências Bibliográficas	57

| Índice de Gráficos |

Gráfico 1. Número de Bancos em Portugal (1820-1930).....	8
--	---

| Índice de Tabelas |

Tabela 1. Número de Bancos em Portugal (1986-2012).....	10
Tabela 2. Produtos e Serviços Bancários	30

| Índice de Figuras |

Figura 1. Modelo Conceptual: Relação entre Satisfação, Fidelização e Proveitos	26
--	----

| Lista de Siglas |

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
AMA – *American Marketing Association*
APB – Associação Portuguesa de Bancos
ATM – *Automatic Teller Machine*
AUE – Ato Único Europeu
BANIF – Banco Internacional do Funchal
BCE – Banco Central Europeu
BCP – Banco Comercial Português
BdP – Banco de Portugal
BES – Banco Espírito Santo
BFB – Banco Fonecas & Burnay
BPA – Banco Português do Atlântico
BPI – Banco Português de Investimentos
BPN – Banco Português de Negócios
BPP – Banco Privado Português
CCAM – Caixa de Crédito Agrícola Mútuo
CE – Comissão Europeia
CEE – Comunidade Económica Europeia
CEMG – Caixa Económica Montepio Geral
CGD – Caixa Geral de Depósitos
CRM – *Customer Relationship Management*
EUA – Estados Unidos da América
FMI – Fundo Monetário Internacional
IF – Instituições Financeiras
INE – Instituto Nacional de Estatística
IPG – Instituto Politécnico da Guarda
OIC – Outra Instituição de Crédito
OMS – Organização Mundial de Saúde
PAEF – Programa de Ajustamento Económico e Financeiro

SBP – Sistema Bancário Português

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

I Introdução

Nos dias de hoje, as instituições financeiras, ao atuarem como intermediários, desempenham um papel fulcral na economia. O principal objetivo de um banco é a captação de poupança e concessão de crédito. Paralelamente, têm como principal preocupação a satisfação e a fidelização de clientes. Este híbrido exige a criação de vínculos relacionais.

Depois de anos de crescimento e prosperidade, as instituições bancárias encontram-se numa desfavorável conjuntura, cada vez mais regulada e competitiva, que impôs uma mudança de atitudes e uma veloz adaptação às novas exigências do mercado. Em conjunto com este encadeamento de eventos, conseqüentemente, o comportamento dos clientes também mudou. O consumidor bancário tornou-se muito mais criterioso nas suas escolhas e as entidades bancárias passaram a colocá-lo no centro das suas decisões. Estes fatores, associados à globalização, conduziram à necessidade de redefinição de estratégias de atuação conducentes ao sucesso do setor.

A especificidade da atividade bancária fez nascer assim uma disciplina autónoma do marketing – o Marketing Bancário – atividade regulada por normas próprias, com um sistema individualizado que assenta na personalização da relação com cada cliente. Esta estratégia passa por conhecer os clientes, por forma a adequar os produtos às suas necessidades, diferenciando o serviço que, por sua vez, eleva o grau de confiança, satisfação e fidelização.

A aposta na relação pessoal que se estabelece com os clientes tem sido o fator determinante e gerador de mais valia de diferenciação no mercado bancário. Sendo que, os produtos e serviços oferecidos pelas instituições bancárias são pouco diferenciados, o setor reconheceu a crescente importância da aplicação do Marketing Relacional bem como a fidelização de clientes, para a criação e manutenção de uma relação de longo prazo mutuamente benéfica. A base do Marketing Relacional, como o nome faz prever, são as relações estabelecidas de forma dinâmica entre as partes, pelo que, o sistema bancário orientou a sua aposta na direção do mercado e o foco no cliente, “convidando-o” a estar envolvido em todo o processo, não fosse “ele” o ativo mais importante da instituição (Martins, 2006; Marques, 2012; Almeida, 2013).

Foi neste contexto que desempenhei a minha atividade profissional nos últimos 19 anos, onde exerci funções de “Caixa”, atuando no *front-office* e desenvolvendo competências comerciais em três prestigiadas instituições financeiras: Grupo Crédito Agrícola, Finibanco e Montepio Geral.

O presente relatório encontra-se estruturado em duas partes. A primeira parte remete para uma contextualização histórica do setor bancário português e faço um enquadramento teórico-conceptual do papel do marketing na Banca. Destaco, essencialmente, o papel do Marketing Relacional ao serviço do Marketing Bancário e demonstro a correlação e complementaridade entre ambos, quer através de análise documental quer pela via da experiência profissional.

A segunda parte é o testemunho da minha atividade profissional. Descrevo as atividades desenvolvidas e as funções desempenhadas, exemplificando que técnicas de Marketing Relacional implementei no dia-a-dia e como as coloquei em prática, comprovando que o seu sucesso é, necessariamente, o sucesso do Marketing Bancário. Tendo em conta a premissa anteriormente enunciada, o objetivo deste relatório é demonstrar que a Banca usa ambas as estratégias para potenciar e maximizar os seus resultados.

Parte I – O Setor Bancário Português e o Marketing

1. | Breve Enquadramento e Contextualização Histórica da Banca

1.1 | Os Primórdios do Sistema Bancário Português

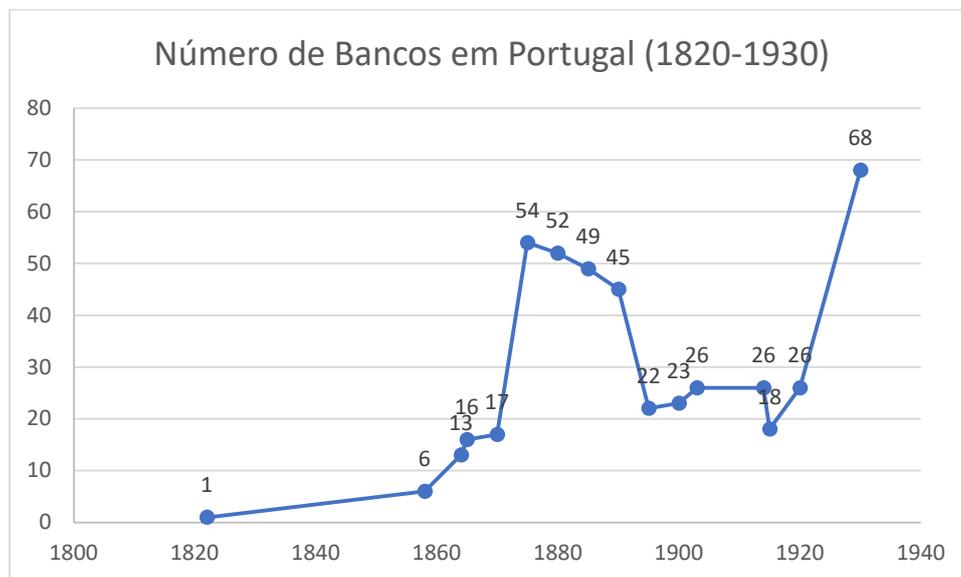
Segundo Prada (1978) citado por Ferreira (2013:20), “a banca nasceu mais do câmbio da moeda do que do crédito. O câmbio da moeda estrangeira foi a primeira atividade dos banqueiros. Alguns destes cambistas aceitaram a guarda das moedas que lhes confiavam alguns clientes, embaraçados com o seu transporte, a cuja disposição as punham no momento em que delas necessitassem; sobre este fundo o cambista encarregou-se de executar pagamentos por conta do seu depositante e em breve obteve autorização para investir por sua conta este fundo, comprometendo-se a entregar ao seu cliente, quando lho pedisse, uma soma equivalente. A primeira alusão conhecida a esta importante função data de 1155 e refere-se a um genovês que aparece como *bancherius*”.

Em 1807, com a primeira invasão francesa, a Rainha Dona Maria I, o Príncipe Regente e futuro Rei D. João VI, a corte e os principais agentes económicos abandonaram Portugal e refugiaram-se no Brasil. Um ano mais tarde, em 1808, na então colónia portuguesa foi fundado o primeiro banco português: o Banco do Brasil, que serviu de referência ao Banco de Lisboa e iniciou a sua atividade em dezembro de 1809. Finalmente, em 1821, pela Carta de Lei de 31 de dezembro e por iniciativa do Estado, foi criado o Banco de Lisboa, o primeiro banco em Portugal Continental, banco emissor durante toda a sua existência (até 1846), dado que em 1847, deu origem ao que hoje é a entidade máxima de regularização bancária no nosso país: o Banco de Portugal. O Banco de Lisboa viu o seu monopólio terminado a 13 de agosto de 1835 com a criação do segundo banco português, o Banco Comercial do Porto que centrou a sua atividade no norte do país e acabou por desaparecer na crise bancária de 1929 (Almeida, 2013).

Segundo Valério (2007), em 1850, o sistema bancário português era constituído pelo Banco de Portugal, pelo Banco Comercial do Porto, pela Companhia Geral de Agricultura das Vinhas do Alto Douro e pela Caixa Económica anexa ao Montepio Geral.

O setor bancário foi-se desenvolvendo gradualmente entre 1850 e 1870 (ver Gráfico 1), no entanto, tudo mudou na década de 70 do século XIX: assistiu-se a uma proliferação do número de bancos por todo o país (Mendonça, 2011).

Gráfico 1



Fonte: Adaptado de Mendonça, 2011:3

Pelo gráfico, é possível verificar que a expansão do sistema bancário entre 1850 e 1870 processa-se de forma gradual, mas a partir daí, a situação muda e, essa expansão foi, surpreendentemente, crescente.

Segundo a historiadora Miriam Halpern Pereira (1983:257), “metade dos bancos criados entre 1873 e 1875 abrem fora das cidades de Lisboa e Porto, em cidades de província e até em vilas (Ponte de Lima)”. De acordo com a autora, este crescendo ficou a dever-se à maior circulação monetária oriunda, especialmente, das remessas dos emigrantes portugueses no Brasil.

A partir de 1867, com a Lei das Sociedades Anónimas, passou a ser permitido constituir sociedades anónimas sem necessidade de prévia autorização administrativa ou passar por qualquer avaliação para se constituir uma empresa (apenas se exigia um mero registo). Esta lei veio, pois, criar as condições para a propagação do número de instituições bancárias e sociedades anónimas, no geral. Assiste-se, assim, a uma vulgarização da atividade bancária que levou o sistema bancário português a desembocar numa nova crise em 1876.

A crise bancária de 1876¹ surge neste cenário de expansão bancária desenfreada e comportamentos especulativos que conduziram a uma corrida aos bancos. Muitos deles, não foram capazes de honrar os compromissos com os seus depositantes, o que gerou um “efeito dominó nas instituições de crédito”, tendo desaparecido mais de um quinto das instituições bancárias existentes - esta foi a primeira grande crise bancária em Portugal.

Decorridos 15 anos, com os crescentes pedidos de empréstimo, a acumulação de dívidas, a dependência externa e os graves problemas estruturais, Portugal tornou-se uma sociedade capitalista dependente. O culminar de uma nova crise, ainda mais nociva que a anterior, ocorreu em 1892, quando o Estado português declarou bancarrota!

1.2 | O Sistema Bancário no Século XX

Nas primeiras décadas do século XX, a banca atravessou um período penoso e foi um longo processo que se arrastou por mais de 10 anos e fez virilizar a crise financeira numa crise económica. Este ambiente macroeconómico não era favorável ao desenvolvimento da atividade bancária e o número de bancos reduziu significativamente - no final de 1925 tínhamos, em Portugal, vinte cinco bancos.

Entre os anos 1950 a 1974, o Estado português registou os designados “30 anos de ouro da economia”. O surto de industrialização a partir dos anos 50 foi financiado pelo Estado e por um número reduzido de grandes bancos e ocorre uma grande aproximação do sistema financeiro ao sistema industrial, bem como súbitos interesses de grandes grupos económicos nos dois sistemas. A maior industrialização propiciou novas necessidades de financiamento tanto a particulares como a empresas que aproveitaram estas novas oportunidades de mercado.

Até ao 25 de abril de 1974 todos os bancos, inclusive o Banco de Portugal, eram privados, exceto a Caixa Geral de Depósitos. A partir de 1974, com a queda do regime ditatorial do Estado Novo, a banca nacionalizou-se (exceto bancos estrangeiros estabelecidos em Portugal) e, em setembro de 1974, ocorre também a nacionalização do Banco de Portugal.

Na segunda metade dos anos 80 a tendência de nacionalizações começava a inverter-se. Com a abertura à iniciativa privada sucederam-se alterações à regulamentação das Instituições Financeiras (IF), nomeadamente, medidas de liberalização que estimulassem a concorrência, a eficiência e a inovação. Assim, a desregulamentação e a globalização dos anos 80, a nível

¹ O conteúdo deste texto foi baseado em Gomes & Antunes, 2002.

mundial, culminou numa vaga de privatizações e na abertura ao setor privado, em vários domínios, na Europa.

Desta forma, antes da entrada em vigor, em 1986, do Tratado de adesão de Portugal à atual União Europeia (UE), o setor bancário era um mercado muito protegido e “virado para dentro”. Pós 1986, com a sua globalização, foi um marco na viragem deste setor com a criação de normas e legislação bem definidas.

Com a abertura da atividade bancária à iniciativa privada, o número de bancos privados, quer nacionais quer estrangeiros, a operar no mercado aumentou expressivamente. Após a entrada de Portugal na, então, Comunidade Económica Europeia (CEE) registou-se um crescimento no investimento de instituições estrangeiras no país, bem como a modernização do Sistema Bancário Português (SBP), o que despoletou, consequentemente, o aumento da concorrência entre as várias instituições.

Este mercado mais competitivo bem como a abertura ao exterior deram origem, a partir do final da década de 80, a um aumento do número de instituições a operar em Portugal (Tabela 1).

Tabela 1. Número de Bancos em Portugal (1986-2012)

<i>Ano</i>	<i>Nacionais</i>	<i>Estrangeiras</i>	<i>Totais</i>
1986	17	9	26
1990	20	13	33
1995	30	15	45
1996	31	19	50
1997	35	20	55
1998	33	24	57
1999	34	25	59
2000	29	29	58
2001	30	27	57
2002	32	28	60
2012	30	29	59

Fonte: Silva, 2013:21

De facto, entre 1986 e 1995 houve um aumento expressivo no número de bancos a operar em Portugal, de 26 para 45, aproximadamente 73%. Falamos de bancos de pequena dimensão e com um número muito reduzido de balcões. As instituições privadas que representavam 10% do mercado bancário português em 10 anos passaram a ter um peso de 70% do total do mercado. A Caixa Geral de Depósitos foi a única entidade bancária que permaneceu pública e situava-se no topo do “ranking” em termos de quota de mercado.

Assim, a partir de 1990, com o início das privatizações registaram-se grandes mudanças: o setor bancário foi liberalizado e assistiu-se à constituição dos primeiros bancos privados em Portugal. O processo de liberalização ganhou contornos bastante mais reforçados com a adesão de Portugal à CEE, posteriormente UE em 1986. Ainda no mesmo ano, 1986, entrava em vigor o Ato Único Europeu (AUE) - um tratado europeu assinado por nove países, que estabelecia as medidas e as fases necessárias para a implementação do Mercado Interno.

Em 1992 foi publicado o Decreto-Lei nº 298/92 de 31/12 que foi o “pontapé de saída” e o marco fundamental na criação do espaço integrado de serviços financeiros para a constituição do mercado único da CE. A criação do Mercado único da UE, terá sido uma das maiores conquistas da União Europeia, e veio assegurar a livre circulação de mercadorias, serviços, capitais e pessoas dentro da UE.

A adoção pela UE, em 1999, da nova moeda única - o Euro - consagrou a integração dos mercados financeiros. Em 2002, passa a circular a moeda euro em Portugal. Poderá dizer-se que o sistema financeiro nacional é, hoje, claramente o resultado de dois eventos sucessivos: a adesão à CEE (liberalização do sistema em termos legislativos e administrativos) e a criação da Zona Euro (que criou as condições para uma estabilidade monetária).

1.3 | O Novo Milénio - A Banca Portuguesa no Século XXI

A partir do século XXI, o número de agências bancárias era cada vez maior com a visão de tornar um banco num negócio local, presente em vilas e até aldeias, por forma a captar um maior número de clientes através da proximidade. Em 2002 atuavam em Portugal 60 instituições, das quais 28 estrangeiras e, uma década depois, assistiu-se a uma substancial redução, para 34 Bancos. O sistema esteve estabilizado até ao início da grande crise financeira, apelidada de *Subprime*, um dos episódios mais severos da história recente (Almeida, 2013).

Crise Subprime e efeito contágio no Sistema Financeiro²

A crise *subprime*, teve origem no mercado imobiliário dos Estados Unidos da América, entre 2006 e 2007, e propagou-se rapidamente a nível mundial atingindo o seu apogeu em 2008. A concessão em larga escala de crédito hipotecário de elevado risco foi o motor deste colapso.

² O conteúdo deste texto foi baseado em Silva, 2013.

“*Subprime* (definição): neologismo da língua inglesa, lançado inicialmente no vocabulário financeiro americano. Em rigor, surgiu por contraposição ao termo *prime*, já consagrado como designação de um empréstimo «seguro», concedido a um bom cliente, isto é, a alguém que dispõe de ativos confortáveis. Assim, um crédito *subprime* corresponde a um empréstimo concedido a alguém de baixos rendimentos que, portanto, apresenta um alto risco de incumprimento – *risco de default*. A partir de agosto de 2007, a palavra *subprime* tornou-se símbolo de maldição e desgraça para milhões de pessoas que perderam o seu dinheiro, a sua casa, ou até as duas coisas” (Shiller, 2008:5 citado por Silva, 2013:38).

A crise económico-financeira que abalou o mundo deixou marcas profundas em todas as economias: afetou famílias, empresas e as contas nacionais. Portugal não foi exceção e, nos dias de hoje, ainda reflete os resultados dos ajustamentos económicos. Face ao acentuado nível de globalização mundial, as perturbações no mercado financeiro americano e, simultaneamente, a contração da sua economia, conduziram a um efeito dominó na Europa, com especial impacto em Portugal, Espanha, Irlanda e Grécia.

O ano de 2008 ficou também marcado pela falência do Lehman Brothers, instituição com 164 anos e o quarto maior banco de investimento dos E.U.A., que veio agravar a situação, despoletando uma crise de confiança global. Alguns bancos europeus mostravam, também, problemas de solvabilidade tendo havido necessidade de vários governos injetarem fundos e anunciarem pacotes de medidas por forma a restabelecerem o regular funcionamento dos mercados financeiros. Declarada falência por vários bancos, impunha-se uma revisão dos quadros regulamentares e de supervisão do risco de liquidez da banca e das práticas de gestão do risco bancário.

No segundo semestre de 2007, o sistema bancário português começa a dar sinais evidentes desta crise, nomeadamente, nos seus indicadores de rendibilidade, liquidez e solvabilidade. À semelhança dos restantes bancos europeus, a banca portuguesa também enfrentou condições de financiamento bastante adversas nos mercados financeiros ao longo de 2008.

Na mesma linha, o Governo Português viu-se obrigado a tomar algumas medidas, temporárias, para conter a crise financeira, tal como: garantia governamental de depósitos devido à perda de confiança dos depositantes; garantias oferecidas pelo Governo para assegurar o acesso dos bancos portugueses a refinanciamento nos mercados primários de dívida; planos de recapitalização para reforçar o capital das instituições bancárias; facilitação do financiamento empresarial com promoção de soluções adaptadas às necessidades das empresas e até a nacionalização de alguns bancos, com o objetivo de prevenir a sua insolvência e evitar o efeito contágio a outras instituições bancárias num quadro de crise sistémica. Primeiro, foi com o Banco Português de Negócios,

(conhecido pelo caso BPN), em que o Estado decidiu avançar com a sua nacionalização. A intervenção do Governo no BPN foi tomada, essencialmente, para prevenir o efeito contágio a outras instituições financeiras, evitando a quebra de confiança no sistema financeiro português e protegendo os depositantes desta instituição. Seguiu-se o plano de salvamento do Banco Privado Português, (designado por BPP) que acabou por ser adquirido por um conjunto de grandes bancos. Qualquer uma destas intervenções conduziram ao agravamento das contas públicas portuguesas.

A propagação da crise a nível global e a forma como todo o mercado financeiro estava fustigado obrigou o Comité de Supervisão Bancária de Basileia a rever algumas das regras referentes aos acordos de Basileia³, aplicando em 2010 o Acordo Basileia III. Assim, em resposta à crise do *subprime*, a entidade responsável pela regulamentação das instituições bancárias, *Basel Committee on Banking Supervision*, emitiu um conjunto de medidas e regras de promoção de maior controlo sobre o sistema financeiro, tanto ao nível da regulação, como da supervisão e gestão de risco bancário - terceiro Acordo de Basileia (*Basel III*). Em suma, trata-se de um acordo internacional que determina as regras de gestão de risco nos bancos.

O ano de 2011 foi um ano de enormes desafios para o nosso país, em que vários acontecimentos marcaram a imagem de Portugal: a 7 de abril de 2011 o Governo português solicitava assistência financeira e pedia um resgate ao FMI. Apenas quatro dias depois, do pedido de ajuda, aterraram em Lisboa as equipas técnicas das entidades que compunham a Troika (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional). A Troika, como ficou conhecida, era a estrutura criada para a negociação em nome dos credores oficiais, com os Governos dos países beneficiários de planos de resgate no âmbito da crise das dívidas soberanas.

O Programa de ajustamento económico e financeiro (PAEF) apresentava um quadro de financiamento estável para o período de 2011-2014 e elencava uma estratégia assente em três pilares base: a consolidação das contas públicas, a estabilidade do sistema financeiro e a transformação estrutural da economia portuguesa. Era claro o objetivo de recapitalização do sistema bancário e imprescindível dotar o setor financeiro de mecanismos mais eficazes, quer de controlo quer de reporte, alinhados com as melhores práticas internacionais.

A situação do sistema bancário português foi novamente agitada em 2014, quando o Banco de Portugal anunciou a resolução do Banco Espírito Santo (BES). Com o colapso do Banco Espírito

³ Oficialmente tratado por *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, trata-se de um acordo entre mais de 100 países, celebrado em 1988, que visa a estabilidade do sistema bancário.

Santo⁴ este foi sujeito a uma operação de resolução que culminou na sua substituição, enquanto organização bancária, pelo Novo Banco, como forma de evitar a suspensão dos seus pagamentos.

Em dezembro de 2015 era a vez do Banco Internacional do Funchal (BANIF). O Banco de Portugal (BdP) declarou que o Banif se encontrava “em risco ou em situação de insolvência” e considerou que a aplicação de uma medida de resolução seria a única solução para proteger os depositantes e assegurar a continuidade dos serviços financeiros prestados (Banco de Portugal, 2016).

Perante todos estes desafios era uma obrigação implementar medidas de ajustamento ao modelo de negócio. Assim, entre 2011 e 2015 devido a colapsos, reestruturações e cortes operacionais a banca assistiu à diminuição de 1300 balcões e, conseqüentemente, à redução de 7500 postos de trabalho (Cardoso, 2016).

Em conformidade com o BdP, em 2019 atuavam no nosso país 148 instituições financeiras, das quais 60 eram bancos. A atividade bancária, em 2019, possuía 5.523 balcões de agências bancárias num total de 63.806 trabalhadores. Em anuência com as séries longas do setor bancário português, a banca terminou 2020 com 61.740 trabalhadores e um total de 4.868 balcões. Segundo o BdP, em 2021 havia um total de 58.859 trabalhadores nos bancos em Portugal e é preciso recuar a 1996 para encontrar um número tão baixo de balcões (4.844) (Banco de Portugal, s.d.).

O maior desafio do século XXI: COVID-19

Ao contrário da crise anterior, de origem bancária e natureza financeira, esta crise com origem na área da saúde quase paralisou o mundo. O vírus, surgido em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan na China, rapidamente foi caracterizado, pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como uma pandemia (a 11 de março de 2020) – a pandemia provocada pela Covid-19.

Esta crise não decorreu, portanto, de um objeto económico, mas sim de uma epidemia, devido ao grau de contaminação do vírus COVID-19. Estávamos, portanto, perante uma emergência de saúde pública internacional declarada. À semelhança do que aconteceu por todo o mundo, esta epidemia obrigou à declaração de Estado de Emergência, que em Portugal aconteceu a 18 de março de 2020 e restringia a mobilidade dos cidadãos, devido ao risco de contaminação do vírus e os seus impactos na saúde pública – o recolher obrigatório foi decretado e a população começou a ter outra perceção da gravidade da pandemia (Costa, 2021).

⁴ O colapso do Banco Espírito Santo resultou do seu envolvimento no apoio às empresas do respetivo grupo empresarial.

A pandemia do COVID-19 colocou novos desafios ao setor financeiro, e em especial ao setor bancário. Os impactos económico-sociais e a capacidade das empresas e das famílias honrarem os seus compromissos e reembolsarem o crédito contraído eram uma incerteza. A economia “parou” e coube à banca um importante papel de apoio às empresas e às famílias. Os banqueiros aceitaram o repto lançado pelos governantes de dar a mão à economia num contexto muito adverso, para servir de suporte à estabilidade de Portugal como prova de resiliência do setor, ajudando as famílias e a economia a resistir (Cunha, 2021).

Esta pandemia foi, sem dúvida, mais um desafio à estrutura económico-financeira do mundo e o setor bancário demonstrou que os princípios de cooperação entre organizações conduzem, efetivamente, a uma gestão mais eficiente. Nesta crise, a banca não é vista como um problema, mas sim como a solução, já que as instituições de crédito são fundamentais para recuperar e revitalizar o sistema económico (Cunha, 2021).

No ano 2021, em plena crise pandémica, a atividade económica encontrava-se bastante reduzida e o nível de incerteza quanto ao futuro, tanto por parte das empresas como dos particulares, acarretou no setor bancário repercussões, perante o adiamento de decisões de investimento e de consumo. A paralisação da economia global gerou um impacto negativo que poderá levar anos a reverter (Lito, 2022).

A outra face da moeda mostra que apesar da pandemia ainda não ter terminado, é claro o impacto que a mesma está a ter enquanto acelerador no desenvolvimento do processo de transformação digital nos bancos. A banca de retalho tal como a conhecemos tem vindo a sofrer alterações ao nível dos canais digitais e a Covid-19 veio acelerar a migração para a banca digital. A pressão de mercado assim o exigia e as figuras centrais desta inovação foram as plataformas online e as aplicações móveis, que permitiam um acesso direto às contas bancárias e a realização de muitas operações sem necessidade de deslocação aos balcões. Assim, é importante realçar que, embora a crise sanitária tenha afetado negativamente a eficiência e a rentabilidade do sistema bancário, também criou oportunidades para o setor através da inovação tecnológica e da digitalização (o Marketing 5.0) (Costa, 2021).

E, foi em plena recuperação da crise pandémica que assistimos a um cenário de guerra na Europa: **a invasão da Ucrânia pela Rússia**. O impacto sobre a inflação foi quase imediato e a escalada de preços inevitável. Esta guerra que começou em fevereiro de 2022 já fez subir o preço da energia, dos alimentos e projetou um desequilíbrio entre a oferta e a procura o que desencadeou uma subida vertiginosa da inflação. O conflito armado entre a Rússia e a Ucrânia foi, portanto, o gatilho que acelerou a subida de inflação em todo o mundo e está a deixar marcas profundas que vão ficar para o futuro. Ao longo de 2022 a inflação esteve a galopar mês após mês até atingir

valores máximos dos últimos 30 anos. Em resultado, há um reflexo direto e um impacto nas carteiras das famílias e das empresas sendo que, maior é a probabilidade de incumprimento bancário (Lito, 2022).

Nenhuma guerra, como vimos ao longo deste trabalho, tem impactos neutros, ou seja, de uma forma mais direta ou menos direta acaba por produzir efeitos, mesmo que em escalas diferentes, de país para país. As implicações na economia mundial e as consequentes alterações nas políticas monetárias não podem, de forma alguma, ser ignoradas pelos bancos devido à instabilidade que provocam.

A prova desta instabilidade bancária foram as sucessivas falências em bancos nos EUA, em março do corrente ano, e a aquisição forçada, por parte do Governo suíço, do *Credit Suisse*, segundo maior credor suíço, pelo banco UBS – transação que vai ficar na história do sistema financeiro. Este ambiente de crise bancária voltou a provocar tumultos nos mercados financeiros, fez regressar o fantasma da crise bancária à U.E. e reabriu a questão sobre o porquê de a União Bancária Europeia continuar incompleta. Relembre-se que, esta união foi criada em 2014 quando a zona euro atravessava uma crise de dívida pública que desafiava a sobrevivência da própria moeda única (Lito, 2022).

O mundo mudou, o cenário de incerteza tem sido constante nos últimos anos e 2023 não está a ser diferente, nem para o mundo nem para os bancos! Um dos principais riscos identificados pelo FMI é a instabilidade no setor bancário. E, no fundo, o que todos nós queremos é um sistema bancário forte, moderno e confiável. Em resposta a todos estes desafios e, sendo o mercado bancário muito dinâmico e mutável, os bancos tiveram de se adaptar, também, a novas formas de comunicar e, acima de tudo, de (re)conquistar a confiança dos clientes. Um dos canais utilizados tem sido o Marketing (Lito, 2022).

Sendo o Marketing na sua essência relacional, no ponto seguinte é feita uma abordagem teórica e um enfoque da sua ação no setor bancário. Este é, pois, um campo fértil para a ação do Marketing e das metodologias utilizadas quer pelo Marketing Bancário quer pelo Marketing Relacional.

2. | O Marketing

A palavra Marketing provém da junção de duas palavras inglesas: “market” e “ing”, isto é, mercado e ação/movimento. Assim sendo, podemos depreender que o marketing é o mercado em movimento.

2.1 | Origem, Conceito e Evolução do Marketing

Na visão de Wilkie e Moore (2003), a história do Marketing pode ser subdividida em quatro grandes eras:

1. A Fundação da Disciplina (entre 1900 e 1920)
2. A Institucionalização da Disciplina (entre 1920 e 1950)
3. A Mudança de Paradigma (entre 1950 e 1980)
4. A Fragmentação do Marketing (após 1980).

Segundo os referidos autores, as duas primeiras décadas (1900 a 1920) foram um período de desenvolvimento dos primeiros cursos, marcado pela fundamentação do marketing. Entre 1920 e 1950 ocorre a formalização da disciplina, em que as primeiras bases são criadas. A terceira era acontece, entre 1950 e 1980, e foi considerada uma mudança de paradigma com enfoque na gestão de marketing e uma visão da disciplina como ciência. É durante esta era que surge pela primeira vez, em 1973, a definição de Marketing Bancário, por Reekie, no seu artigo, *Marketing in Bank*, publicado na revista *The Bankers Magazine* (Reekie, 1973). A quarta era dá-se a partir de 1980 e é o período em que as mudanças da terceira era se intensificam.

A maioria dos historiadores concorda que o marketing existe desde que se iniciaram processos de negociação entre compradores e vendedores. Não há uma data específica que determine quando surgiu efetivamente o marketing, nem tão pouco onde surgiu. Da revisão da literatura efetuada, é possível concluir que a tentativa de vender bens e serviços é tão antiga quanto a nossa própria civilização.

A definição de Marketing não é consensual. Devido às muitas especulações sobre a melhor definição de Marketing, deixa-se aqui a atual definição apresentada pela AMA (2017) “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral”⁵.

⁵ Tradução livre de: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (AMA – American Marketing Association, 2017).

É uma definição muito abrangente que destaca o “valor para o cliente, parceiros e para a sociedade em geral”, onde se inclui nos parceiros, como é óbvio, os acionistas, mas também os fornecedores e os empregados e não exclusivamente na criação de “valor acionista”. Sob outra perspectiva, a definição não restringe a esfera do Marketing a produtos ou a serviços, mas estende-a a todos os tipos de ofertas e, assim, estas vão variar segundo as diversas ramificações que o Marketing alberga.

Marketing não é publicidade, não é venda, não é promoção. Estas análises são redutoras do seu verdadeiro alcance. A este respeito urge citar a definição de Drucker (1954:43) “o propósito do marketing é tornar a venda *supérflua*. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto e o serviço se adaptem a ele por si mesmo”.

Há múltiplas perspectivas relativamente à definição de marketing daí ser praticamente impossível determinar um único conceito. Ao longo dos anos, este conceito tem sofrido alterações em função das próprias transformações de mercado. No entanto, é unânime que o marketing é indissociável do cliente, na medida em que constitui o elo de ligação entre as empresas e os seus clientes, por forma a que estas ofereçam os produtos e serviços em função da satisfação das necessidades dos clientes.

“Hoje, áreas como o Marketing, Recursos Humanos, Tecnologia e Comunicação revelam ter um impacto preponderante dentro das empresas e contribuem, de facto, para a obtenção de mais e melhores resultados” (Marketeer, 2021).

Com o mundo em progresso contínuo, o marketing adaptou-se e, também, foi evoluindo. Essa evolução do marketing, segundo Kotler (1998, 2021) passou por 5 fases:

- Marketing 1.0, marketing centrado no Produto e com o único objetivo de vender. Esta foi a primeira fase do marketing, relacionada com a revolução industrial e a consequente redução da necessidade de mão-de-obra e um aumento da produção. Este marco da história, nos inícios do século XX, centrou o marketing na venda de produtos num mercado em massa, sem grandes opções para o cliente e assente numa estrutura de quatro variáveis (produto, preço, distribuição e promoção), conhecida como Marketing Mix ou os 4P's do Marketing. O cliente era visto como um dado adquirido e tudo o que era produzido era vendido;

- Marketing 2.0, marketing mais orientado para o Consumidor/Cliente e para tudo aquilo que poderia influenciar a otimização das vendas. Tem como propósito a satisfação das necessidades do cliente e a criação de valor. O investimento que tinha havido em maquinaria levou a uma produção em massa, maior concorrência e aumento de stocks. Contudo, a crise

petrolífera ocorrida na década de 70, trouxe muita incerteza e, pela primeira vez, era necessário escoar produtos. Foi nesta fase do marketing que as empresas começaram a implementar a segmentação de mercado, por forma a conhecer melhor os seus clientes e as suas necessidades. Os 4 P's do marketing, vistos até então como pilares fundamentais da disciplina, começaram a mostrar-se insuficientes. As empresas alteraram preços, recorreram a promoções e à venda forçada, arriscando a insatisfação do cliente. Com efeito, com o surgimento da internet na década de 90, e com as novas tecnologias de informação e o uso massificado do computador, o cliente era já mais informado, exigente e com capacidade para comparar diferentes ofertas de produtos similares. Esta é a era em que a oferta é superior à procura, o público cada vez mais heterógeno e com várias opções de compra, onde o cliente deixa de estar assegurado;

- Marketing 3.0, marketing centrado no Ser Humano e movido por valores, é a era do marketing que pretende entender o perfil do consumidor. Abandona-se a produção em massa e investe-se numa investigação mais aprofundada de mercado; há uma quebra de paradigma, proposta por Kotler, em que mais do que comercializar é preciso gerar valor numa abordagem que vá ao encontro das preocupações e desejos do cliente com a preocupação de transformar o mundo num sítio melhor, ou seja, uma dimensão mais humana. A partir da crise financeira de 2007, o que tinha sido abordado anteriormente (1.0 e 2.0) era importante, mas não suficiente. O clima de desconfiança, neste período de crise, ramificou-se em vários setores e na própria sociedade em geral e fez com que os consumidores confiassem mais naquilo que os amigos lhe diziam do que propriamente no que as marcas comunicavam. É fundamental reconhecer que o consumidor passou a ter um papel ativo. A criação, o consumo e a partilha de conteúdos entre as pessoas, passou a ser um fenómeno natural que emergiu das novas tecnologias e conduziu à troca natural de opiniões, partilha de comentários e uma acentuada interatividade. Estes aspetos obrigaram o marketing a voltar-se para os princípios que orientam o pensamento e o comportamento da organização. É um marketing renovado na forma como a empresa expressa e comunica a sua identidade, reforça a sua integridade e constrói a sua imagem. O conceito é inovador na criação de relações, no envolvimento mútuo e centra-se na humanidade que as marcas devem refletir, tanto nos comportamentos como na comunicação. Os profissionais de marketing viam os clientes como seres humanos únicos e com valores, preocupados com o futuro do planeta e atentos a causas ambientais/socias;

- Marketing 4.0, nasce com a internet e é a transição do tradicional para o digital. Com a era digital a galopar a grande velocidade e as preferências dos consumidores a recaírem para o digital, as estratégias comerciais das empresas tiveram de seguir a mesma direção (Afonso, 2020). Nesta fase do marketing iniciou-se a presença em negócios online e as marcas iniciaram as vendas através de sites, aplicações, entre outros. Quando são aplicadas estratégias bem estruturadas,

existe uma relação entre os canais online e os offline, onde o objetivo é criar uma boa experiência para o consumidor (Marketeer, 2020). O termo Marketing Digital, foi evidenciado pela primeira vez, com a chegada do *Customer Relationship Management* (CRM), no centro do qual está o cliente. Esta nova era também ficou pautada pela mudança de valores, com a passagem do individual para o social e a coexistência entre o online e o offline. O consumidor perfeito é aquele que defende e recomenda a marca. Este consumidor é hoje muito diferente: as suas decisões aparentemente pessoais, são cada vez mais sociais;

O súbito aparecimento da pandemia COVID-19, levou a medidas de distanciamento e a confinamentos instituídos, que impulsionaram a aceleração digital por parte das empresas. Aliás, este boom digital foi praticamente uma imposição. A realidade mudou e nasceu uma nova era do marketing: o Marketing 5.0 – o Marketing Tecnológico.

- O Marketing 5.0, por definição, é a aplicação de tecnologia humanizada (abordagem humanizada das tecnologias – por imitação do ser humano) de forma a criar, comunicar, cumprir e potenciar valor em todo o percurso do cliente (Kotler, 2021).

Philip Kotler (2021), talvez a maior autoridade mundial no tema do marketing, defende que, devido à pandemia, o marketing passa a caminhar lado a lado com a inovação. Esta nova era centra-se no poder da tecnologia orientada para a humanização, com estratégias de marketing mais empáticas num cenário digital, onde o foco é a experiência do consumidor. Este conceito une análise de dados, humanização e soluções tecnológicas para promover uma experiência de qualidade ao consumidor. Esta nova era é uma fusão do Marketing 3.0 com o Marketing 4.0, onde se cruza a satisfação do consumidor e a tecnologia (como a Inteligência Artificial), para que as marcas possam criar ligações com o seu consumidor. O marketing não pára! Tal como o mundo, o marketing avança e adapta-se.

Em traços gerais, podemos anuir que o marketing começou por se preocupar com as transações (produção, produto e vendas) e foi desviando o foco para as relações (mercado e social), tendo sempre evoluído de forma a acompanhar o comportamento do consumidor. A partir dos anos 90 assistiu-se a uma verdadeira transição na área do marketing, rumo a uma abordagem focada no cliente e na relação com ele. Emerge o conceito de marketing relacional muito aplicado ao setor bancário – Marketing Bancário. O marketing bancário é, portanto, uma nova disciplina do marketing.

2.2 | Conceito e Fundamentos do Marketing Bancário

“O Marketing Bancário é um ramo especializado do Marketing que se autonomizou do Marketing de serviços no decurso da segunda metade do século XX e cujo objeto são os serviços bancários. Surge pela primeira vez como disciplina autónoma do Marketing nos Estados Unidos da América, mas a sua teoria, metodologia e prática rapidamente se disseminou pelo mundo inteiro”, Almeida (2013:13).

No mundo financeiro em particular, o conceito de marketing como uma função integrada de gestão deu os seus primeiros passos, com a fundação dos primeiros departamentos de marketing em algumas instituições financeiras. Antes desse período, o marketing ocupava um papel meramente passivo com questões apenas de publicidade e promoção de vendas (Marques, 2012).

O marketing é, nos dias de hoje, um conceito pertinente e relevante, mas nem sempre foi assim. Não lhe era dado qualquer destaque nem importância, mas a forma de o encarar, analisar e praticar foi-se alterando ao longo dos tempos.

Para Almeida e Pereira (2014) o interesse da banca pelo Marketing ocorre na década de 70 aquando da intensificação da concorrência e com a liberalização das instituições financeiras. Neste período, o Marketing bancário era orientado para as vendas, com promoção dos serviços e dos produtos financeiros. Nos anos 80, as instituições preocuparam-se em estudar o mercado, segmentá-lo, desenvolver novos produtos e posicionarem-se. Só na década de 90, é que o Marketing Bancário adotou estratégias de relacionamento indo ao encontro das necessidades do cliente com o intuito de o fidelizar e reter.

Da revisão da literatura efetuada, é possível concluir que a associação do marketing aos serviços bancários – o Marketing Bancário – surgiu na década de 80, do século XX, em resultado das transformações profundas que mexeram com a estrutura do setor bancário e com a essência do próprio negócio (Mendes, 2002; Martins, 2006; Almeida, 2013). A desregulação dos serviços financeiros nesse período, a extensa política de privatizações e o avanço tecnológico dos anos 90, geraram as condições para a duplicação do número de bancos e uma explosão da oferta de um sem número de novos produtos e serviços financeiros, que implicavam a implementação de novas estratégias de marketing (Mendes, 2002).

Segundo Ferreira (1997), o Marketing Bancário surgiu em Portugal estimulado pela concorrência causada pela (re)abertura do setor bancário à atividade privada. A competição desregulada favoreceu o desenvolvimento, a especialização e a autonomização do Marketing Bancário, no seio das instituições financeiras. O papel do marketing que, até aqui, era secundário passou a tornar-se principal.

Dado que os Bancos em muitos países, incluindo Portugal, pode prestar direta ou indiretamente toda a gama de serviços financeiros, podemos afirmar que, quando falamos de Marketing Bancário, falamos de Marketing de serviços financeiros. A gama de oferta de serviços financeiros disponibilizada pelos bancos tem vindo a ser complementada e, nesse sentido, os bancos ganharam novos parceiros. A esta nova parceria vulgarizou chamar-se *bancassurance*, termo de origem anglo-saxónica que consiste na comercialização em paralelo de produtos bancários e seguros, potenciando naturalmente o *cross-selling*. Simplificando, os bancos distribuem produtos de seguros e as seguradoras utilizam a rede de distribuição bancária para colocar os seus produtos. Consequentemente, com esta consolidação da banca universal onde foi criado um mercado integrado para todos estes serviços, deixou de haver uma diferenciação entre o Marketing de serviços financeiros e o Marketing Bancário (Almeida, 2013).

A singularidade da atividade bancária propicia a que se desenvolva um marketing com características próprias, muito peculiares, daí podermos classificar o Marketing Bancário como um marketing especializado. Trata-se de um conceito que compreende um conjunto de ações desenvolvidas, de forma coesa e constante, por parte de uma Instituição de crédito. Segundo Caiado (1998), as instituições financeiras utilizam estas táticas e estratégias para promover os seus produtos e serviços, e satisfazer as necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que fortalecem a sua própria imagem.

Segundo Cota (2000), os bancos antes do século XX eram projetados à imagem de um templo grego, pensados e planeados para impressionar o público e transmitir grandiosidade pela sua arquitetura distinta. Apesar da sua aparência imponente, a atmosfera era sóbria e os balcões raramente transmitiam uma sensação acolhedora. Não obstante, era uma imagem que evocava respeito pela instituição - esta era a postura de um banco antes da era do marketing.

Há algumas décadas atrás poucos clientes mudavam de banco. Esta inação era vista como fidelização, pois o sentimento de compromisso para com o banco estava muito presente nos clientes. Por outro lado, as políticas de marketing eram muito orientadas para a transação e para o produto, isto é, políticas apenas reativas e de massa para o mercado. Assim sendo, a apatia e a falta de personalização do cliente bancário eram sinónimas de fidelização e realçavam, desta forma, o grau de importância atribuída às Instituições Bancárias. Mas essa perceção mudou.

Rapidamente se apercebeu de que não podia perdurar uma abordagem do tipo tradicional em que, tal como refere Kotler et al. (2002), o serviço bancário não está exposto numa prateleira à espera que um consumidor o compre. Os Bancos tomaram consciência do quão conveniente é identificar segmentos de clientes lucrativos e explorar oportunidades transversais ao setor (Martins, 2006).

Hoje, o cliente (consumidor bancário) é visto como o centro das atenções e o setor bancário é um dos que mais investe ao nível das estratégias de marketing.

2.3 | Marketing Bancário e Marketing Relacional

2.3.1 | Conceitos

O setor bancário há muito que reconhece a importância e aplica os conceitos de marketing (Das, 2009).

Tomando por base a definição de Marketing apresentada pela AMA, no início deste capítulo, podemos redefinir o Marketing Bancário como a “criação, comunicação, entrega e troca de” serviços financeiros. É uma abordagem de Marketing que converge mais para a oferta, para a comercialização e venda de produtos e serviços financeiros, isto é, tende a ser mais voltado para a maximização das vendas. Deste modo, o Marketing Bancário aponta para a atração de novos clientes.

A missão base do Marketing Bancário é conhecer, compreender e alcançar toda uma envolvente em que a própria instituição financeira está inserida, ou seja, não atua no vazio, nem sem propósito (Almeida, 2013).

Por outro lado, o propósito do Marketing Relacional é mais o de construir relações duradouras com os clientes que já existem e atender às suas necessidades específicas. Esta perspetiva mais relacional procura fidelizar clientes e concentrar as estratégias na manutenção de relacionamentos de longo prazo. O intuito é criar relações duradouras através da confiança, da lealdade e da satisfação através de um atendimento de excelência que vá criando valor ao longo do tempo (Marques, 2012).

De acordo com Antunes e Rita (2008: 43), o Marketing de Relacionamento dá ênfase à retenção de clientes, à manutenção de relações duradouras, e é dada grande importância ao serviço ao cliente. O Marketing de Relacionamento exige um contacto contínuo e um nível elevado de compromisso com os clientes. No que diz respeito a elementos chave do Marketing de Relacionamento, os que aparecem mais frequentemente na literatura são a confiança e o compromisso. E, podemos pensar, segundo Morgan e Hunt (1994) o “compromisso” como o desejo contínuo de manter uma relação e a “confiança” como a convicção que um parceiro tem pela integridade e consistência dos outros.

Alzira Marques (2012: 29) afirma mesmo que “o conceito de marketing relacional tornou-se uma *buzzword* usada para refletir diferentes temas ou perspectivas, tornando-se assim, numa expressão abrangente que tem sido alvo de alguns equívocos”.

A banca no geral aplica esta estratégia pois considera que é mais difícil conseguir um novo cliente do que reter um já existente; e, por outro lado, quanto mais perdurar a relação com esse cliente, mais lucrativa se tornará. Os vínculos e o envolvimento são características do mundo da banca, dado que os próprios clientes procuram manter uma relação estreita com a Instituição Bancária, devido à necessidade de informação clara e aconselhamento pessoal acerca das ofertas que melhor se adequam às suas necessidades. Desta forma, este setor é bastante favorável à criação e manutenção de relações, pelo que o marketing relacional como estratégia do marketing bancário, tem grande aplicabilidade no mercado financeiro, em particular nos Bancos e foi fortalecendo, ao longo dos tempos, a sua posição - esta evolução na filosofia de marketing converge para a construção de relações estáveis e duradouras com os seus clientes.

Ambas as abordagens podem ser utilizadas em conjunto e podem mesmo complementar-se por forma a maximizar os resultados de marketing no setor bancário. Marketing Bancário agrega um conjunto de atividades que, estrategicamente, contribuem para a angariação de novos clientes e para o negócio bancário, enquanto que o Marketing Relacional contribui para a fidelização e satisfação dos clientes já existentes.

Desta forma, a prática das duas abordagens procura tirar partido das capacidades e competências do setor para estar mais próximo e construir relações estáveis, duradouras e reciprocamente vantajosas com os seus clientes. A necessidade de abandonar práticas e condutas tradicionais, em favor de uma orientação para o mercado baseada na segmentação, justifica as novas funções atribuídas ao marketing bancário.

Os clientes são a alma de um Banco. O Banco é feito “dos” e “pelos” clientes, portanto, o sucesso dos clientes será o sucesso do Banco, razão pela qual as instituições bancárias são, talvez, as que mais investem em relações de longo prazo.

Independentemente da Instituição Bancária onde exercemos as nossas funções, o nosso principal objetivo enquanto colaboradores deve ser criar valor ao cliente, através de uma abordagem comercial personalizada, com a oferta de produtos e serviços financeiros de qualidade superior. Nesse sentido, as instituições, em especial as prestadoras de serviços, como é o caso da banca, focaram-se essencialmente na implementação de estratégias que vão de encontro às mais recentes exigências dos clientes, analisando cada um deles de forma individual e gerindo de forma sustentável a sua relação com a entidade (Marques & Mendes, 2018).

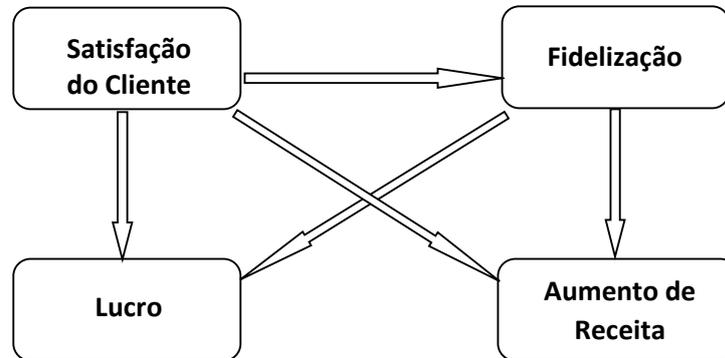
Como já vimos, anteriormente, quem presta um serviço está sempre presente e interage com o cliente pois os serviços são, por definição, relacionais. O marketing de serviços é uma abordagem estratégica que se concentra na promoção e comercialização de intangíveis, ou seja, serviços em vez de produtos tangíveis. Sendo os serviços bancários intangíveis, isto é, não podendo ser tocados ou vistos, há por parte dos Bancos a necessidade de utilizar abordagens estratégicas que tornem os seus serviços atrativos para alcançar vantagem competitiva e sucesso a longo prazo. Envolve a criação e a entrega de experiências positivas ao cliente, destacando as características únicas e os benefícios intangíveis dos serviços oferecidos. Ao contrário do marketing de produtos, o marketing de serviços lida com aspetos como a qualidade do atendimento, a personalização da experiência e a construção de relacionamentos duradouros para promover a fidelização do cliente. Se por um lado as instituições dependem inteiramente dos clientes, por outro os clientes dependem das instituições para obterem os serviços desejados, no entanto, este relacionamento vai além duma simples transação. O fator “relacionamento” é o fator diferenciador de uma relação de confiança e lealdade assente numa abordagem estratégica.

Gronroos (2000) afirma que o marketing relacional é o que melhor se adequa ao setor dos serviços, uma vez que se caracteriza pela existência de interações entre os prestadores de serviços e os clientes, interações estas que provocam impacto no comportamento dos clientes. Assim, a par da importância do cliente está a relação que ambos conseguem manter. O relacionamento entre a instituição e o cliente é um dos elementos-chave quando falamos em marketing de serviços.

Segundo Kotler & Fox (1994) há três tipos de marketing de serviços: o externo, o interno e o interativo. O marketing externo que se orienta para a criação de uma imagem positiva e credível para atrair novos clientes e, desta forma, expandi-los; o marketing interno é mais trabalhado ao nível da satisfação dos próprios colaboradores, uma vez que esta, impacta na forma como os clientes são atendidos; o marketing interativo é um produto do marketing interno, dado que o envolvimento entre funcionários e clientes cria uma interação.

Neste contexto, o relacionamento em marketing ocorre quando uma empresa se envolve proactivamente em criar e desenvolver trocas interativas e rentáveis com clientes ou parceiros selecionados ao longo do tempo (Rao & Perry, 2002). Na banca, os relacionamentos são o cerne da estratégia do negócio. Existem três pilares chave no processo de relacionamento em marketing e que auxiliam no processo de gestão de vendas: comunicação, interação e valor (Edvardsson et al., 2000). A interligação destes conceitos está apresentada na figura 1. Se o profissional conseguir comunicar bem, chegar ao cliente, estabelecer dinâmica e ainda agregar valor, muito certamente alcança um cliente satisfeito e conquista uma relação.

Figura 1. Modelo Conceptual: Relação entre Satisfação, Fidelização e Proveitos



Fonte: Adaptado de Gil, 2017:6

No Marketing, o conceito de satisfação é um dos mais estudados. Segundo Kotler & Keller (2012) este conceito reflete o julgamento individual da pessoa, relativamente ao valor percebido (relação custo-benefício) e a expectativa criada. Um cliente satisfeito será, normalmente, um cliente fiel. E, um cliente fiel é um defensor da marca. Kotler (1998), o pai do marketing, já defendia que são os clientes satisfeitos que fazem a melhor propaganda ao passarem a mensagem. Como temos vindo a verificar, há várias determinantes inerentes à fidelização, sendo que a satisfação faz parte delas.

A estrutura do modelo de negócio da banca centra-se em fazer crescer o valor do cliente, ou seja, conseguir o cliente, mantê-lo ao longo do tempo de vida, potenciando a criação de valor, tanto para ele como para a instituição, numa lógica de *win-win*. Porém, os benefícios do marketing relacional não são apenas para a Banca. Segundo Martins (2006), as relações estáveis entre as Instituições Bancárias e os seus clientes apresentam benefícios colossais para ambas as partes: para os Bancos constitui, indubitavelmente, a sua fonte de lucro enquanto que os consumidores bancários beneficiam de uma estreita relação com o Banco, assente numa oferta de propostas de produtos e serviços mais adequados às suas necessidades específicas e assente numa base de confiança. Digamos que, não podemos falar do cliente sem falar do banco e não podemos falar do banco sem falar no cliente.

Em suma, é cada vez mais reconhecida a necessidade de as instituições desenvolverem e manterem relacionamentos de longo prazo com o consumidor bancário, pelo que as técnicas de marketing relacional aplicadas ao marketing bancário assumem particular relevância. Entre estas técnicas podemos evidenciar a cultura de proximidade com o cliente, essência do marketing relacional, que permite a compreensão das necessidades dos clientes e uma oferta de soluções mais personalizadas, o que resulta em maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, na

promoção da sua fidelização; podemos, também, demonstrar a eficácia de uma comunicação personalizada e direcionada através de um atendimento de excelência e mais aprimorado; outra técnica muito utilizada é a ferramenta CRM (*Customer Relationship Management*) que permite analisar e gerir os dados dos clientes para melhorar as interações e fomentar as vendas; as técnicas de venda cruzada (*cross-selling* e *up-selling*) são, também, muito utilizadas em ambiente bancário pois ajudam no aumento da rendibilidade do cliente e culminam, automaticamente, numa maior fidelização. Não obstante, mais do que gerir recursos, o marketing bancário gere relações, quer sejam de curto, médio ou longo prazo (Marques, 2012).

2.3.2 | Consumidor Bancário

O consumidor bancário pode ser entendido como aquele que subscreve um determinado produto ou serviço, junto de uma entidade bancária. Nesta ordem de ideias, podemos falar no consumidor depositante, aquele que fornece parte da matéria prima das instituições, ou seja, aquele que deposita dinheiro e, por outro lado, no consumidor devedor, aquele que subscreve produtos e serviços financeiros que podem englobar várias categorias. Ambos os consumidores bancários contribuem para o funcionamento das instituições bancárias e para o desenvolvimento económico e têm um papel importante no sistema financeiro.

Contudo, o comportamento do consumidor bancário sofreu alterações ao longo dos anos. Desde sempre nos lembramos que para abrir uma conta bancária, para fazer depósitos, pedir um empréstimo ao banco, entre outras operações, era necessário deslocar-nos fisicamente a uma agência. O consumidor bancário tinha uma relação muito tradicional com o banco: a maioria das transações era feita pessoalmente, os serviços prestados eram muito mais limitados, burocráticos e demorados. Por exemplo, para pedir um empréstimo era exigida a presença física do cliente, um sem fim de documentos, muito mais garantias e longas semanas de espera pela resposta de aprovação. A portabilidade bancária era uma expressão praticamente desconhecida e muito pouco utilizada. Mudar de banco era visto, por um lado, como um processo muito complicado e burocrático e, por outro, a exclusividade que o cliente tinha com o “seu Banco” era vista como uma honra. A tecnologia também não estava tão avançada como hoje e os consumidores não tinham acesso à internet nem faziam transações online, por isso os processos eram menos ágeis e acessíveis. Estes procedimentos perpetuaram-se no tempo por muitos e longos anos.

A recente crise financeira mundial de 2008 desencadeou uma onda gigante de incerteza e grande insegurança em toda a Banca no geral e provocou muitas mudanças em todo o sistema financeiro. Em consequência, o comportamento do consumidor bancário também alterou: o cliente passou a

ter uma percepção debilitada do setor bancário e uma enorme falta de confiança em todo o sistema. Passou a reclamar por mais clareza e transparência e a ser um consumidor muito mais exigente. Noutra perspetiva, os clientes perderam o medo de mudar de Banco, se essa opção for mais vantajosa e confortável para eles. Já lá vai o tempo em que a tradição pesava na escolha do cliente isto porque a lealdade do consumidor bancário tornou-se cada vez mais volátil.

O marketing bancário está atento a todas estas transformações no consumidor e no próprio mercado e vai ao encontro de novas oportunidades de negócio. Paralelamente, com os avanços tecnológicos e com as plataformas digitais registaram-se alterações significativas no perfil do consumidor bancário, bem como uma diversificação desse perfil. Para além do cliente tradicional, surgiu o cliente digital: a internet e as novas tecnologias vieram revolucionar a forma como os clientes interagem com as instituições financeiras. As vantagens para o consumidor são inegáveis: acesso a uma vasta gama de transações bancárias através de aplicativos e plataformas online à distância de um clique e no conforto das suas casas, com maior segurança e mais rapidez, 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Além disso, as novas tecnologias trouxeram consigo medidas de segurança adicionais para o cliente bancário, exemplo disso é a autenticação forte que salvaguarda a segurança das transações online e trouxeram também a criação de serviços bancários mais personalizados e específicos para cada consumidor bancário.

Contudo, é inegável que a grande transformação digital ocorreu em 2020, com a pandemia, com a quarentena e com as regras de isolamento social. Os consumidores bancários passaram a aderir muito mais ao uso dos canais digitais dos seus bancos. Esta foi, de facto, uma revolução digital no setor bancário com uma mudança de comportamento diretamente associada a um novo perfil de consumidor bancário. Os clientes estão mais exigentes, mais informados e ao mesmo tempo mais abertos a novas experiências, portanto menos fidelizados. Valorizam a personalização dos serviços, os benefícios, a agilidade e rapidez, novas plataformas, novas aplicações e, em simultâneo, transparência e ética nas relações comerciais.

Sob outro ponto de vista, o perfil do novo consumidor bancário está, assim, cada vez mais complexo e alinhado até mesmo com questões ambientais e sociais. Muitos consumidores identificam-se com Bancos que estejam alinhados com os seus valores e com instituições que adotem práticas socialmente responsáveis e comprometidas com o tema da sustentabilidade.

Assim, para além das alterações no perfil do consumidor, assistimos também a uma diversificação desse perfil. De ressaltar que nem todos os clientes adotaram e aceitaram as novas tecnologias bancárias. Há clientes, mais resistentes (principalmente de faixa etária mais elevada), que continuam a preferir a deslocação física às agências, a documentação em formato papel e outros

procedimentos tradicionais. Desta forma, as instituições financeiras necessitam de encontrar um equilíbrio entre a oferta de serviços tradicionais e os digitais, pois ainda se verifica alguma resistência e é necessário satisfazer as necessidades de todos os tipos de consumidores bancários.

2.3.3 | Serviços Bancários

Os serviços financeiros são, como tantos outros bens, um híbrido e incluem um vasto leque de modalidades que, mediante classificação do mercado, poderão ser dirigidas a Indivíduos ou a Empresas e Instituições. Os Indivíduos podem ser subdivididos em múltiplos segmentos, enquanto que as empresas, por norma, são agrupadas pela sua natureza e volume de negócios. Por sua vez, os serviços bancários são um subconjunto dos serviços financeiros e referem-se especificamente às operações realizadas por instituições bancárias.

Alguns estudiosos, como Kotler (1999), apontam quatro especificidades dos serviços: a intangibilidade ou imaterialidade, a inseparabilidade, a heterogeneidade ou variabilidade e a perecibilidade.

Intangibilidade ou imaterialidade – os serviços não podem ser tocados, cheirados, provados ou sentidos antes de se efetuar a compra, ou seja, é necessário comprar para posteriormente usufruir do serviço. Os sinais da qualidade do serviço e aquilo que deixam transparecer (quer a nível de comunicação, atendimento, equipamentos) são os fatores de opção de compra;

Inseparabilidade – ao contrário dos bens, os serviços são antecipadamente comprados e só depois é que são produzidos e consumidos. Existe uma interação entre o fornecedor do serviço e o cliente. Outro aspeto da inseparabilidade é que o cliente é parte ativa do serviço, existe a intervenção do próprio cliente;

Heterogeneidade ou variabilidade – a variabilidade dos serviços depende dos agentes intervenientes da ação. Deste modo, o serviço difere de funcionário para funcionário, mas, também, da atitude e características do cliente. Aqui, o fator humano está implícito e pode potenciar mais ou menos sucesso, mais ou menos fracasso;

Perecibilidade – os serviços são perecíveis, ou seja, deixam de existir num determinado momento, por isso, não podem ser guardados ou armazenados. Esta particularidade torna mais difícil gerir a oferta e a procura.

Podemos então concluir, que o produto é objetivo e material, tem forma e propriedades físicas que o caracterizam, já o serviço é subjetivo e imaterial e a sua experiência é diferente de consumidor para consumidor.

O conceito de serviço tem sido estudado em comparação com o conceito de produto (tangível). Kotler et al. (2002) definem um serviço como qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra e que é essencialmente intangível e que não resulta na posse de algo. É também referido por estes autores que em qualquer bem, existe um contínuo entre uma maior parte de produto e uma menor parte (complementar) de serviço; ou uma maior parte de serviço e uma menor parte (complementar) de produto, o que leva à caracterização e denominação de produto e serviço respetivamente. Já Evelyn Ehrlich (2004) defende mesmo que os serviços financeiros têm uma natureza muito própria, com aspetos que os aproximam dos produtos e aspetos que os aproximam dos serviços. Assim, podemos referir que os serviços bancários têm, nalguns casos, um suporte material não deixando, contudo, de ser essencialmente serviços. Um bom exemplo disso são os cartões de crédito, materializados num retângulo de plástico, com chip e fita magnética, mas são, essencialmente, um serviço na medida em que o que compramos não é o cartão plástico em si, mas sim a capacidade de efetuar pagamentos de forma segura e sem recurso a numerário. O setor bancário é, por natureza, um setor prestador de serviços, com estas características. O leque de produtos e serviços disponibilizados pelo sistema bancário é muito vasto e, para uma melhor compreensão, podem ser divididos em cinco classes (ver Tabela 2).

Tabela 2. Produtos e Serviços Bancários

<u>Classe de Produtos e Serviços</u>	<u>Subclasse</u>
1. Cartões bancários	<ul style="list-style-type: none"> • Cartões de débito • Cartões de crédito • Cartões pré-pagos
2. Depósitos	<ul style="list-style-type: none"> • Depósitos à ordem • Depósitos a prazo
3. Crédito bancário	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito ao consumo • Crédito à habitação • Crédito para outras finalidades
4. Produtos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Ações • Obrigações • Fundos mobiliários • Fundos imobiliários • Fundos de reforma
5. Serviços bancários	<ul style="list-style-type: none"> • Homebanking • Terminais ATM • Serviços ao balcão

Fonte: Elaboração do autor

Parte II - Atividade Profissional

3. | Historial da Atividade Profissional Desenvolvida

O meu primeiro contato com o mundo da banca foi em outubro de 1998, com a realização do meu estágio curricular, no âmbito do plano de estudos do bacharelato em Comunicação e Relações Económicas, no Instituto Politécnico da Guarda (IPG). Este estágio teve a duração de três meses e foi realizado na Caixa de Crédito Agrícola Mútuo (CCAM).

Após a conclusão da minha licenciatura, em Comunicação e Relações Públicas, no IPG, em 2001, a minha atividade profissional foi toda ela, praticamente, ligada à atividade bancária. Ao longo de quase vinte anos, várias funções e tarefas foram desempenhadas e todas elas, de uma forma ou outra, contribuíram para o meu crescimento e enriquecimento pessoal e profissional. A CCAM foi a entidade bancária que me acolheu para estágio curricular e foi, também, quem posteriormente me abriu as portas para a primeira experiência profissional, como administrativa, onde exerci funções de atendimento ao público e *Caixa*, até agosto de 2002. Na impossibilidade de integrar os quadros da instituição, devido a um processo de fusão que estava a decorrer na altura, entre duas CCAM, acabei por abraçar um desafio na área dos recursos humanos e formação, na Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), durante o ano de 2003, único período que registo de interregno da atividade bancária. Seguidamente, em 2005, integro o Finibanco, onde à semelhança da CCAM, desempenhei funções de administrativa, caixa e assistente comercial. Entretanto, a Caixa Económica Montepio Geral (CEMG) adquiriu o Finibanco, em 2010, e todos os funcionários do Finibanco passaram a integrar os quadros da CEMG. Dentro da CEMG, acumulei as mesmas funções que vinha a desempenhar no Finibanco, nomeadamente, *Caixa* e assistente comercial, maioritariamente as de cariz comercial. A função de administrativa ou assistente comercial na estrutura organizacional da CEMG assume particular importância no que à área comercial diz respeito: tem sob sua competência acolher, informar e aconselhar os clientes sobre os produtos e serviços bancários e financeiros comercializados, de acordo com a estratégia e a política comercial e financeira da instituição e as necessidades e expectativas dos clientes.

Por forma a ilustrar esse percurso, seguidamente será feita uma descrição detalhada das atividades desenvolvidas, demonstrando que ações de marketing foram aplicadas nas diversas situações.

3.1 | Funções Exercidas

3.1.1 | Caixa ou *front-office*

Estando na linha da frente da instituição, o *Caixa*, é aquele que tem um contato mais direto com o cliente. Neste âmbito, abarca em si muita responsabilidade, na medida em que, na maioria das vezes, é o primeiro contato que o cliente faz com a instituição.

Fui *Caixa*, durante largos anos, ao longo da minha carreira profissional. Este contato direto exige de nós, simpatia, disponibilidade, compromisso, honestidade, transparência e rigor. O *front-office* é a imagem da instituição, pelo que deve ter uma boa apresentação, deve ser cordial e saber abordar o cliente. Mesmo que pareça muito óbvio e que, eventualmente, seja aquilo que se espera de um profissional, o *Caixa* está, desde logo, a dar passos e a implementar estratégias de marketing relacional, tais como: conhecer o cliente, dar atenção às suas necessidades, ouvi-lo, estar disponível para qualquer esclarecimento, mostrar reciprocidade e corresponder às suas expectativas, servindo-o.

Na minha perspetiva pessoal, estes colaboradores da “linha da frente” devem gostar de comunicar, de sociabilizar e de interagir em prol de um desempenho eficiente das suas funções pois, diariamente, contactam com pessoas diferentes e com diferentes necessidades.

Na minha visão enquanto profissional bancária, o contato direto com o cliente e o atendimento personalizado constituem o mecanismo principal da relação entre cliente/instituição. Muitas vezes a relação com o pessoal de atendimento é mais forte do que com a própria instituição. Os clientes mais próximos sentem-se bem por serem reconhecidos por nós, funcionários, pelo facto de os tratarmos pelo nome, de nos preocuparmos em perguntar se está tudo bem desde a última visita ou contato e construirmos esta rede de relações. Todos estes elos unem, solidificam e aproximam a relação cliente – instituição (*Customer intimacy*). Não restam dúvidas, para nós profissionais da banca, que uma estratégia direcionada para a construção e manutenção de relações estreitas com os clientes conduz a uma possibilidade de fidelização muito maior. Foi assim que trabalhei, numa base de marketing relacional direcionada ao cliente.

O conceito de marketing relacional está, decididamente, associado à qualidade do serviço bem como à satisfação do cliente. Esta díade qualidade-satisfação, converge para o expoente máximo pretendido pela banca: acrescentar valor e promover a retenção e a fidelização de clientes.

No dia-a-dia do balcão somos, permanentemente, desafiados à máxima satisfação do cliente e a um serviço de excelência. Quando falo em serviço de excelência não me refiro apenas ao facto de se conhecer os clientes e as suas necessidades financeiras. Como é óbvio, estes aspetos são

cruciais para a formulação das melhores propostas aos clientes, mas a excelência no atendimento, a relação de confiança, o reconhecimento de integridade, também constituem a qualidade global do serviço que prestamos. Com base nestes pressupostos, a nossa rotina bancária está, de facto, assente numa pluralidade de conceitos de marketing relacional.

Ainda sobre esta perceção, é importante realçar o papel da confiança e da credibilidade neste setor de atividade. A confiança é um fator substancial e uma componente importante quer nas relações interpessoais quer nas relações comerciais e não tenhamos dúvidas que toda a relação bancária é suportada grande parte pela confiança. Esta característica num profissional da banca é imprescindível. Por conseguinte, para que se estabeleçam relações de longo prazo é fator vital gerar, desenvolver e manter mecanismos de confiança mútua. Existindo confiança, quer no profissional quer na instituição existe, naturalmente, sentimento de segurança por parte do cliente e é essa experiência no contexto bancário que define se a relação se perpetua, ou não, ao longo do tempo. Todas estas variantes que compelem ao marketing relacional são estrategicamente trabalhadas e implementadas pelos colaboradores da linha da frente, no dia-a-dia bancário, mesmo que de uma forma impercetível ao cliente.

Pertence, também, ao chamado *front-office* a tarefa de abertura de contas, digamos que se trata do início da relação entre ambas as partes. Relativamente ao ato de abertura de conta bancária, podemos fazer uma analogia a uma relação a dois, a um namoro. É o momento que uma das partes aceita relacionar-se com a outra, é o momento que vincula esse relacionamento e se obtém muita informação fundamental sobre o cliente. Se a relação falhar nesta fase, dificilmente se perpetua no tempo.

Este gesto, aparentemente simples, de abertura de conta representa para o cliente e para a instituição a celebração de um contrato, com direitos e deveres para cada uma das partes. O ato estabelece, por si só, uma relação que pode perdurar durante um longo período de tempo, dependendo de várias circunstâncias. O processo de abertura de uma conta é a ocasião certa para melhor conhecer o cliente e acima de tudo as suas necessidades e preferências. Durante o meu percurso profissional, tive a oportunidade de abrir várias centenas de contas e procurei ter a sensibilidade necessária para beneficiar deste momento e por em prática, desde logo, estratégias de marketing relacional como a disponibilidade, a atenção e a empatia, ou seja, um atendimento mais humanizado.

Dentro desta temática, é importante sublinhar que o processo de abertura de conta tem vindo a sofrer alterações que o tornam num processo bastante exigente de obtenção de dados pessoais e documentação auxiliar, o que de alguma forma incita, desde logo, às boas relações de confiança e disponibilidade. Esta elevada quantidade de informações acerca dos clientes é valiosa tanto para

a sua segmentação como para a sua personalização, bem como retenção e deve ser encarada não como um “entrave”, mas sim, como a oportunidade de estreitar relações e melhor conhecer o cliente – cultura de proximidade, essência do marketing relacional. O meu percurso, nestes anos de experiência na área da banca, foi ao encontro de uma conduta pró-ativa, sempre numa visão comercial e de gestão de oportunidades. A abertura de uma conta encetava em si uma conjuntura favorável, portanto, restava-me aproveitá-la e pôr em prática as técnicas de marketing relacional, desde: um atendimento de excelência para uma experiência singular do cliente, a uma comunicação personalizada adaptando as mensagens e as ofertas de acordo com as necessidades e preferências individuais de cada cliente, à auscultação e registo em CRM, do maior número de informação pessoal e profissional para posterior monitorização de dados, bem como a possibilidade de identificar oportunidades de negócio por forma a ir ao encontro das metas e objetivos definidos pela instituição.

Segundo Menezes (2001), a abertura de uma conta é, mesmo, o negócio bancário nuclear, pois tudo começa nesse instante e é a base de todo o envolvimento futuro. Este aparente simples procedimento, traça o quadro básico do relacionamento entre o banco e o seu cliente.

3.1.2 | Outras Atividades Complementares de *front-office*

Estava sob minha responsabilidade a conferência ao final do dia, tanto do saldo de caixa como do cofre forte. Esta tarefa consistia na contagem física dos saldos em numerário existente no posto de caixa e na contagem física do saldo em numerário existente no cofre forte, incluindo moeda metálica. Cumulativamente, fazia os pedidos prévios de recolha e abastecimento de numerário de acordo com os limites máximos de saldo na agência, assegurados em caso de assaltos. Todas estas operações eram validadas pelo Gerente de balcão. Estava, também, responsável pelo controlo entre o montante máximo de numerário permitido pela agência e as normais necessidades do balcão. O abastecimento e conferência de *Automated Teller Machine* (ATM) eram executados por mim e supervisionados por outro colega. Esta máquina, vulgarmente designada por multibanco, obedecia a manutenção diária (recolha de cartões capturados, anomalias diversas), bem como o seu carregamento, mantendo os limites cobertos pelo seguro.

Cumulativamente, fazia parte das minhas funções a conferência de Outras Disponibilidades, como por exemplo, as existências em moeda estrangeira bem como das moedas comemorativas, que por sua vez eram validadas pela gerência. Relativamente aos cheques aceites para depósito, era feita conferência relativa a divergências entre o valor do cheque e a inscrição por extenso, rasuras, data de validade, regularidade de endosso, cheques com cláusula “não à ordem”,

colocação do número da conta de destino no verso do cheque, conferência de assinatura de todos os cheques próprios depositados no Banco. A compra e negociação de cheques sobre o estrangeiro era, igualmente, um serviço sob minha responsabilidade, bem como o envio e receção de dinheiro através do sistema *Moneygram*⁶. Mais uma responsabilidade afeta às funções do Caixa era a elaboração dos mapas de prevenção de Branqueamento de Capitais nos depósitos que assim o justificassem. No âmbito destas funções, diariamente, procedia também à atualização da informação sobre os clientes, particularmente, identificação, morada, contatos, profissão, assinaturas, entre outros.

Não menos importante, o *front office* mantém, diariamente, as atualizações de preçário da agência, cuja informação diz respeito às comissões, despesas e encargos cobrados pela instituição. Assegurei, também, esta tarefa diária de manter a informação atualizada, que garantia uma comunicação eficaz e constitui um direito do cliente bancário, não só para avaliar as despesas bancárias como para poder estabelecer comparações entre os custos dos diferentes produtos e serviços disponíveis no mercado.

3.1.3 | Vendas – Gestão e Estratégia

“A eficácia da força de vendas desempenha, quase sempre, um papel essencial no sucesso ou insucesso comercial de uma empresa: a melhor estratégia de marketing do mundo, sabiamente concebida no silêncio do gabinete, arrisca-se a falhar se não for apoiada, no terreno, por vendedores competentes, motivados e experientes” (Lindon et al., 2000:363).

O papel do marketing no processo de vendas é cada vez mais central. A interligação entre ambos é quase óbvia. Schwab (2021:65) entende que “a relação entre marketing e vendas é historicamente tensa e, normalmente, mal gerida”. A visão trivial de que cada um tem o seu papel está cada vez mais ultrapassada.

Segundo alguns autores, o marketing não é apenas uma ferramenta para ajudar nas vendas, mas também, uma estratégia que atende as necessidades dos clientes. Kotler et al. (2016:5) afirmam mesmo que o marketing deve ser compreendido “não no velho sentido de efetuar uma venda, mas no novo sentido de satisfazer as necessidades dos clientes”, isto é, conquistar relacionamentos fiéis, rentáveis e de longo prazo. Marketing e Vendas são, pois, dois conceitos intimamente relacionados.

⁶ Empresa americana, especializada na realização de transferências internacionais de dinheiro e outros serviços financeiros.

O papel do marketing antecede a etapa das vendas que, por sua vez, canaliza o seu esforço para a concretização do negócio. Desta forma, estes dois conceitos, ainda que diferentes executam os seus propósitos em prol de um objetivo comum: negócio. No caso específico do setor bancário, podemos falar em marketing financeiro. Na Banca, a venda de produtos e serviços prolonga-se muito para além do momento da formalização do contrato, isto é, os serviços financeiros tendem para serviços de médio e longo prazo. Segundo Almeida (2013), as campanhas de *cross-selling* têm historicamente taxas de êxito de cerca de 2% nos três meses após o contrato com os clientes.

Perante esta peculiaridade, é fundamental que os profissionais bancários conheçam, compreendam e saibam adaptar as suas ofertas às necessidades dos clientes. E, da mesma forma, quanto melhor conhecerem e compreenderem os clientes, mais facilmente conseguem identificar e desenvolver oportunidades de negócio lucrativas. Desta forma, as vendas e o marketing são áreas interdependentes que operam em sinergia e, só assim, se atingem bons resultados. Se as técnicas de marketing estiverem alinhadas com as expectativas dos clientes, certamente, contribuirão para o sucesso das vendas.

Segundo Kotler e Armstrong (2012), o processo de venda é constituído por alguns passos que a força de vendas deve dominar. No setor da banca enfatiza-se muito a polivalência do profissional bancário e expande-se as suas funções para a área das vendas. Não basta ter competências técnicas, é preciso ter atitude. A atitude é uma das variáveis mais importantes para a performance do colaborador.

No meu caso pessoal, foi fundamental a experiência anterior, enquanto *Caixa e Front-office*, na gestão de vendas dos produtos e serviços bancários porque a proximidade já existente com o cliente e os conhecimentos adquiridos, facilitaram em muito as tarefas comerciais e foram uma mais valia na confiança que os clientes depositaram em mim no momento do fecho das vendas.

Para realizarem os seus objetivos estratégicos de crescimento e rentabilidade, os Bancos definem metas a atingir que, por sua vez, são distribuídas pelos balcões e respetivas equipas. A estas metas, comumente, apelidamos de “objetivos comerciais” que resultam nas vendas. Por conseguinte, a equipa comercial que constitui cada balcão possui objetivos trimestrais, semestrais e anuais para cumprir, em função das metas traçadas pela instituição bancária. Para alcançar estas metas o Marketing e as Vendas são, atualmente, duas áreas inseparáveis nas instituições bancárias. As Vendas mandam e os profissionais bancários são os verdadeiros especialistas nessas vendas e utilizam, no seu dia-a-dia, conceitos e técnicas de marketing como apoio operacional estratégico para atingir os seus objetivos. Vender é o ato fundamental do processo de negócio e o negócio bancário não é diferente! Daí que nós, profissionais da Banca, estejamos orientados para a concretização dos resultados.

Importa referir que, a procura por lucros da parte dos Bancos e a pressão dos objetivos definidos coloca, em algumas situações, os colaboradores a oferecer produtos que nem sempre correspondem ao perfil dos clientes. Esta é uma realidade que não posso deixar de evidenciar porque, apesar de não ser regra, de facto, acontece. As ofertas bancárias e a concretização dos objetivos dos profissionais bancários devem ser fiéis às necessidades de cada cliente atendendo ao seu perfil, para que a produtividade e a ética profissional não colidam, mas sejam um processo *win win*.

Aponte-se ainda que, uma etapa muito importante no processo de venda é a prospeção. Esta fase permite-nos detetar oportunidades de negócio para apresentar e oferecer os nossos produtos e serviços. A este propósito é possível compreender o quão importante é conhecer o cliente e as suas necessidades, pois fará toda a diferença na melhor abordagem (telefonema, visita comercial, envio de email ou alguma outra forma de comunicação), isto é, praticar o *one-to-one* marketing. De igual modo, é importante o profissional bancário conhecer bem os produtos e serviços que vende e a forma como a instituição os comercializa pois, só assim, conseguirá manter uma atitude pessoal positiva, que reflita uma autoconfiança alicerçada em bases seguras.

Como em qualquer venda devem ser esperadas dúvidas, receios, pedidos de esclarecimento ou objeções e devemos estar preparados para isso. As ofertas bancárias, nomeadamente, alguns produtos ou serviços mais específicos ou mais técnicos, podem suscitar incertezas ou hesitações que devem ser prontamente e devidamente esclarecidos. Estas e outras situações podem mesmo ser antecipadas caso o colaborador consiga fazer esse pré-diagnóstico e podem, também, servir de exemplo para outros contatos futuros, previamente autorizados pelo cliente (*Permission marketing*). É importante termos a sensibilidade necessária para determinar se o cliente apresenta sinais de que está pronto para a compra e, possivelmente, esse será o momento “chave” para o fecho da venda.

Neste pressuposto, a gestão das vendas deve assentar numa proposta de valor diferenciada e personalizada. No meu caso específico, dado o conhecimento pessoal de grande parte da carteira de clientes do balcão, uma vez que fiz parte da equipa desde a sua abertura, a relação e o valor acrescentado que ela abarca, estavam facilitados. De referir que, os clientes não adquirem só produtos ou serviços, eles também pretendem adquirir integridade, atenção, zelo e confiança. Ainda assim, a atividade comercial exige mais do que estabelecer relações: exige uma comunicação assertiva e satisfatória perante o cliente e um domínio dos produtos e serviços que colocamos à sua disposição.

Este percurso profissional, particularmente, na área das vendas permitiu-me, acima de tudo, desenvolver o diálogo, o poder da argumentação, o compromisso, as competências interpessoais,

relacionais, de gestão e planejamento e, fundamentalmente, as de ação comercial. Cada atributo aperfeiçoado e cada competência fortalecida serviram de apoio à implementação das técnicas de marketing relacional (atendimento de excelência e qualidade, e-mail marketing, CRM, venda cruzada – *cross-selling*, *upselling*), para concretização dos meus objetivos estratégicos, em prol da instituição e do cliente. Todas estas “batalhas” serviram para nunca pôr em risco a perda de um cliente porque perder um cliente não é apenas perder uma venda, é perder todas as vendas que poderiam ser feitas a esse cliente ao longo do tempo (Kotler & Armstrong, 2012).

3.1.4 | A Venda Cruzada (*cross-selling*)

Na banca, uma das formas mais utilizadas para maximizar a rentabilidade de um cliente é efetuar vendas cruzadas, ou seja, realizar ações de *cross-selling*. Esta dinâmica do *cross-selling* representa uma atividade importante no mercado bancário e permite, também, reforçar a relação existente entre o cliente e a instituição. Com efeito, conseguir mais vendas, fomentar o negócio e reter clientes são objetivos concretizados grande parte das vezes através de técnicas de venda, como a do *cross-selling* ou venda cruzada.

A venda cruzada é uma tática muito utilizada pelos bancários, na gestão das vendas de produtos e serviços, por forma a prosseguir com as estratégias de marketing definidas pela instituição. Deste modo, é mais uma estratégia de marketing implementada nos balcões, através de uma oferta integrada de produtos, assumindo a individualidade do cliente e a procura da satisfação das suas necessidades.

Alves e Bandeira (2001) entendem a venda cruzada como a oferta conjunta de dois ou mais produtos que, por norma são complementares e estão englobados num pacote a um preço inferior ao preço final de cada um dos produtos isoladamente.

A minha experiência de alguns anos, como comercial, comprova que um cliente de longo prazo e fidelizado, é um cliente mais propenso à venda cruzada. Atualmente, esta é uma prática comum na gestão das vendas de cada colaborador pois todos têm objetivos individuais com ranking diários. No meu caso pessoal, tentei potenciar ao máximo esta estratégia numa ótica de cumprimento dos objetivos individuais que me eram propostos e dentro do perfil e necessidades de cada cliente (*one-to-one* marketing), por forma a poder beneficiá-lo. Por exemplo, um determinado cliente que possua um “x” número de produtos, pode beneficiar de taxas de juro mais reduzidas nos empréstimos, taxas de aplicações financeiras mais elevadas ou isenção de determinadas comissões associadas à conta. Estas vendas vão desde a abertura de contas particulares à venda de produtos como seguros de saúde, seguros de vida, seguros de acidentes

peçoais, seguros para habitação, cartões de débito, cartões de crédito, cartões pré-pagos, créditos pessoais, créditos habitação, fundos de investimento, depósitos a prazo e poupanças.

Deste modo, a venda cruzada está diretamente associada ao incremento da relação que, por sua vez, converge ao objetivo do marketing relacional – a retenção e fidelização do cliente. Assim, a técnica de *cross-selling* é uma oportunidade de ouro para ajudar a fidelizar o cliente. Ao longo do meu percurso, foi possível denotar que no setor bancário, quanto mais produtos e serviços o cliente tiver, isto é, quanto mais fidelizado for, menos propenso à mudança de instituição será. Esta circunstância ocorre tanto pela via da dificuldade de efetuar o corte da tal fidelidade como pela complexidade e custos inerentes a todo um processo de mudança e transferência para outra instituição de crédito. Por outro lado, a mudança de entidade bancária também traz alguma incerteza quanto à nova relação e não são muitos os clientes dispostos a correr esse risco.

Como já vimos anteriormente, e a este propósito, para além de ser uma forma da instituição aumentar as suas vendas, o *cross-selling* é também uma ferramenta que permite cimentar o relacionamento com o cliente. A minha experiência demonstrou que, quanto mais contato regular e autorizado com o cliente (*Permission marketing*), mais possibilidade de êxito na implementação do *cross-selling*. Por sua vez, quantos mais contatos mais hipóteses de venda, daí ser meu apanágio aproveitar cada contato para identificar necessidades e criar novas oportunidades de negócio.

Um conceito relacionado, pois continua a ser uma estratégia de vendas, mas com uma vertente diferente, é o *upselling* que incentiva os clientes a adquirir outra versão, melhorada, de maior valor ou nível superior do produto. Exemplo muito típico dentro do banco, e várias vezes adotada por mim, é a venda dos cartões de crédito com maior *plafond* ou mais serviços associados. Assim, aumentamos o volume de vendas, incrementamos a rentabilidade do balcão e, ainda, intensificamos a lealdade do cliente.

Versellis (2009, citado por Almeida, 2013) vê o *upselling* como a estratégia que projeta o cliente a comprar um produto ou serviço de nível superior e com mais utilidade sendo, também e em simultâneo, mais rentável para a empresa.

No entanto, a gestão de um cliente vai muito para além do momento da venda. Admito mesmo a necessidade de uma gestão periódica onde se vai definindo e efetuando *follow-up* de contato e fomentando a relação com o cliente. Todos estes fatores, foram para mim, ao longo destes anos de trabalho no setor bancário, impulsores de uma visão de valorização do cliente. É essencial que consigamos ver tudo aquilo que o cliente, também, nos dá a nós. Saber agradecer o compromisso do cliente é, igualmente, uma forma de manifestarmos o nosso profissionalismo.

Um apontamento a outra rubrica - o crédito - que permite, com relativa facilidade, implementar a venda cruzada. O crédito a particulares é uma modalidade de crédito que pode assumir várias rubricas, sendo que no decurso da minha atividade as mais utilizadas foram: crédito pessoal, crédito automóvel, cartões de crédito e facilidade de descobertos.

É recorrente no momento da contratação deste tipo de crédito, associar a venda cruzada de produtos e serviços do banco e que, em muitos casos, contratados em simultâneo, permitem o acesso a condições mais vantajosas para o cliente, como por exemplo, um *spread*⁷ mais baixo. Esta é uma estratégia muito utilizada pelos profissionais bancários na gestão das suas vendas e para cumprimento dos objetivos individuais e de balcão. A estratégia de marketing denominada *cross-selling* permite não só rentabilizar o cliente, mas também aumentar os lucros da instituição. Funciona como a combinação perfeita entre marketing bancário e marketing de serviços, que atinge o apogeu no marketing de relacionamento. Esta foi uma estratégia muitas vezes utilizada por mim na gestão dos objetivos individuais e que, sempre, se revelou um sucesso.

Os colaboradores são a peça-chave para o sucesso da aplicação de todas estas ferramentas estratégicas e uma vez capacitados para as utilizar, colocam à disposição dos clientes uma maior diversidade de produtos e serviços, quase de forma espontânea, no quotidiano da atividade bancária.

3.1.5 | Assistente Comercial - *as relações comerciais com os clientes*

O assistente comercial desempenha um papel fundamental nas relações entre o banco e os seus clientes. Muitos clientes assumem que a sua relação é com o comercial e não com a instituição e alguns autores consideram mesmo este relacionamento como um dos principais determinantes para o desenvolvimento da relação cliente/banco.

Na qualidade de assistente comercial desenvolvi a minha carteira de clientes particulares por meio da angariação e dinamização da gestão dessa carteira. Esta dinamização foi feita através da comercialização e rentabilização dos vários produtos e serviços bancários para particulares, nomeadamente, captação de recursos estratégicos, comercialização de seguros, ramo vida e ramo não vida, crédito habitação, crédito pessoal e outros créditos. Para assegurar o cumprimento dos objetivos nos ciclos comerciais da agência, a prospeção, as visitas comerciais e a elaboração de

⁷ O *spread* é uma componente da taxa de juro, estabelecida por cada banco e definida contrato a contrato, aquando da concessão de um crédito. Dependendo do tipo de crédito, o *spread* é determinado em função de alguns indicadores: perfil e risco de crédito do cliente, valor do empréstimo, contratação de produtos extra ao crédito (seguros, cartões de crédito), entre outros.

propostas faziam parte do meu dia-a-dia. Quando tinha, por exemplo, objetivos específicos e produtos em campanha fazia telefonemas a potenciais clientes e marcava reunião presencial (quer no balcão, quer no exterior) para apresentar o produto ou serviço; outras vezes, visitava clientes mesmo sem agendamento prévio pois o efeito surpresa por vezes alcançava sucesso na venda; quando o cliente não mostrava disponibilidade enviava e-mail com toda a informação e agendava posterior reunião para esclarecimento de dúvidas e possível efetivação da venda.

Relativamente às aplicações financeiras, sobretudo, Depósitos a Prazo e Poupanças, Fundos de Investimento e Aplicações de Seguradoras, efetuava, também, diariamente o controlo dos seus vencimentos e respetivas negociações com os clientes. Por outro lado, sempre que havia um novo produto financeiro, abordava e contactava os clientes com perfil para o produto, no sentido de os informar sobre o mesmo, esclarecer sobre as suas características e tentar a sua comercialização.

As relações comerciais com os clientes são a chave de sucesso de um banco. Neste sentido, é imprescindível considerar o cliente como o ativo mais importante da instituição e assegurar um relacionamento estável e duradouro através de uma abordagem multidisciplinar. Este é o papel do comercial, estabelecer uma rede de relações e personalizar essas relações através de vínculos permanentes com os clientes.

Sem dúvida que, o conhecimento profundo dos clientes e uma resposta pronta às suas necessidades e motivações são metas a atingir pelo comercial. Um serviço de excelência que vá ao encontro dos desejos do cliente e, em simultâneo, permita exceder as suas expectativas é a ambição de qualquer profissional. O mesmo será dizer que, quanto melhor conhecermos o cliente, melhor nos adaptaremos a ele, melhor o serviremos e melhor supriremos as suas necessidades (*one-to-one* marketing). Na minha opinião, baseada na experiência de longos anos, a prática de uma orientação comercial voltada para o cliente agrega valor a ambas as partes.

Como já explanado no decorrer deste relatório, as instituições bancárias pretendem fomentar relações duradouras com os seus clientes, em detrimento de relações comerciais descartáveis ou facilmente substituíveis. Como comercial segui, exatamente, a mesma linha de raciocínio: uma abordagem do tipo relacional, que desenvolvesse e mantivesse um portfólio de relacionamentos lucrativos que perdurassem no tempo – *Customer intimacy* - base estratégica do marketing relacional.

A correlação entre os objetivos definidos pela instituição e os resultados alcançados pelo colaborador mostram que a aplicação dos conceitos e técnicas de marketing bancário, quando bem aplicados e coerentemente integrados numa estratégia global e consistente em cada momento, funcionam e contribuem para o êxito profissional.

As visitas comerciais aos clientes, as reuniões, as pessoas que conheci e as relações que estabeleci, culminaram num processo de troca relacional que acabou por envolver fatores sociais, por exemplo, relações interpessoais (formais ou não formais), confiança e entrega. Sem dúvida que, as minhas aptidões comerciais e as minhas competências técnicas foram muito valorizadas com todas estas experiências que, por outro lado, me permitiram aplicar técnicas de comunicação, venda, negociação e marketing. Cresci muito com o tanto que conquistei, quer a nível pessoal como profissional.

Constatei, também, que o relacionamento com os clientes influi com o desempenho da instituição bancária. Observando o que nos diz a literatura e na apreciação de Kotler (2021), manter um cliente fiel custa até cinco vezes menos do que angariar um novo. Cumulativamente, os clientes fidelizados acabam por adquirir mais produtos ou serviços nessa mesma instituição, levando a um melhor desempenho financeiro da mesma. Posso atestar a veracidade destas argumentações, pois ao longo do meu percurso, à medida que fui angariando clientes e fidelizando os que tinha, graças às boas relações que consegui manter, os próprios clientes contribuíram para que eu conseguisse captar novos clientes, alargar a minha carteira e fazer mais negócio, pelo poder da palavra e da boa experiência comercial. A cultura de proximidade com o cliente, essência do marketing relacional, deve ser para nós profissionais do setor bancário, um vetor e uma linha de orientação para a aposta numa relação cada vez mais completa e fiel. Diariamente, e independentemente da função exercida, o meu *modus operandi* sempre foi apostar na conquista do cliente: fazê-lo sentir que, a qualquer momento, estaria ali para o servir, auxiliar e investir num relacionamento profícuo e duradouro.

Tive a oportunidade de atestar, também, que a perícia e a motivação dos colaboradores influenciam, consideravelmente, a qualidade do serviço que é prestado e, conseqüentemente, será um fator decisivo para manter a relação com a instituição e determina uma influência positiva nesse relacionamento, já que entre qualidade e satisfação há, por norma, uma relação recíproca. À mesma conclusão podemos chegar com a variável “confiança”, quanto maior a confiança do cliente na instituição, maior e mais sólida e mais duradoura a relação, entre ambos, será.

Em jeito de conclusão, o relacionamento Banco-Cliente, para ser um relacionamento bem-sucedido, tal como em qualquer outro tipo de relação, terá de ser um ativo bem gerido onde haja confiança mútua e lealdade, interação e diálogo, compromisso, empatia e o cumprimento de cada uma das partes.

3.1.6 | CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente

O CRM é a sigla utilizada para *Customer Relationship Management*, que em português significa, Gestão de Relacionamento com o Cliente. É uma ferramenta utilizada para gerir a carteira de clientes, pelo que, dá suporte ao marketing relacional e é uma das tecnologias que contribui para o alinhamento entre marketing relacional e vendas.

Greenberg (2001) aborda o CRM como um método ou um mecanismo que permite selecionar e gerir os clientes, por forma a potenciar o seu valor a longo prazo e assegura que este método se centra no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Já Swift (2002) vê o CRM como uma abordagem meramente empresarial que ajuda a decifrar e influenciar os clientes através de comunicações bem elaboradas para melhorar tanto a aquisição, como a retenção, a fidelização e a rentabilidade destes.

Uma base de clientes fiéis é, indiscutivelmente, um dos ativos mais valiosos numa instituição. Por este motivo, a banca depende cada vez mais de uma abordagem de marketing relacional para fidelizar os seus clientes. Neste sentido, a sua preocupação é analisar o cliente como elemento-chave, para o qual todos os procedimentos da instituição são canalizados. O epicentro do CRM é a informação e o conhecimento do cliente, com uma componente tecnológica e assente numa estratégia comercial de negócio. Dito de outra forma, este sistema de informação integra uma base de dados de clientes que dá suporte às ações comerciais (Greenberg, 2001).

Assim, a implementação do CRM na última instituição que trabalhei, constituiu um grande apoio à gestão das relações comerciais com os clientes. Face aos cenários de constante mudança, onde os clientes são cada vez mais exigentes e mais informados, as instituições tendem a inovar para se demarcar da concorrência. Este *software* veio, assim, permitir ao balcão analisar e monitorizar mais oportunidades de negócio. A base de dados era “alimentada” a todo o momento e permitia-nos segmentar os clientes e dar apoio na prospeção, na gestão das vendas e no pós-venda. Os dados, em CRM, eram enviados centralmente para cada balcão de acordo com os seus clientes, pelo que a nós, equipas comerciais, cabia-nos apenas a função de os gerir e coordenar da forma mais eficiente. Tendo já os dados armazenados e toda a informação detalhada a tarefa comercial de os trabalhar estava muito mais facilitada e permitia conhecer melhor os clientes, canalizando um atendimento mais personalizado (*one-to-one marketing*), o que facilitava fechar a venda. Por outro lado, esta ferramenta possibilitava fazer um acompanhamento dos *leads*⁸ nas diferentes

⁸ *leads* – potenciais clientes que demonstraram interesse por um produto ou serviço, muitas vezes fornecendo as suas informações de contato, como nome, e-mail, número de telefone, entre outros e que representam uma oportunidade de negócio. Ferramentas como sistemas de CRM são frequentemente utilizadas para organizar e acompanhar as interações com *leads*.

fases da venda: registávamos as interações feitas, definíamos lembretes para acompanhamento do cliente e era, também, possível atribuir tarefas futuras para possível conversão em venda efetiva. No fundo, era praticamente como fazer um relatório de todas as comunicações com o cliente que permitia entender e atender melhor as suas necessidades e aspirações.

O registo de todas as oportunidades de venda em CRM é fundamental, mesmo aquelas que não sejam concretizadas, uma vez que a plataforma fica com a informação e a contextualização do contato que, posteriormente, em qualquer outro momento se poderá converter numa venda de sucesso. Este princípio de recolha e registo de informação nos vários momentos de contato com o cliente permite um suporte à dinâmica comercial e confere, por outro lado, atenção ao cliente, que se sentirá reconhecido pela instituição. Por outro prisma, a informação devidamente registada irá promover o agendamento de contatos e a otimização da gestão de vendas por forma a atingir ou ultrapassar os resultados comerciais da agência.

Este sistema operacional de tratamento de alertas e gestão de oportunidades foi mais um esforço da instituição para manter as relações com a carteira de clientes e permitir a sua rentabilização através da melhor atuação dos trabalhadores. Paralelamente, face à concorrência existente e à dificuldade de fidelização é indiscutível a importância desta prática de gestão com enfoque nos clientes, cuja filosofia assenta na tecnologia, nos processos e nas pessoas.

Sem dúvida que o CRM tem impacto direto nas estratégias de marketing relacional, na medida em que, permite construir um histórico sobre o cliente ou potencial cliente, guardar informações importantes sobre cada um e, também, potenciar as vendas. É, portanto, um sistema que armazena e sintetiza toda a informação do cliente. Sob outra perspetiva, permite também, uma gestão muito mais eficiente entre todos os membros do balcão, pois o gerente pode decidir afetar clientes em função da relação que os mesmos têm com cada funcionário. No caso prático do balcão onde me encontrava, havia essa preocupação de distribuir os *leads* e afetá-los de acordo com o grau de relacionamento com o cliente. Esta estratégia, funcionava! Exemplo disso, é a preferência do cliente ser contactado/abordado pelo seu gestor e não por qualquer outro colega em sua substituição. Mais uma prova do pleno valor da relação que, por um lado, facilita o trabalho do colaborador e, por outro, aumenta o grau de satisfação e confiança do cliente.

Como foi possível verificar, é perceptível a ajuda que o CRM dá na manutenção da relação comercial com o cliente, numa abordagem de negócio que se pretende duradoura e até mesmo cúmplice. Importa desde logo assegurar que a ligação entre as partes se mantenha o mais longa possível, por forma a que dela sejam retirados frutos para uma e outra parte. Banco e cliente ganham conhecimento, confiança e compromisso entre si, que lhes permite operar de forma mais segura em contatos e relações posteriores. Do lado da instituição bancária, atrair e fidelizar são as

palavras de ordem e, hoje em dia, já não há dúvidas que o CRM é uma ferramenta essencial no setor da banca pois permite-lhe ter uma visão integrada e global do relacionamento com o cliente – *Customer intimacy*.

Este conceito de CRM leva-nos a fazer uma analogia, uma viagem ao passado, que alguns de nós terão lembranças, onde o dono da mercearia à porta de casa conhecia tão bem o cliente e as suas preferências que conseguia antever as suas necessidades. É em todo este contexto que a tecnologia CRM permite conhecer melhor o cliente, servi-lo melhor e vender melhor, por esta ordem e de forma complementar, num processo contínuo.

Assim, de um modo geral, esta ferramenta permitiu-me ser muito mais ativa, criar planos de ação e estabelecer metas, na gestão que fazia em todo o processo de vendas. A nível comercial, fui mais eficaz, tanto na concretização de objetivos individuais como na colaboração e contribuição dos objetivos de equipa.

3.1.7 | Outras Transações, Produtos e Serviços

Outra tarefa, de dia-a-dia, sob minha responsabilidade foi o contato telefónico para regularização de descobertos em contas à ordem. Era uma missão concretizada logo pela manhã, em que mais uma vez havia necessidade de contato e abordagem ao cliente, num vínculo próximo que manifestava o cuidado e a atenção com os detalhes e os imprevistos subjacentes às movimentações de conta. Mais um exemplo de como, diariamente, aplicamos técnicas de marketing bancário através de estratégias de marketing relacional para consolidar e perpetuar a relação com a instituição.

Outros exemplos onde, naturalmente, pratiquei marketing de relacionamento foi no controlo operacional, nomeadamente, nos contatos necessários sob situações pendentes de pagamento como cheques, transferências, cartões de crédito, que exigiam um telefonema, um contacto, uma ação para que determinada situação fosse ultrapassada. Havendo condições para tal, poderia, por exemplo, ser proposto ao cliente um aumento de *plafond* ou outras soluções viáveis que, eventualmente, pudessem solucionar a questão ao cliente e, por outra via, rentabilizá-lo. Outro cenário que pode ser dado e que instiga ao marketing relacional é o controlo, através de listagens diárias, das datas de vencimento nas aplicações de depósitos a prazo e outras poupanças, pois o contato para a reaplicação e renegociação de taxa aproximam o cliente da instituição, pela via do tratamento personalizado.

Neste ponto, a minha experiência demonstra e corrobora com os princípios de marketing relacional que o contato frequente e personalizado (*Customer intimacy*) bem como a interação com o cliente promovem as boas relações e, conseqüentemente, a criação de valor adicional. As nossas práticas mais básicas, do dia-a-dia nos balcões, como um cumprimento do cliente que vai a passar pela janela, uma ida rápida para tomar um simples café com o cliente ou, até mesmo, o simples ato de o parabenizar pelo seu aniversário podem fomentar e potencializar negócio bancário e fazem parte, mesmo que de forma indireta, das ferramentas de marketing relacional.

Apostar no marketing relacional é apostar na conquista e reconquista do cliente. Assim, a atração aliada à retenção e ao fortalecimento da relação proporcionam uma base sólida para a instituição e representam um potencial de crescimento. O objetivo central do negócio bancário é a construção e a manutenção de uma teia de relações com base em clientes comprometidos e rentáveis.

Em suma, todos estes mecanismos incutem no cliente emoções e sensações de que o banco está atento, preocupado e interessado na resolução das questões mais sensíveis da sua vida. Tudo isto cria conexões, cria um nexo de relação causa-efeito que vai permitindo cimentar um encadeamento de relações entre si. Foi assim a minha caminhada profissional, delineada e assente numa conduta idónea e norteada para a resolução dos problemas dos clientes, em paralelo com a execução das minhas funções com o profissionalismo que sempre exigi de mim própria.

3.2 | Conclusão de Boas Práticas adotadas na Banca

Os princípios de atuação e as boas práticas bancárias englobam um conjunto de ações que devem ser aplicadas pelos profissionais da Banca por forma a promover a estabilidade bancária, mitigar riscos e assegurar a confiança no setor bancário. Estas ações visam, não só, proteger os interesses dos clientes, mas, também, assegurar que os Bancos operem de forma ética e em conformidade com regulamentos e leis aplicáveis.

De entre as boas práticas adotadas em ambiente bancário, e da minha experiência no setor, saliento:

» *Atendimento ao Cliente* – os Bancos devem prestar um serviço de qualidade no atendimento, garantindo uma conduta ética e transparente. As informações sobre os produtos e serviços devem ser claras e alguns princípios básicos devem ser salvaguardados, nomeadamente: honestidade, integridade, competência e satisfação do cliente;

» *Transparência* – este item é especialmente importante quando se trata de produtos financeiros. Os profissionais bancários devem fornecer com clareza, boa fé e diligência todas as

informações acerca das transações financeiras por forma a que o cliente possa tomar uma decisão informada e avalie os riscos e benefícios associados ao produto ou serviço em causa;

» *Inovação Tecnológica* – com o avanço das tecnologias, os Bancos estão a adaptar-se e a investir em inovação tecnológica por forma a oferecer serviços mais acessíveis, eficientes e seguros aos clientes. O uso das plataformas digitais e aplicativos móveis têm vindo a transformar a experiência do cliente, fornecendo serviços mais ágeis e maior comodidade. De facto, a inovação tecnológica na Banca está cada vez mais presente e essa mudança está a revolucionar a forma como os clientes se relacionam com o Banco e com as próprias transações bancárias – mais simples, mais convenientes e sem necessidade de se deslocar a uma agência física.

» *Segurança da Informação* – as instituições bancárias lidam com uma grande quantidade de informação dos seus clientes, bem como dados sensíveis e financeiros. Por este motivo, a Banca é obrigada a implementar várias medidas de segurança para proteger toda essa informação e garantir confidencialidade, disponibilidade dos dados bem como proteção contra fraudes;

» *Gestão de Riscos* – abarca um conjunto de diretrizes e práticas adotadas pelas instituições financeiras para mais facilmente identificar, avaliar e controlar os riscos inerentes à sua atividade. Dados os riscos associados (risco de crédito, risco de mercado, risco operacional e risco de liquidez), há políticas implementadas por cada Banco por forma a garantir a sua própria estabilidade. Além disso, a gestão de riscos na Banca portuguesa é regulada e supervisionada pelo Banco de Portugal que realiza avaliações periódicas aos Bancos e impõe sanções caso necessário. Este acompanhamento e supervisão ajuda a garantir a adoção de práticas de gestão mais adequadas por todas as instituições bancárias;

» *Compliance* – esta é uma função crítica para a segurança e estabilidade de uma organização financeira. Agir em conformidade com as leis aplicáveis e as boas práticas éticas é o pressuposto número um e deve ser, escrupulosamente, seguido pelo gabinete de *compliance* em estreita colaboração com as áreas de negócio do Banco. Apenas esta cultura de monitorização constante poderá atuar como linha de defesa para a implementação das políticas e diretrizes internas e minimizar os riscos legais e operacionais.

» *Sustentabilidade* – o sistema bancário português tem apostado progressivamente numa economia mais sustentável e responsável. Os bancos tendem a apostar em investimentos socialmente responsáveis e em projetos, iniciativas e empresas que sigam princípios sustentáveis. Esta tendência de práticas mais sustentáveis tem vindo a ganhar progressivamente mais importância e tem sido mais valorizada e incentivada, no entanto, é importante ressaltar que cada instituição financeira tem as suas próprias abordagens e há Bancos mais avançados que outros na adoção deste tipo de práticas.

» *Responsabilidade Social Corporativa* – este tipo de ação por parte da Banca inclui comportamentos que promovam o envolvimento e a participação em projetos que contribuam para o desenvolvimento da comunidade. Os Bancos desempenham um importante papel na

economia e na sociedade pelo que a implementação destas medidas ajuda-os na construção de uma reputação positiva, na atração de investidores e clientes conscientes, ao mesmo tempo que contribuem para um desenvolvimento mais equitativo da sociedade.

É possível retirar como principal conclusão que, há um caminho de boas práticas que tem sido percorrido e que, segundo a minha perspetiva profissional, deve continuar a ser adaptado às mudanças que se têm operado neste setor. Sem dúvida que, a colaboração cada vez mais direta entre supervisores e instituições bancárias culmina num serviço mais eficiente e em vantagens tanto para os clientes, como para os Bancos e para a sociedade em geral, ou seja, as boas práticas bancárias têm o potencial de fortalecer o sistema financeiro como um todo.

Da minha experiência, parece-me que há ainda um importante caminho a percorrer em termos de simplificação de procedimentos, contudo, não há dúvidas que as instituições financeiras, no geral, já perceberam que a implementação de boas práticas é já uma questão de necessidade para a sua própria reputação, o que é determinante para a confiança do mercado. Os benefícios traduzem-se num ciclo muito mais virtuoso para todos, nomeadamente, com serviços de qualidade, transparência, segurança e uma relação de confiança entre Banco e cliente, seguramente, mais consistente contribuindo para um sistema bancário mais saudável.

4. | Considerações Finais

O objetivo geral deste relatório conduz à análise da correlação entre a implementação de estratégias de marketing relacional e o sucesso na gestão das vendas e das relações comerciais no setor financeiro para um bom desempenho do marketing bancário.

Chegados a esta fase do relatório urge indicar que o marketing relacional e o marketing bancário comunicam entre si e são indissociáveis do fator fidelidade, qualidade, satisfação e confiança, com mais foco no cliente. Estas variáveis relacionais podem ser consideradas o diferencial da vantagem competitiva de uma Instituição Bancária.

O facto de as instituições bancárias serem capazes de dar resposta às necessidades dos seus consumidores de forma eficiente e eficaz, deve-se à existência de uma gestão sustentável das estratégias de marketing, aspeto esse que se torna fundamental visto que, a prestação de serviços é uma atividade que ainda suscita alguma incerteza na mente do consumidor (Mesquita & Malheiro, 2017).

Através do marketing bancário e da informação disponibilizada pelos clientes, as instituições bancárias são capazes de superar as suas limitações e estabelecer os seus objetivos, para além de competirem de forma sustentável no mercado atual do setor e orientarem a sua atividade para a satisfação dos clientes e a obtenção de lucro (Martino et al., 2016).

Em congruência com o referido anteriormente, a gestão sustentável das estratégias de marketing está presente no quotidiano de qualquer instituição prestadora de serviços, através dos seus colaboradores, e pode assumir a forma de vínculo, valores partilhados, confiança, empatia, reciprocidade, entre outros. Para além destes aspetos, inerentes ao marketing relacional, destaco aqueles que para mim, bancária, se tornaram competências basilares e que tive a oportunidade de desenvolver, como o sentido de responsabilidade, a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal, o espírito de equipa, a cooperação e o planeamento.

Conclusão

A solução para combater a competitividade bancária passa, segundo Colgate e Lang (2005), por desenvolver relacionamentos com clientes.

Num ambiente de concorrência agressiva, caracterizado pela falta de confiança no sistema financeiro, a aplicação do marketing aos serviços bancários, revestiu-se de primordial importância. No contexto de toda esta turbulência, as instituições bancárias viram-se forçadas a retirar o enfoque dos seus produtos e serviços e orientar-se para o cliente e as suas relações. Todas estas alterações, de ordem estrutural e funcional, têm sido marcantes e desafiantes pelo que o marketing bancário, evoluiu para um marketing relacional e tornou-se uma arma bastante agressiva. Com campanhas cada vez mais focadas e a mira nos segmentos adequados, os bancos perceberam a importância estratégica do valor do cliente e procuraram novas formas de fortalecer relacionamentos. O setor bancário está assim caracterizado pelo envolvimento e pelo vínculo, isto é, pela mais-valia do poder da relação humanizada entre cliente e Instituição.

Conquistar os clientes passou a ser uma das tarefas mais complexas no setor bancário. Assim, o marketing relacional deve ser encarado dentro da banca como uma força competitiva, que permite conhecer melhor os seus clientes, adequar os produtos às suas necessidades, diferenciar e personalizar o serviço, o que resultará, conseqüentemente, num aumento do grau de confiança, conquista, satisfação e fidelização. Ponderando o caminho percorrido, as atividades desenvolvidas e as aprendizagens adquiridas na área do marketing, reitero que o marketing relacional é, de facto, o alicerce da atividade comercial bancária e emerge como uma vantagem competitiva.

A relação com o cliente e a qualidade da relação com o cliente é, hoje em dia, como demonstrei, um fator diferenciador porque produtos ou serviços todos têm, o preço/custo pouco varia, portanto, é mesmo a relação que funciona como elemento diferenciador entre escolher o Banco A ou o Banco B. As variáveis relacionais entre o cliente e a instituição começam e baseiam-se na própria relação, na qualidade do serviço que lhe prestamos, na confiança que lhe depositamos, na satisfação e valor que lhe oferecemos e no grau de fidelização que conseguimos manter. Estes fatores são as premissas de orientação do marketing relacional, colocado à disposição do marketing bancário.

Como também aponte, o marketing como serviço de suporte ao negócio é transversal a todos os sectores uma vez que os consumidores estão cada vez mais informados, mais seletivos e, conseqüentemente, mais exigentes e conhecedores das várias ofertas que o mercado apresenta. O cliente bancário não é exceção. É, definitivamente, um cliente mais informado, mais sofisticado, com mais opções e oportunidades de escolha e exige mais qualidade nos serviços que utiliza. Passou a ser cliente de várias instituições em simultâneo, o que se traduz num desafio permanente

de necessidade de ações valiosas que garantam vantagem competitiva. O enfoque é capitalizar a proximidade, conhecer cada vez melhor o cliente, identificar as suas necessidades e suprimi-las, através de produtos direcionados que intuitivamente lhe agreguem valor. Estreitar a ligação ao banco e, naturalmente, aumentar a rentabilidade do cliente faz parte das premissas do setor, sempre dentro do respeito pela ética pessoal e profissional em benefício do cliente.

Em geral, é aceite na literatura e defendido por vários autores, bem como na prática de marketing, que é muito mais barato e fácil manter ou reter um cliente já existente do que atrair um novo. Este pressuposto anda a par e passo com o marketing relacional e de mãos dadas com a fidelização do cliente. Nesta evolução algumas palavras-chave do marketing, especialmente no setor dos serviços, alcançaram uma nova motivação e desencadearam outras perceções, nomeadamente: *one-to-one* marketing, *Customer intimacy*, CRM, *Permission* marketing, Marketing experimental, entre outras. Todos estes conceitos têm implícita uma “relação” assente em elementos que identifico como fundamentais: a confiança, o compromisso, a satisfação e a fidelização, pedras basilares e aspiração suprema da orientação do marketing bancário.

A tudo isto posso ainda acrescentar que, o conhecimento adquirido ao longo dos vários anos provou que o bem mais precioso com que trabalhei não foi o dinheiro, mas sim, o cliente. Conhecê-lo e adaptar o meu *modus operandi* em função da sua integral satisfação, poderá ter sido a fórmula que encontrei para manter uma relação única com cada um e criar envolvimento emocional como se de uma operação minha se tratasse.

A RELAÇÃO É O PIVOT DO MARKETING BANCÁRIO!

Referências Bibliográficas

Afonso, D. (2020). Primavera lança soluções para uma gestão omnichannel. *Revista Marketeer*, Setembro, setembro, pp.84-85.

Almeida, J. F. (2013). *Marketing Bancário*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Almeida, M. R. & Pereira, J. M. (2014). *Marketing de Serviços*. Lisboa: Edições Sílabo.

Alves, C. & Bandeira, S. (2001). *Dicionário de Marketing*. Porto: Edições IPAM.

AMA – American Marketing Association (2017). *What is Marketing?-The Definition of Marketing-AMA*. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Consultado em abril de 2023.

Antão, P., (1997). *Poder de mercado e Ajustamento de Preços no Setor Bancário Português - Uma abordagem com o mecanismo corretor do erro*. Working Paper N°319, Março. Disponível em <https://run.unl.pt/bitstream/10362/89017/1/WP319.pdf>.

Antunes, J. & Rita, P. (2008). O Marketing relacional como novo paradigma: Uma análise conceptual. *Revista portuguesa e brasileira de gestão*. Lisboa, INDEG-ISCTE, abril/junho, VII n° 2, pp.36-46.

Banco de Portugal (s.d.). *Lista dos Bancos em Portugal*. Disponível em: <https://www.bancosdeportugal.info/lista/>. Consultado em abril de 2023.

Banco de Portugal (2016). *Esclarecimento sobre a venda da atividade do BANIF num contexto de resolução*. Disponível em <https://www.bportugal.pt/comunicado/esclarecimento-sobre-venda-da-atividade-do-banif-num-contexto-de-resolucao>. Consultado em abril de 2023.

Caiado, A. (1998). *Gestão Bancária: Conceitos e Aplicações*. Editora Internacional.

Cardoso, F. (2016). *Reestruturação da banca em Portugal está muito longe do fim*. Dinheiro Vivo. Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/reestruturacao-da-banca-em-portugal-esta-muito-longo-do-fim-12844275.html/>

Colgate, M. & Lang, B. (2005). *Positive and negative consequences of a relationship manager strategy: New Zealand banks and their small business customers*. *Journal of Business Research*, vol. 5864, Elsevier, vol. 58(2), pp. 195-204.

Costa, V. (2021). *Impacto Financeiro provocado pela Covid-19 – Análise dos spreads dos CDS no setor da aviação*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Universitário da Maia. Disponível em https://repositorio.umaia.pt/bitstream/10400.24/2074/1/Viviana%20Catarina%20Monteiro%20da%20Costa_32245.pdf.

Couto, M. (1983). *Raiz de Orvalho e Outros Poemas*. Editorial Caminho.

Cunha, S. (2021). *As Tendências para o Setor Bancário na Era Pós COVID-19*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Superior de Administração e Gestão. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/36965/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20_Sandra%20Cunha_28.05.pdf

Das, K. (2009). Relationship marketing research (1994-2006): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 326-366.

Drucker, P. (1954). *Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas*. Edição Online.

Edvardsoon, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services. *Total Quality Management*, 11(7), 917-927.

Ehrlich, E. & Fanelli, D. (2004). *The financial services marketing handbook: tactics and techniques that produce results*. Princeton: Bloomberg Press.

Ferreira, L. (2013). *A Estabilidade Financeira e a Evolução Económica em Portugal – Estudo dos Efeitos da Supervisão Bancária (Dos Primórdios até 1975)*. Tese de Doutoramento em Economia, Universidade Autónoma de Lisboa. Disponível em https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/449/1/Fiscaliza%C3%A7%C3%A3o%20Banc%C3%A1ria_Tese%20Doutoramento_Luis%20Ramalho%20Ferreira.pdf

Gardener, E., Molyneux, P. & Moore, B. (2002). *Banking in the new Europe: The impact of the Single European Market Programme and EMU on the European Banking Sector*. Palgrave Macmillian.

Gil, N. (2017). *Marketing Preditivo: Exemplo de uma campanha de Crédito Pessoal*. Projeto de Mestrado em Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa. Disponível em <https://run.unl.pt/bitstream/10362/28325/1/TGI0114.pdf>

Gomes, G. & Antunes, J. A. A. (2002). *A banca comercial portuguesa na crise de 1876*. Comunicação apresentada ao XXII Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social (novembro de 2002).

Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light*. Osborne/McGraw-Hill.

Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley & Sons.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo: Editora Atlas.

Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura.

Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia Para a Humanidade*. Editora Atual.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2016). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of marketing. 3rd European edition*. Madrid, Prentice Hall.

Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1994). *Marketing Estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Editora Atlas.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing*. 14^o ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lindon, D., Rodrigues, V. R. & Dionísio, P. (2000), *Mercator: teoria e prática de marketing*. 9^oed., Publicações Dom Quixote.

Lito, C. (2022). *Implicações da Pandemia Covid-19 para a qualidade do Crédito: o caso do setor bancário português*. Projeto de Mestrado em Economia Financeira, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Disponível em https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/104959/1/TP_revisto_CarinaLito.pdf.

Marketeer (2020). *Consistência em todos os canais*. *Revista Marketeer – Caderno Especial, Omnicanal*, setembro, nº290, p.164.

Marketeer (2021). O Marketing Lidera o Negócio. *Revista Marketeer*, setembro. Disponível em <https://marketeer.sapo.pt/o-marketing-lidera-o-negocio/>.

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

Marques, A. & Mendes, M. (2018). O Impacto do Marketing Relacional e do Entorno na Fidelização dos Estudantes Mediado pela Satisfação: Um Estudo Aplicado ao CCSO da UFMA. *Revista Gestão em Análise*, vol. 7, n. 2, pp. 11-26, jul./dez.

Martino, F., Torres, C. & Abreu, J. (2016). Atributos Desejados Em Serviços Bancários: Perceções Em uma Amostra de Prefeitos Brasileiros. *Revista Eletrónica de Administração e Turismo*, 10(4), 910-926.

Martins, E. (2006). *Marketing Relacional na Banca: A Fidelização e a Venda Cruzada*. Editora Vida Económica.

Mendes, J. A. (2002). A Empresa Bancária em Portugal no Séc. XX: Evolução e Estratégias. *Gestão e Desenvolvimento*, nº 11, pp. 39-56, Lisboa.

Mendonça, A. A. B. (2011). *Contributos para a História da expansão do sistema bancário no espaço regional (1874-1930): o caso do Algarve*, Comunicação apresentada ao XXXI Encontro da Associação Portuguesa de História Económica e Social (novembro 2011).

Menezes, C. A. (2001). *Manual de Direito Bancário*. 2º ed., Coimbra: Edições Almedina.

Mesquita, R. & Malheiro, M. (2017). A Qualidade dos Serviços Bancários Segundo o Modelo SERVQUAL – Estudo de caso. *European Journal of Applied Business and Management*, Special Issue, pp. 169-180.

Michael J. Fox Quotes. (s.d.). Disponível em https://www.brainyquote.com/quotes/michael_j_fox_189302. Consultado em outubro de 2023.

Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust theory of Relationship marketing. *Journal of marketing*, julho, vol. 58, pp. 20-38.

Pereira, M. H. (1983). *Livre Câmbio e Desenvolvimento Económico*, 2ª ed., Sá da Costa Editora, Lisboa.

Prada, V. V. (1978). *História Económica Mundial*. Porto: Livraria Civilização Editora, 2 Volumes.

Rao, S. & Perry, C. (2002). Thinking about relationship marketing: where are we now?. *The Journal of business & industrial marketing*, 17 (7), pp. 598-614.

Reekie, W. D. (1973). Marketing in Banks. *The Bankers Magazine*, 176(3), 45-48.

Schwab, L. R. (2021). *Gestão de Vendas*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Silva, L.M.R (2013). *A banca em Portugal antes e após o efeito Subprime*. Universidade de Évora. Disponível em https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/9046/12/11_TESE%20DISSERTA%C3%87%C3%83O.pdf

Swift, R. (2002). *Executive Response: CRM Is Changing Our Eras, the Information We Require and Our Processes*. MIS Quarterly Executive.

Tomás, A. & Valério, N. (2021). *Estudos de História Empresarial de Portugal – Banca*. Working Papers Series, GHES-CSG-ISEG-ULisboa. ISSN2183-1807. Disponível em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/24001/1/wp752021.pdf>.

Valério, N. (1983). *A Moeda em Portugal 1913-1947*. Col. Caderno da Revista de História Económica e Social, Livraria Sá da Costa, Lisboa.

Valério, N. (2007). História do Sistema Bancário Português. *Banco de Portugal*, Vol I, pp. 258-263, Lisboa.

Wilkie, W. L. & Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: exploring the “4 Eras” of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol.22, nº 2, Washington.