



Márcio André Fernandes Silva

Marketing Relacional: Fidelização do Cliente na Banca

Mestrado em Gestão
Faculdade de Economia

Fevereiro 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



Relatório de Estágio Curricular

Marketing Relacional: Fidelização do Cliente na Banca

Orientador da FEUC: Prof. Doutor Arnaldo Coelho
Orientador na Entidade de Acolhimento: Doutor Fernando Pereira

Márcio André Fernandes Silva
Nº 2005007023

Índice

Conteúdo

Índice de Ilustrações.....	5
Agradecimentos.....	6
Capítulo I – Introdução	7
Introdução	8
Capítulo II – Apresentação do Grupo Crédito Agrícola	10
2.1 – Caixa Crédito Agrícola Mútuo (CCAM)	11
2.2 – História da CCAM.....	12
2.3 – A Missão.....	15
2.4 – Valores	16
Capítulo III – Caracterização do Balcão de CCAM de Vale do Távora e Douro, C.R.L.....	17
3.1 – História.....	18
Organograma da estrutura ca CCAM de Vale do Távora e Douro	20
3.2 – Descrição da vila de Tabuaço	21
Capítulo IV – Enquadramento Teórico	22
4.1 - Referencias Teóricas.....	23
4.2 - Conceitos de Marketing	24
4.3 – Desenvolvimento do Marketing	25
4.4 – Antecedentes do Marketing Relacional	29
4.5 – Consequências do Marketing Relacional.....	31
4.6 – Aspectos Comportamentais e Atitudinais	34

4.7 - Importância dos Stakeholders.....	35
4.8 – Clientes Transaccionais e de Relacionamento	36
Capítulo V – Tarefas Desenvolvidas	38
5 - Tarefas Realizadas	39
5.1 - Identificação das Necessidades e Oportunidades de Negócio	40
5.2 - Criação de Produtos e Serviços Bancários	42
5.3 - Elaboração e Desenvolvimento de Campanhas e Acções de Marketing	47
5.3.1 - Relatórios de Campanhas e Acções de Marketing	49
5.3.2 - Campanhas e Acções de Marketing	51
5.3.2.1 – Campanha CA Seguros.....	52
5.3.2.2 – Campanha Conta Poupança Reformado	53
5.3.2.2 – Campanha “Connosco o seu dinheiro rende mais”	55
Capítulo VI – Conclusão	57
6 - Conclusão	58
6.1 - Contribuição dos Conhecimentos Adquiridos.....	60
6.2 – Contributo ao CCAM de Vale do Távora e Douro.....	61
Bibliografia.....	63

Índice de Ilustrações

Ilustração 1: Grupo Crédito Agrícola	11
Ilustração 2: Evolução do logótipo do Crédito Agrícola.	14
Ilustração 3: Logótipo do Centenário	15
Ilustração 4: Valores da Crédito Agrícola	16
Ilustração 5: Instalações no exterior do local do estágio	18
Ilustração 6: Instalações no interior do local do estágio.....	19
Ilustração 7: Organograma da estrutura ca CCAM de Vale do Távora e Douro	20
Ilustração 8: Logótipo da Vila de Tabuaço.....	21
Ilustração 9: Conceito Central do Marketing - Palavras – Chave	24
Ilustração 10: Mudanças na Sociedade	25
Ilustração 11: Evolução do Marketing.....	28
Ilustração 12: Representação de Gummesson (1998)	30
Ilustração 13: Gráfico da Quota de Mercado da CCAM por Concelho em 2009.....	41
Ilustração 14: Tabela de Depósitos a Prazo.....	43
Ilustração 15: Tabela de Poupanças Jovem.....	44
Ilustração 16: Tabela de Contas Ordenado	45
Ilustração 17: Tabela de Resultados de Campanha	49
Ilustração 18: Panfleto de Campanha de CA Seguros (Parte 1)	52
Ilustração 19: Panfleto de Campanha de CA Seguros (Parte 2)	53
Ilustração 20: Panfleto de Campanha de Conta Poupança Reformado (Parte 1)	54
Ilustração 21: Panfleto de Campanha de Conta Poupança Reformado (Parte 2)	54
Ilustração 22: Panfleto da Campanha de “Connosco o seu dinheiro rende mais” (Parte 1)	56
Ilustração 23: Panfleto da Campanha de “Connosco o seu dinheiro rende mais” (Parte 2)	56

Agradecimentos

Este relatório representa o capítulo final de mais uma etapa muito importante na minha vida pessoal e profissional e do meu percurso na vida académica na Universidade de Coimbra. Não poderei deixar de mencionar que o importante apoio de um grande número de pessoas foi fundamental para o meu crescimento pessoal e profissional, por isso entendo que devo deixar um agradecimento especial a essas pessoas.

Em primeiro lugar agradeço aos meus pais e irmão pelo apoio incondicional em todos os momentos e confiança que depositaram em mim, e principalmente por me darem esta importante oportunidade de completar a minha formação. Agradeço também a toda a restante família, que sempre esteve presente.

Um agradecimento especial para todos os meus amigos que me acompanharam nestes últimos anos, que estiveram presentes nos bons e maus momentos e que me ajudaram a aprender e crescer.

Durante o estágio, tive oportunidade de conhecer pessoas que, em poucos meses, conquistaram a minha admiração com respeito e amizade, deixo por isso o meu obrigado a todas pessoas da Crédito Agrícola de Vale do Távora e Douro, em especial ao meu orientador de estágio Dr. Fernando Pereira.

A todos os docentes da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra que me acompanharam ao longo da Licenciatura e Mestrado em Gestão, e de modo particular ao meu orientador de estágio o Dr. Arnaldo Coelho.

A todos um bem-haja.

Capítulo I – Introdução

Introdução

Perante duas alternativas no plano de estudos do Mestrado de Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, onde poderia escolher entre um projecto profissionalizante ou um estágio integrado, a minha preferência recaiu na realização do estágio integrado.

A minha escolha incidiu no estágio essencialmente por considerar que o estágio curricular deve fazer parte integral da vida académica de um estudante, pois é nessa altura que este tem o primeiro contacto com a realidade profissional que o espera após o término do seu curso.

Ao longo da minha vida académica fui adquirindo interesse em várias áreas mas uma em especial, a vontade de querer experimentar contextos profissionais do sector Bancário. Com os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da Licenciatura e Mestrado em Gestão, mas principalmente no Mestrado, despertou em mim um interesse acrescido no que diz respeito a Marketing e Publicidade.

Ao procurar uma entidade para a realização do estágio, sempre com alguma preferência no sector e área já mencionados, surgiu a oportunidade de estagiar na Caixa Crédito Agrícola Mutuo de Vale do Távora e Douro, precisamente na área de Marketing e Publicidade.

O estágio curricular foi realizado numa pequena Vila chamada Tabuaço e decorreu entre Setembro de 2010 e Fevereiro de 2011 com uma duração de vinte semanas.

Com o término do estágio falta materializar a experiencia vivida nos últimos meses com a elaboração do relatório de estágio. Este relatório tem como objectivo demonstrar como me foi proporcionada, ao longo das vinte semanas, uma experiência enriquecedora de como funciona, na realidade, esta área profissional.

No que diz respeito à constituição do relatório, este terá seis capítulos. Depois de uma breve introdução irei começar com uma apresentação da empresa onde foi cumprido o estágio curricular, e dividi esta parte em dois capítulos, onde apresento numa primeira fase o grupo Crédito Agrícola, e num outro capítulo irei focar-me do balcão CCAM de Vale do Távora e Douro. Segue-se uma parte teórica, ou uma revisão da literatura sobre o tema Marketing Relacional, devido à enorme importância que este tem para o sector bancário, de seguida será feita a descrição das tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, terminando com uma conclusão que reúne a minha crítica pessoal ao estágio e à importância das competências adquiridas ao longo da Licenciatura e Mestrado de Gestão na realização das tarefas que me foram propostas, a articulação da vertente prática e teórica tratada neste relatório, e também uma breve discussão dos objectivos, mais-valias e limitações proporcionadas pelo estágio realizado.

Relativamente à componente teórica, é de notar a grande importância que a fidelização do cliente tem para o sector bancário, logo será de fácil compreensão a minha escolha do tema “Marketing Relacional” para a elaboração deste relatório. Na abordagem deste tema eu dividi em sete partes ou subtemas: começo com uma primeira abordagem ao tema com Referências Teóricas; de seguida transcrevo algumas definições de Marketing no ponto Conceitos de Marketing; no ponto seguinte irei falar dos Antecedentes e Consequências do Marketing Relacional; segue-se a descrição das diferenças dos Aspectos Comportamentais e Atitudinais; e termino com a Importância dos *Stakeholders*.

No que diz respeito às tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, a descrição das mesmas foi dividida em três pontos principais: Identificação das Necessidades e Oportunidades de Negócio, Criação de Produtos e Serviços Bancários e Elaboração e Desenvolvimento de Campanhas e Acções de Marketing.

Como é natural, ao longo do estágio realizei outro tipo de tarefas também importantes para a minha aprendizagem como também para o CCAM de Vale do Távora e Douro, tarefas estas em que não terei especial atenção neste relatório mas devido à sua importância irei fazer uma pequena abordagem das mesmas.

Capítulo II – Apresentação do Grupo

Crédito Agrícola

2.1 – Caixa Crédito Agrícola Mútuo (CCAM)

O Grupo Crédito Agrícola é um grupo financeiro de âmbito nacional, integrado por um vasto número de bancos locais – Caixas Agrícolas – e por empresas especializadas, tendo igualmente competências de supervisão, orientação e acompanhamento das actividades das Caixas Associadas e a Federação Nacional das Caixas de Crédito Mútuo – (FENACAM), criada a 29 de Novembro de 1978, é uma instituição de representação cooperativa e prestadora de serviços especializados ao grupo.

Com **85 Caixas de Crédito Agrícola**, detentoras de mais de **700 Balcões** em todo o território nacional, mais de 400 mil Associados e cerca de 1.200.000 Clientes, o **GRUPO CRÉDITO AGRÍCOLA** é um dos principais grupos bancários portugueses, e é também um dos mais antigos, indo celebrar o seu centésimo aniversário precisamente este ano de 2011. Os bancos cooperativos constituem assim uma componente muito relevante do sector cooperativo europeu, o qual abrange cerca de 300.000 cooperativas, que no seu conjunto empregam quase 5 milhões de pessoas.

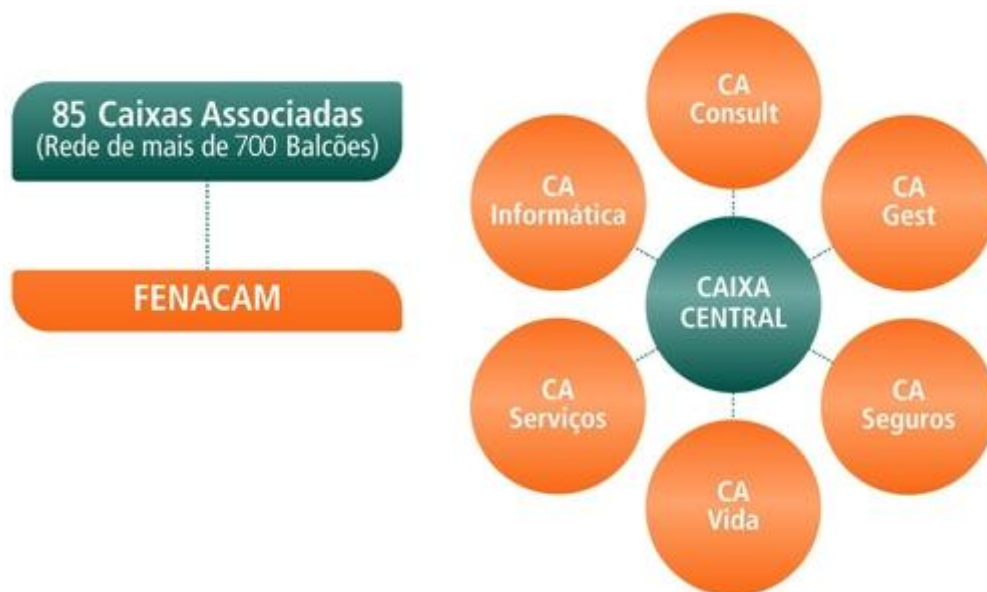


Ilustração 1: Grupo Crédito Agrícola

(Fonte: <http://www.creditoagricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/OGruPOCA/>)

A actividade do Grupo Crédito Agrícola tem como base de sustentação as Caixas Agrícolas – verdadeiras entidades dinamizadoras das economias locais – que com a sua autonomia e integração nas respectivas regiões, conhecem em profundidade as realidades do respectivo tecido empresarial e os desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

2.2 – História da CCAM

A origem histórica das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo pode situar-se nas Santas Casas da Misericórdia, fundadas em 1498 sob a égide da mulher de D. João II de Portugal (o Príncipe Perfeito), Rainha D. Leonor, e de Frei Miguel Contreiras, bem como nos Celeiros Comuns criados em 1576 por D. Sebastião. Em 1778, a Misericórdia de Lisboa foi a primeira a fazer empréstimos aos agricultores. Várias outras Misericórdias lhe seguiram o exemplo, levando Andrade Corvo, em 1866 e 1867, a publicar leis destinadas a transformar as Irmandades, Confrarias e Misericórdias em instituições de crédito agrícola e industrial (Bancos Agrícolas ou Misericórdias - Bancos).

Pertenceu ao Ministro do Fomento, Brito Camacho, fundar o verdadeiro Crédito Agrícola em Portugal em 1911, por Decreto de 1 de Março, para cuja implantação trabalharam conjuntamente monárquicos e republicanos uma vez que o projecto se havia iniciado ainda na vigência da Monarquia. Foi, porém, a Lei nº 215, de 1914, regulamentada em 1919 pelo Decreto nº 5219, que, num extenso articulado, definiu a actividade das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Após um período inicial em que o número de Caixas de Crédito Agrícola Mútuo aumentou, graças ao esforço de inúmeros agricultores, ocorreu alguma estagnação a seguir à crise bancária da primeira metade dos anos 30, da qual resultou a imposição às Caixas da tutela da Caixa Geral de Depósitos.

Com as importantes alterações políticas ocorridas a partir de Abril de 1974, começou a surgir um movimento das Caixas existentes no sentido de se autonomizarem, expandirem a sua

implantação e alargarem a sua actividade nos moldes em que o Crédito Agrícola Mútuo se desenvolvera em muitos países europeus.

Desse movimento resultou a criação, em 1978, da Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo – FENACAM – com a função de apoiar e representar, nacional e internacionalmente, as suas Associadas. Um dos principais objectivos da Federação foi conseguir a revisão da legislação aplicável ao Crédito Agrícola Mútuo, nessa altura já com mais de 60 anos de vigência. Publicou-se o Decreto-Lei nº 231/82, de cujo anexo consta um Regime Jurídico Específico para o Crédito Agrícola Mútuo, deixando as Caixas de estar sujeitas à tutela da Caixa Geral de Depósitos, e ficando prevista a constituição de uma Caixa Central com o objectivo de regular a actividade creditícia das Caixas suas associadas.

O novo regime legal abriu caminho a uma considerável expansão do Crédito Agrícola durante a década de 80. A Caixa Central foi criada em 20 de Junho de 1984. Com a finalidade de assegurar a solvabilidade do sistema, foi instituído, em 1987, pelo Decreto-Lei nº 182/87, o Fundo de Garantia do Crédito Agrícola Mútuo (FGCAM) em que participam hoje todas as Caixas Associadas.

Atendendo à necessidade de reflectir legislativamente as transformações que o Crédito Agrícola atravessara nos últimos anos e de o adaptar às orientações do Direito Comunitário, chegar-se-á a um novo regime jurídico do CAM, aprovado pelo Decreto-Lei nº 24/91, de 11 de Janeiro. Esse diploma fez adoptar para o Crédito Agrícola um modelo organizativo, assente no conjunto formado pela Caixa Central e pelas suas associadas, o qual se denomina "Sistema Integrado do Crédito Agrícola Mútuo" (SICAM). A Caixa Central passou a ter funções e poderes em matéria de orientação, fiscalização e representação financeira do SICAM, e estabeleceu-se um regime de co-responsabilidade entre ela e as suas associadas, de modo que a supervisão da solvabilidade e liquidez é feita com base em contas consolidadas.

A partir de 1998 o Crédito Agrícola assiste a uma maior unificação entre as Caixas Associadas e a Caixa Central, com a introdução de uma única plataforma informática.

Em 2004, ano em que Portugal atingia a maioria na integração europeia – 18 anos depois da adesão oficial – o Grupo Crédito Agrícola iniciava uma nova revolução interna, com a implementação de um ambicioso programa de modernização tecnológica, mergulhando no futuro para potenciar a flexibilidade organizativa e a excelência na resposta às necessidades dos Clientes, assente na inovação, formação e valor, sem esquecer um compromisso sólido, desde a sua génese, com o apoio às comunidades em que está inserido, com características muito próprias e funções únicas no seio do tecido económico nacional.

Os primeiros anos do século XXI ficam para a história do Grupo como decisivos, quer no plano da consolidação financeira, quer na criação de uma base tecnológica comum, materializada na Rural Informática e no SICAMSERV.

A identidade histórica do Crédito Agrícola, associada a uma realidade de matriz cooperativa rural, é renovada em 2004 e alargada a uma realidade urbana, com uma oferta competitiva de soluções de produtos e serviços.

A nova Imagem do Crédito Agrícola corresponde a uma dinâmica de mudança, acompanhada por outras unidades, cuja renovação da identidade gráfica traduziu a partilha comum de uma relação ainda mais próxima do Grupo. Partindo do anterior símbolo, desenvolveu-se uma imagem corporativa mais contemporânea, tendo por base a folha de árvore estilizada, cuja forma aponta para o futuro e as cores reflectem os valores do Grupo – a cor laranja como indutor de mudança e modernização.



Ilustração 2: Evolução do logótipo do Crédito Agrícola.

(Fonte: <http://www.credito-agricola.pt/CA/Institucional/GrupoCA>)

A caminho de completar 100 anos de existência, em 2009 o Grupo adopta a assinatura “Juntos Somos Mais” que reflecte o novo posicionamento distintivo da marca CA, em que se sublinham os valores de ajuda mútua e solidariedade que estão na essência da instituição e se materializam numa palavra: Cooperativismo.

O ano de 2011 é um ano de significado especial para o Grupo CA, pois comemora 100 Anos de Actividade.



Ilustração 3: Logótipo do Centenário

2.3 – A Missão

O Grupo Crédito Agrícola, grupo financeiro de âmbito nacional, é um motor de desenvolvimento local. Conhecedor profundo do tecido empresarial das várias regiões onde actua, tem por missão oferecer as melhores soluções para as expectativas e necessidades dos seus Clientes, apresentando uma ampla oferta de produtos e serviços para todos os segmentos, adaptados às realidades locais e ao mercado em geral.

No quadro dos seus compromissos, destaca-se simultaneamente a missão de contribuir em diversos níveis – económico, social, cultural e desportivo – para o progresso das comunidades locais em que é instituição de referência.

2.4 – Valores

O Crédito Agrícola é um Grupo financeiro com base cooperativa enraizado nas comunidades locais, com solidez, confiança, proximidade e modernidade, dotado de uma oferta de soluções, produto e serviços capaz de satisfazer todas as necessidades financeiras e expectativas das famílias, negócios e empresas, que constituem factores críticos de sucesso numa relação de parceria privilegiada com os seus Clientes.

É uma instituição que valoriza o relacionamento com o Cliente, orientada para a participação no desenvolvimento socioeconómico de todo o País, suportada pela actuação de cada uma das suas Caixas a nível regional, num equilíbrio entre a captação de poupanças e a concessão de crédito às famílias e empresas, e no apoio às Instituições sem fins lucrativos.



Ilustração 4: Valores da Crédito Agrícola

Fonte: <http://www.credito-agricola.pt/CA/Institucional/GrupoCA/Missao.htm>

Capítulo III – Caracterização do Balcão de CCAM de Vale do Távora e Douro, C.R.L.

3.1 – História

A Caixa de Crédito Agrícola Mútuo do Vale do Távora e Douro foi constituída em 29 de Junho de 1979, é uma instituição de crédito sob forma de cooperativa de responsabilidade limitada, tendo como áreas de intervenção e negócio os seus concelhos de Tabuaço, Penedono, Sernancelhe, Aguiar da Beira, Trancoso, Moimenta de Beira e Armamar.

Encontra-se registada na Conservatória do Registo Comercial sob o número único de matrícula e identificação de pessoa colectiva 501 665 897, com sede na Rua Sá de Albergaria em Tabuaço.



Ilustração 5: Instalações no exterior do local do estágio



Ilustração 6: Instalações no interior do local do estágio

Actualmente, a Caixa Crédito Agrícola de Vale do Távora e Douro, C.R.L., possui uma rede de 13 Balcões:

Concelho	Localidade
Tabuaço	Tabuaço Sendim
Penedono	Penedono
Sernancelhe	Sernancelhe Ferreirim
Trancoso	Trancoso Vila Franca das Naves
Aguiar da Beira	Aguiar da Beira Mosteiro
Armamar	Armamar
Moimenta da Beira	Moimenta da Beira Leomil Alvite

Organograma da Estrutura



Ilustração 7: Organograma da estrutura da CCAM de Vale do Távora e Douro

3.2 – Descrição da vila de Tabuaço

Tabuaço é uma vila portuguesa no Distrito de Viseu, Região Norte e sub-região do Douro, com cerca de 1 800 habitantes.

É sede de um município com 135,72 km² de área e 6 132 habitantes, subdividido em 17 freguesias. O município é limitado a norte pelo município de Sabrosa, a leste por São João da Pesqueira, a sueste por Sernancelhe, a sudoeste por Moimenta da Beira e a oeste por Armamar.

Cerca de 25% da população trabalha no sector terciário, mas a agricultura continua a ser o sector com maior peso, cerca de 56% da população activa. Entre os produtos de maior importância económica, destaca-se o vinho e o artesanato.

As raízes da vila de Tabuaço remontam a tempos mais velhos do que a própria nacionalidade portuguesa. Durante a Pré-História, vários foram os povos que aqui se instalaram e desenvolveram a sua acção, visível quer em ruínas de abrigos e castros, quer em vestígios de instrumentos de trabalho, como peças de cerâmica ou primitivos lagares de azeite e vinho.

Em 2001, Tabuaço foi classificado Património Mundial da Humanidade pela UNESCO, pela preservação de vestígios da sua cultura e pelo património arquitectónico, tanto de origem humana como natural.



Ilustração 8: Logótipo da Vila de Tabuaço

Capítulo IV – Enquadramento Teórico

4.1 - Referencias Teóricas

Nos últimos anos é de fácil percepção que os bancos tendem cada vez mais a oferecer produtos e serviços financeiros quase idênticos. Segundo (Nasserzadeh *et al.*, 2008) no momento de uma nova oferta de um banco, os clientes normalmente apercebem-se de ligeiras diferenças nos produtos e serviços já oferecidos, mas esta oferta seria rapidamente acompanhada por concorrentes. Uma importante implicação desta similaridade de produtos e serviços oferecidos é que os bancos dependem muito dos mesmos, para obter a sustentabilidade e vantagem competitiva no mercado (Walker *et al.*, 2008). Os bancos têm vindo a perceber a importância de diferenciar-se dos seus concorrentes com base no serviço ao cliente superior (Beerli *et al.*, 2004; Lopez *et al.*, 2007) e contando com estratégias eficazes de marketing defensivo em vez das tradicionais ofensivas.

Até à década de 90, a orientação do marketing era sobretudo para a actividade de aquisição de novos clientes. Tanto para as empresas como para a comunidade científica, a estratégia de fidelização e as relações de longo prazo com clientes era algo secundarizado.

O marketing relacional foi abordado por Berry (1983) ainda no início da década de 80, como a acção do marketing de atrair, manter e melhorar as relações com os clientes, mas é apenas nos finais da década de 80 e década de 90 que este se exprime no mundo empresarial e científico. A partir deste momento todos os sectores empresariais apercebem-se da importância de uma estratégia de valor do cliente e a necessidade de encontrar formas inovadoras de fortalecer a relação com os seus clientes. Desta forma poderá dizer-se que enquanto o marketing tradicional se concentra na aquisição de clientes, o marketing de relacional concentra-se principalmente na retenção de clientes existentes (Berry, 1995). A manutenção de clientes é mais eficaz para as empresas que procuram aumentar a sua rentabilidade do que a atracção de novos clientes. Isto deve-se ao facto de a fidelização dos clientes gerar ganhos estáveis e a possibilidade de gerar vendas cruzadas, ao passo que a atracção de novos clientes requer esforços substanciais de marketing e um conseqüente aumento dos gastos de operação.

4.2 - Conceitos de Marketing

O marketing já foi definido inúmeras vezes por vários autores, muito devido à enorme importância que tem para qualquer entidade. Segundo diversas definições os conceitos centrais de marketing (necessidades, desejos, demandas, produtos, troca, transacções e mercados) estão interligados numa relação causal directa. Esta relação tem como princípio a base da construção da própria fundamentação teórica do marketing.

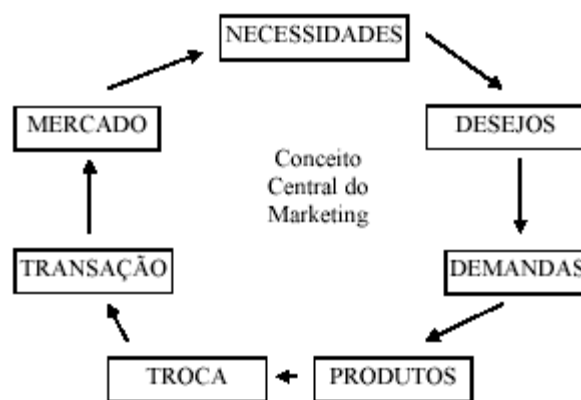


Ilustração 9: Conceito Central do Marketing - Palavras-Chave

Para uma pequena introdução ao marketing, passo a transcrever algumas definições de marketing segundo alguns autores:

“O Marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos detêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas.” (Kotler)

“O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos.” (Lindon *et al.*, 2004)

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

4.3 – Desenvolvimento do Marketing

Na história da sociedade são várias as transformações ocorridas ao longo dos séculos. A primeira Era é a Agrícola, seguida da Industrial, da Informação e do Conhecimento. Em termos temporais, aquela que predominou foi a Agrícola, sensivelmente durante 6000 anos, seguida da Industrial durante 300 anos, a da Informação e, posteriormente, a do Conhecimento. As duas primeiras Eras são designadas da Era do Músculo e as duas últimas, a do Conhecimento (Silva, 2003).

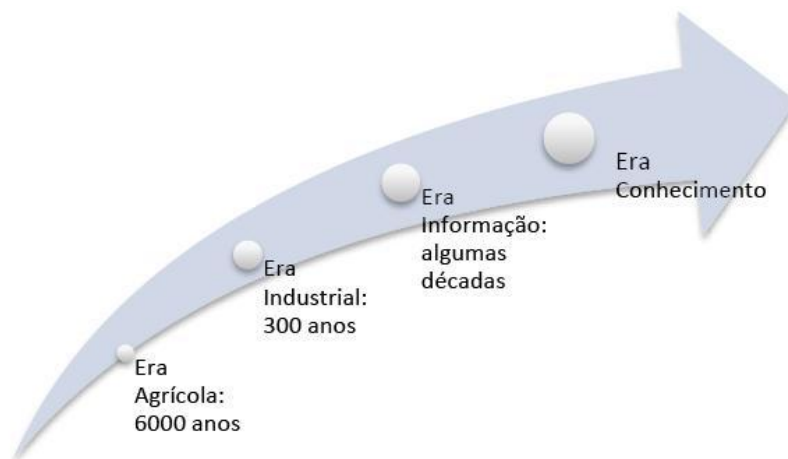


Ilustração 10: Mudanças na Sociedade

Também a importância do marketing, nas quatro fases apresentadas, tem vindo a aumentar. No século XIX, o pensamento empresarial era dominado por considerações financeiras e de produção. As empresas começam a preocupar-se cada vez mais em distribuir e vender o que produzem.

As origens do marketing remontam à Revolução Industrial, onde se inicia a produção em massa, os negócios são ampliados, surgem os grandes estabelecimentos comerciais, as pessoas estão cada vez mais bem informadas, exigentes e com maior poder de escolha das marcas e fornecedores. Também a concorrência de produtos importados é cada vez maior. Devido a este aumento da concorrência, a publicidade e promoção de vendas tornaram-se os meios privilegiados pelos quais as organizações fornecem informações sobre elas próprias, sobre os

seus serviços, as suas estruturas de preços e os seus canais de distribuição para os diversos clientes reais ou potências. Assim sendo, e com o intuito de aliciar os actuais clientes e de captar novos clientes, um grande número de empresas passou a investir fortemente nesta área, oferecendo brindes ou prémios. Após a segunda guerra mundial ocorreu uma queda dos padrões de consumo e perda do poder compra da população, a publicidade passou a fazer uso dos apelos psicológicos e torna-se mais forte. Como afirma Kotler “o marketing foi introduzido nas empresas não na forma de «conceito de marketing», mas na forma de conceito de «propaganda e promoção»”.

Como depressa todas as empresas aderiram a esta nova filosofia de acção de marketing, rapidamente este novo atractivo deixou de ser um factor crítico de sucesso. Assiste-se à criação de uma atmosfera agradável e acolhedora, onde os funcionários sorriem e o interior e exterior das lojas foi redesenhado na tentativa de despertar a atenção e proporcionar conforto e algum valor acrescentado ao cliente. A divisão do mercado em grupos de clientes com características e necessidades relativamente homogéneas e a criação de novos produtos e serviços destinados a cada segmento-alvo é uma nova ferramenta competitiva encontrada pelas empresas.

As estratégias de marketing pressupõem uma eventual segmentação de mercado, pelo que esta tem assumido o papel de pedra angular não apenas no âmbito restrito do marketing, mas da própria gestão estratégica em geral. As mudanças demográficas e psicológicas vão requerer novos produtos e serviços para satisfazer novas definições de conveniência. De facto, a possibilidade de convencer, implementar e gerir novos segmentos de mercado serão uma arma fulcral e bastante competitiva. A sua exploração bem-sucedida possibilitará às empresas grandes ganhos no mercado.

O conceito de posicionamento tem origem nos anos 60, e segundo Aníbal Pires é um conjunto de acções de marketing que permitem conceber os produtos ou serviços de uma empresa e a sua imagem, de um modo distintivo e valioso na mente dos clientes de um mercado. Kotler diz que o posicionamento permite distinguir uma empresa entre várias que estão no mercado e contribui para ajudar o cliente a fazer a diferenciação.

Segundo Kotler (Oliveira, 2003), com a década de 70, o marketing apenas funcionava no sentido de responder aos estímulos da média dos consumidores. Neste sentido, também a produção era efectuada de acordo com a média do mercado, mas tendo em conta os objectivos da empresa. Os estudos de mercado realizados, ainda eram deficitários e o cerne das vendas era de alterar o consumidor em si, de forma a este se adaptar a determinado produto e não o produto a responder às necessidades do consumidor.

A partir dos anos 80, o mercado está mais atento às necessidades dos consumidores e, para obter informação sobre o mercado, eram realizados estudos de mercado mais aprofundados. Os gestores passam a entender o marketing como uma função integrada da gestão essencial à estratégia da empresa (Marques, 2003).

No marketing mais moderno, as empresas começam a sentir a necessidade de desenvolver processos de adequação viável entre os objectivos, experiências e recursos e as suas oportunidades num mercado em constante mudança. Assim sendo, torna-se essencial o planeamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objectivos quantificados num determinado período de tempo. Apenas com a chegada dos anos 90, o marketing passa a ter um novo foco: a relação entre consumidor e empresa, surgindo assim o marketing de relacionamento.

Ainda de acordo com a nova sociedade de consumo e a abertura dos mercados à escala mundial, surge um novo conceito: o geomarketing. Segundo Laux (2006), este tipo de marketing pode ser considerado como um factor estratégico do marketing do século XXI, pois engloba um sistema integrado de dados, utiliza técnicas avançadas de sistemas de informação com vista a obter informações mais profundas do mercado em análise.

Actualmente, o investimento em publicidade e promoção continua a ser grande, denotando-se uma considerável evolução qualitativa.

Em síntese, a relação de diferentes empresas com os seus mercados têm vindo a evoluir ao longo do tempo. Esta evolução pode ser sistematizada em cinco etapas distintas, que podem ser designadas por Ciclo do Marketing, ciclo este correspondente à sua evolução a verificada ao longo do século XX.

- **Estágio Artesanal** (Século XIX, início do século XX) – Marketing individualizado e relacional.
- **Estágio Industrial** (Até aos anos 30) – O marketing é orientado para o produto, resumindo-se à gestão das vendas e à promoção.
- **Estágio do Consumidor** (Anos 40 e 50) – Passagem de uma óptica de produção para uma óptica de mercado. Campanhas orientadas para o consumidor.
- **Estágio do Valor** (Anos 70 e 80) – O marketing da diferenciação, pela segmentação, posicionamento e criação de valor.
- **Estágio Relacional** (Anos 90 -...) – É a era do marketing relacional, das tecnologias da informação, do web marketing e do e-commerce.
-

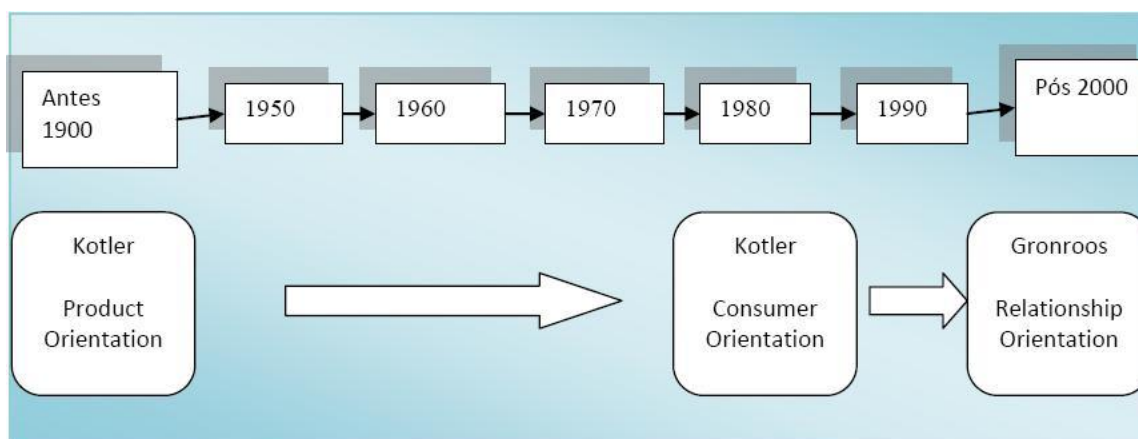


Ilustração 11: Evolução do Marketing

4.4 – Antecedentes do Marketing Relacional

Um dos desafios que hoje se coloca ao marketing é a satisfação das necessidades dos clientes, criação de valor e na manutenção de uma relação duradoura com os mesmos. Assiste-se a uma “revolução dos clientes” que sendo cada vez mais informado e com acesso maior à informação, é cada vez mais exigente e onde os valores e expectativas já não são as mesmas que no início da década (Urban, 2006).

Até aos anos 90, o marketing tinha na sua essência a procura de novos clientes. Contudo, esta visão do marketing e a conquista de novos clientes deu origem à retenção dos mesmos, onde a informação e conhecimento dos clientes ganham cada vez mais importância. A informação retida sobre os clientes pode ser mesmo uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Dantas, 2006).

Historicamente, a maior parte das teorias do marketing desenvolveram-se a partir dos mercados de produtos de grande consumo, contudo, a análise dos mercados industriais e de serviços sugere uma nova perspectiva. A partir de uma nova linha de investigação baseada essencialmente no âmbito do marketing de serviços e no marketing industrial surge o marketing relacional.

A APAP – *Associação Portuguesa das Agências de Publicidade* define o marketing Relacional como “toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em acções personalizadas, interactivas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução par a construção da marca”.

O marketing relacional emerge e desenvolve-se a partir das reflexões que têm sucedido nas distintas extensões do marketing e como resultado de diferentes correntes ou linhas de investigação, surge assim como a progressão de diferentes áreas substantivas para as respectivas teorias específicas que, posteriormente, através da experiência prática e do senso comum, dão origem à teoria geral do marketing relacional. Com os devidos ajustamentos, este

terá a sua aplicação em diversas situações de marketing. Esta posição é apresentada por Gummesson (1998) na figura 9.

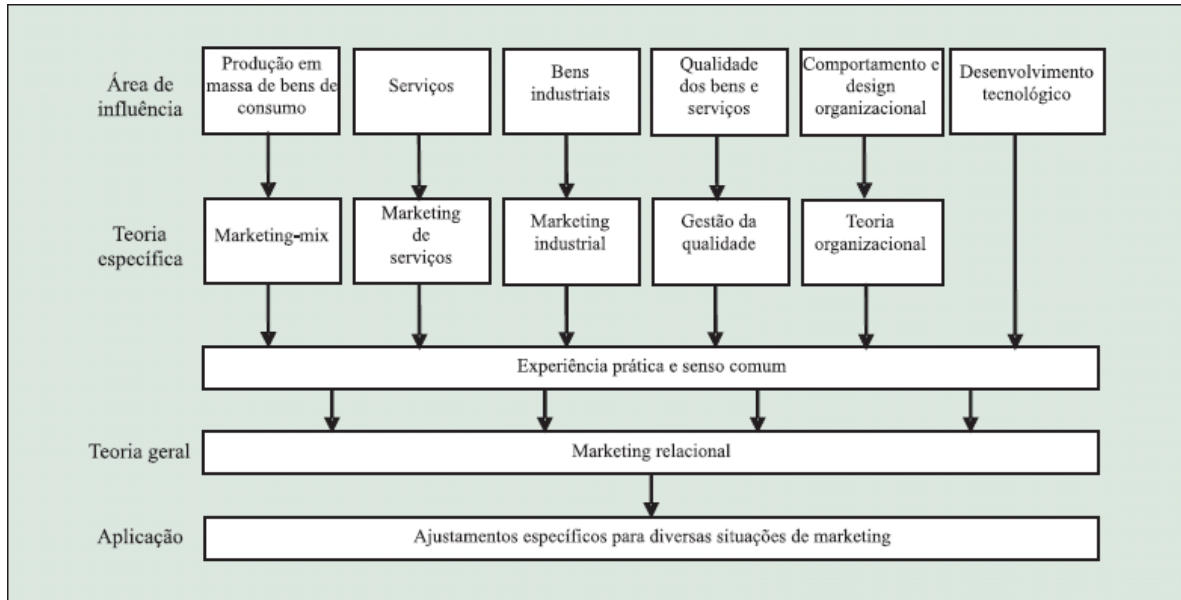


Ilustração 12: Representação de Gummesson (1998)

Embora este tipo de representação exibir apenas a sinergia entre diferentes áreas de pesquisa e teorias, a figura 9 apresenta as contribuições disciplinares que se têm revelado fundamentais para o surgimento do marketing relacional como uma identificação, mas a figura não reflecte a influência relativa de diferentes teorias, como o importante papel da troca social, nem reflecte as escalas de tempo envolvidas na evolução.

4.5 – Consequências do Marketing Relacional

Segundo Plinke (1989) o relacionamento com o cliente é uma sequência não-acidental de transacções entre os agentes de um determinado mercado. Freire (Silva K.) afirma que “o consumidor é um ser humano influenciado socialmente, economicamente e dono de um temperamento próprio e de características pessoais peculiares”.

De facto, cada ser humano tem as suas próprias características e existem diversos factores que o podem influenciar nas suas escolhas. Assim, e tendo como base a afirmação de Freire, analisam-se factores sociais e psicológicos que podem afectar a predisposição dos clientes para o relacionamento.

Evans e Laskin (1994), por exemplo, definiram o Marketing Relacional como "um processo onde a empresa constrói alianças de longo prazo com clientes actuais e potenciais clientes, de forma que comprador e vendedor trabalham em direcção de um conjunto comum de objectivos específicos".

Num ambiente competitivo em que a economia se encontra, a revolução tecnológica aliada às exigências dos clientes, leva as empresas a optarem por uma estratégia de retenção de clientes. Segundo a *American Management Association* “é mais rentável para as empresas a fidelização dos clientes do que a atracção de novos clientes, que no caso dos bancos custa cinco vezes mais do que a sua retenção”. Tschohl (1996) refere que tendo como consequência a perda de clientes pela deslealdade, é que se visualiza o valor da lealdade do cliente, ele ainda reforça que empresa deve considerar o cliente como o “patrocinador” vitalício do investimento em marketing. Como Sheth e Parvatiyar (1995) e Gwinner *et al.* (1998) indicam, os clientes recebem benefícios psicológicos de relacionamentos próximos. Benefícios sociais tais como familiaridade, reconhecimento pessoal e amizade foram confirmados nos estudos empíricos de Gwinner *et al.* (1998), Patterson e Smith (2001) e Hennig-Thurau *et al.* (2002). Clientes obtêm ainda benefícios económicos do relacionamento, pois obter ganhos económicos é a razão

principal que leva aos clientes se interessarem por relacionamentos de longo prazo (Peterson, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1995).

A lealdade do cliente é definida como a intenção de um consumidor ficar com uma organização (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Esta lealdade manifesta-se numa variedade de comportamentos, o mais comum é a repetida recomendação do produto ou prestação de serviço em questão por parte do cliente (por exemplo, Lam *et al.*, 2004 Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Um dos impactos da intenção de compra dos clientes quando estão satisfeitos é o facto de passarem a informação boca-a-boca e influenciarem positivamente outros consumidores (Bendall-Lyon, 2004; Conrad, 1997). Por outro lado, quando um cliente fica desiludido com a compra de uma marca, isso resulta num estado de insatisfação. Neste caso, os clientes dificilmente têm intenção de voltar a comprar essa marca (Bendall-Lyon, 2004; Coelho, 2004). Desta forma é importante perceber que aquilo que destaca um produto não é o que o produto faz, mas o que o cliente espera que o produto faça por ele, ou seja, criar valor é oferecer algo sob a visão do cliente de uma forma destacada e, se possível, única.

Para uma empresa, de acordo com Berry (1995), o relacionamento é mais lucrativo se os clientes estiverem predispostos a receberem um tratamento relacional. Neste sentido, seria interessante, para qualquer empresa, identificar quais os clientes que apreciam este tipo de relacionamento (Bahia, 2005).

O sistema de valores pessoais de cada indivíduo é no fundo aquilo que o caracteriza, é o seu estilo. Ele fornece um quadro de referência para o indivíduo que permite julgar o que é bom ou ruim, o que é importante ou sem importância. Em outras palavras, valores pessoais podem ser compreendidas como "um objectivo desejável" (Schwartz, 1994). Para que se possa ter o conhecimento do que representa "valor" para determinado cliente, devem ser elaboradas pesquisas junto ao mesmo, pois será ele que irá dizer o que verdadeiramente pretende, Cobra (2000). A própria iniciativa por parte de uma empresa em procurar saber, através de pesquisas, o que realmente o cliente deseja dos seus produtos ou serviços, ajuda na "construção" da fidelidade diz Raphael (1999). Criar valor e transformar um cliente eventual em cliente leal é

construir fidelidade, mas não existem motivos para um cliente ser fiel a uma organização se ela não for fiel a ele. Segundo, Henrique Meirelles “a ideia era reconstruir uma arquitectura que nos permita centrar a cem por cento nos nossos clientes”.

Poderei falar no exemplo que acontece nos Estados Unidos, onde o *Farmers' Journal* tem centenas de edições diferentes. Por uma razão muito simples, pois é fácil entender que o produtor de maçãs tem certamente interesses diferentes do produtor de batatas ou milho, da mesma forma que os interesses de um lavrador da costa Leste são sem dúvida distintos dos que vivem na Califórnia ou na Florida. Em Portugal podemos observar que, os casos do *Público* e do *Jornal O Jogo*, que têm duas edições, uma para o Porto outra para Lisboa, demonstram bem o quanto há ainda a caminhar neste domínio no nosso País.

A relação positiva entre satisfação e lealdade foi confirmada por muitos estudos empíricos (por exemplo, Bigne *et al.*, 2008; Han *et al.*, 2008; Martin-Consuegra *et al.*, 2007; Henning-Thurau *et al.*, 2002; Wong and Zhou, 2006). No entanto, há outra escola de pensamento que defende que a fidelidade do cliente não é resultado apenas da satisfação, ou seja, a satisfação do cliente não é suficiente para fidelizar os clientes (Story and Hess, 2006; Reichheld, 2003; Pleshco and Baqer, 2008). Alguns investigadores (Cheng *et al.*, 2008; Mittal and Kamakura, 2001; Oliver, 1999) têm encontrado outros antecedentes que também têm uma influência sobre a lealdade do comprador. Por exemplo, (Gan *et al.*, 2006) constatou que a imagem corporativa, de valor ao cliente e as barreiras de mudança tem contribuição significativa para a fidelização dos mesmos.

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

4.6 – Aspectos Comportamentais e Atitudinais

Inicialmente a lealdade era considerada apenas de carácter comportamental, no entanto a lealdade actualmente contempla aspectos comportamentais e atitudinais do indivíduo (Day, 1969; Jacoby e Kyner, 1973).

A abordagem comportamental, dominante no início dos estudos sobre lealdade, utiliza os indicadores de compra repetida e por percentagem total de compras. Esta corrente sofreu muitas críticas por ser considerada insuficiente para avaliar a lealdade, devido a uma análise incompleta do processo relacional (Jacoby e Chesnut, 1978; Bloemer e Ruyter, 1999). O índice de compras repetidas pode não representar com fidelidade o tipo de relacionamento do indivíduo com a organização, uma vez que factores situacionais, tais como a disponibilidade ou falta de recursos, podem comprometer a veracidade de tais indicadores. As compras repetidas também podem ser justificadas por outras barreiras de saída que dificultem a troca de fornecedor, expressando uma “falsa lealdade”.

Poderá assim dizer-se que analisar as atitudes dos consumidores parece fornecer uma análise mais confiável sobre a lealdade (Bloemer e Kasper, 1995). A abordagem atitudinal que analisa a intenção do consumidor em adquirir novamente o produto, ou recomendá-lo a amigos e familiares, portanto, é um elemento relevante quando se pretende estudar a lealdade de uma forma mais abrangente.

Em resumo poderei dizer que a compreensão e satisfação das necessidades dos clientes são, obviamente, fundamentais para as actividades de marketing de qualquer organização. Compreensão esta que pode ser conseguida com um relacionamento próximo do cliente, e o relacionamento pode ser descrito como sendo interactivo, onde cada parte tem a capacidade de afectar e a tendência de ser afectado, ou seja, no contexto de relacionamento, nenhuma das partes age de forma completamente independente dos outros (Gummesson, 1987; Håkansson, 1982). Contudo, a perda de clientes pode alterar este cenário de geração de benefícios para a empresa. Cabe então às empresas tomarem as medidas no sentido identificar o motivo de

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

4.7 - Importância dos *Stakeholders*

Neste ponto torna-se importante referir que o valor do produto e/ou serviço que o cliente deseja receber não é criado apenas pela acção da organização, tal como as capacidades da empresa no processo de criação de valor não dependem apenas do cliente como referiu Gordon (1998). Por isso, é de realçar o papel dos restantes *stakeholders*¹ no desenvolvimento de competências no processo de criação de valor. Assim, o papel dos gestores passa por identificar o contributo de cada categoria de *stakeholders* nessa criação de valor. Neste sentido, como acentua (Christopher *et al.*, 2002), só é possível otimizar relacionamentos com os clientes, com uma eficiente compreensão e gestão das relações com os outros *stakeholders* relevantes.

A capacidade de resposta de uma organização às exigências do seu meio, depende, em primeiro lugar, do seu funcionamento e da sua estrutura, isto é, das pessoas que nela trabalham e da forma como o fazem. Por isso a velocidade das modificações que ocorrem no meio externo dos bancos não se compadece com uma estrutura burocrática, excessivamente centralizada, pouco atenta ao que se passa à sua volta e embriagada pela cultura do “sempre fizemos desta maneira”.

De certa forma é importante mencionar que todas as pessoas de uma organização de alguma maneira são marketeers em *part-time* e que a função de criar valor para o cliente não deverá depender apenas de quem estabelece contacto com o mesmo.

¹ Entende-se por *stakeholders*, “os indivíduos ou grupos de indivíduos de quem a organização depende para atingir os seus objectivos, tal como eles próprios dependem da organização” (Johnson et al, 1999, p.213). Os *stakeholders* são vistos como grupos totalmente distintos, que se revestem simultaneamente de diferentes papéis. Segundo a mais velha teoria de *stakeholders* (teoria da agência), os funcionários, clientes, fornecedores, e a comunidade, eram capazes de influenciar de modo mais activo ou passivo a empresa, por assumirem diversos interesses e expectativas para com esta, e por operarem no mesmo espaço económico e ambiental (Johnson et al., 1999).

4.8 – Clientes Transaccionais e de Relacionamento

Webster Jr. e Wind (1972) definiram o comportamento do comprador industrial como “o processo de tomada de decisão pelo qual organizações formais estabelecem a necessidade de produtos e serviços a serem adquiridos, e identificam, avaliam e escolhem entre alternativas de marcas e de fornecedores”.

De facto existem clientes que estão interessados em manter um relacionamento duradouro com as empresas, mas também existe um grupo de clientes que têm como único interesse o preço e são sensíveis à sua variação. Dada esta característica, este tipo de clientes não são leais. Para Paul Wang (Hughes, 2007), podemos dividir em dois tipos de clientes: os de relacionamento e os transaccionais.

Como os clientes transaccionais são mais sensíveis ao preço, tendo como objectivo comprar quando existem promoções, o valor produzido por estes é bem menor que aquele obtido com os clientes com disposição para o relacionamento. Nesta perspectiva, para as empresas passa a ser essencial a criação e manutenção de uma carteira de clientes ou estabelecer uma rede de relações, em que seja possível o desenvolvimento de relacionamentos duradouros entre empresa e clientes, baseados em relações de confiança (Brito, 1998). Por outro lado, fruto da manutenção de relacionamentos com os clientes cabe às empresas tornarem-se mais interactivas com os clientes. Enquanto no marketing de massas era suficiente olhar para o mercado, agora há que saber interagir com os clientes e tentar perceber as suas necessidades de um modo mais activo, ou melhor, existe agora a necessidade de estabelecer um relacionamento com os clientes (Brito, 1998).

Para Matthyssens e Van Den Bulte (1994), o marketing transaccional está centrado no binómio produto/mercado, tendo como unidade de análise o mercado visto de forma ampla e as aplicações que o produto oferecido pode possuir, enquanto o marketing de relacionamento parte do princípio de que a unidade de análise é o cliente, tendo toda acção de mercado direccionada para contas individuais. Gordon (1998), por sua vez, preocupa-se em ajudar a organização a crescer num ambiente competitivo, e refere que o marketing de relacionamento

oferece uma oportunidade para a empresa mudar as estruturas existentes e preocupar-se principalmente com a carteira do cliente, e diferencia as variáveis administrativas gerenciadas no marketing transaccional, os 4 P's: Produto, Preço, Praça (distribuição) e Promoção (descrição usada E. Jerome McCarthy no início dos anos 60); do novo cardápio de variáveis do marketing de relacionamento, os 11 C's: Cliente, Custo, Cadeia de relacionamentos, Comunicação, interação e posicionamento, Categorias, Capacidades, lucro e valor, Controle do contacto com os processos monetários, Colaboração e integração, Customização, Cálculos sobre o cliente, Cuidados com o cliente (descrição designada inicialmente pelo professor Lauterborn (apud COBRA, 1997).

Com a mudança do paradigma transaccional para o relacional, as relações entre fornecedores e clientes, no sentido de desenvolverem entre si uma relação duradoura, estão relacionadas com os conceitos de lealdade e compromisso (Colwell, 2004).

Em suma, a aplicação da estratégia de marketing relacional tem implicações benéficas para as partes envolvidas, empresas e clientes. Assim, e de acordo com Reichheld e Sasser, e Buttle, à medida que o envolvimento entre o cliente e a empresa se torna mais duradoura, maiores são os benefícios gerados pelos clientes a uma empresa. Assim, quando a empresa consegue obter clientes fiéis pode praticar preços superiores pela confiança que os clientes depositam no seu serviço. Por outro lado, quanto mais o cliente compra, menores são os custos operacionais e assim, a empresa consegue oferecer um serviço melhor. Segundo Gronroos, isto é conseguido através das novas tecnologias, que possibilitam a oferta de produtos de qualidade mediante os níveis de rentabilidade da empresa. Outro dos benefícios gerados na utilização do marketing relacional, prende-se com o facto de quando uma empresa consegue satisfazer os seus clientes, estes são óptimos na recomendação dos produtos ou serviços aos seus conhecidos/familiares/amigos (Iglesias, 2003; Iglesias, 2002; Sorce, 2002).

Capítulo V – Tarefas Desenvolvidas

5 - Tarefas Realizadas

Desde o primeiro dia de estágio que a minha vontade era aprender o mais possível, e reter toda a componente prática que este estágio me iria possibilitar. Isto foi possível, com a colaboração de uma excelente equipa que encontrei no CCAM de Vale do Távora e Douro, que me deu a possibilidade de realizar uma primeira experiência profissional positiva.

Com o início do estágio, depois de conhecer os novos colegas de trabalho e as instalações da Crédito Agrícola do Vale do Távora e Douro, a primeira tarefa que me foi proposta foi de dois dias de mera observação para ter uma primeira impressão sobre o mundo bancário e o modo de como funciona, e também para que pudesse conhecer que tipo de clientes, de um modo em geral, com quem o CCAM de Vale do Távora e Douro trabalha.

Mais tarde comecei a desenvolver actividades presentes no meu plano de estágio, iniciando um estudo de várias vertentes da região.

Apesar das minhas funções neste estágio serem essencialmente no departamento de marketing, grande parte do tempo também ajudei o departamento de crédito principalmente na organização de arquivo, pois como já referi, durante o decorrer do estágio tive a oportunidade de desenvolver diversas tarefas, estando em foco principal aquelas em que me vou concentrar neste relatório, tarefas estas as seguintes:

1. Identificação das Necessidades e Oportunidades de Negócio;
2. Criação de Produtos e Serviços Bancários;
3. Elaboração e Desenvolvimento de Campanhas e Acções de Marketing.

5.1 - Identificação das Necessidades e Oportunidades de Negócio

A evolução da concorrência no sector bancário é determinada pela parte de mercado que ocupa cada um dos grandes bancos nos diferentes segmentos e zonas geográficas, e com esta perspectiva realizei o referido estudo.

Para este estudo o que utilizei essencialmente foi o site do INE, para que me fosse possível observar vários dados estatísticos sobre a região onde a rede de balcões do CCAM de Vale do Távora e Douro está inserido.

Comecei então pela criação de várias tabelas e gráficos com as seguintes características:

- Caracterização da população, através de dados da população residente (nº) por local de residência e grupo etário (por ciclos de vida), para melhor conhecimento do número e tipo de clientes e potenciais clientes;
- O valor total de depósitos de clientes por localização geográfica e de seguida também o cálculo da sua evolução nos últimos anos;
- O valor total de créditos Particulares, Habitação e Empresas, concedidos a clientes por localização geográfica e também sua evolução nos últimos anos;
- Posteriormente foi-me possível com isto calcular o valor médio de depósitos e créditos por cada cliente;
- Com dados que me foram disponibilizados pela CCAM do total de depósitos de clientes e créditos concedidos por toda a rede de balcões do CCAM de Vale do Távora e Douro, foi-me possível calcular a sua evolução nos últimos anos e também a cota de mercado possuída pelos balcões em cada concelho;

- Por último com o cálculo das percentagens de evolução de depósitos de clientes e créditos concedidos a clientes nos últimos anos, foi possível a criação de tabelas e gráficos de comparação do CCAM vs Total da região.

Quota de Mercado por Concelho Depósitos na CCAM

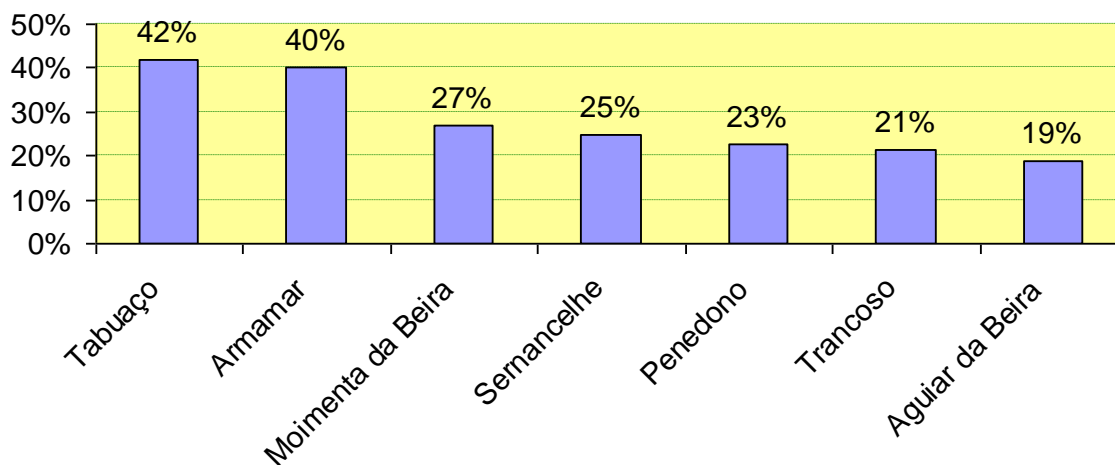


Ilustração 13: Gráfico da Quota de Mercado da CCAM por Concelho em 2009

Numa fase posterior do estágio, ainda dentro deste assunto, também através do INE, fiz tabelas e gráficos com a evolução do poder de compra da população dos concelhos pertencentes ao CCAM de Vale do Távora e Douro.

Com a conclusão deste estudo foi possível adquirir um melhor conhecimento da população com que o grupo trabalha bem como a percepção de onde se encontra o grupo CCAM de Vale do Távora e Douro face à concorrência, permitindo-me ter uma pequena ideia de necessidades e oportunidades de negócios, e principalmente, com a disponibilização de todo este estudo ao departamento comercial, algumas decisões tomadas serão muito melhor trabalhadas e fundamentadas com este estudo.

5.2 - Criação de Produtos e Serviços Bancários

Segundo Kotler, o desenvolvimento de novos produtos é uma das actividades mais importantes para as empresas, uma vez que um dos factores que permite o crescimento é “a capacidade de inovar continuamente novos produtos”, pois devido à concorrência e à facilidade que os serviços têm de ser copiados, o ciclo de vida destes é cada vez mais curto. Contudo, as empresas devem tentar escolher segmentos que sejam simultaneamente atractivos e para os quais os produtos e serviços que oferecem satisfaçam o segmento-alvo, marcando igualmente a diferença para melhor em relação à concorrência.

Os níveis crescentes de competitividade no sector financeiro têm levado a um aumento da sensibilidade em relação à inovação dos produtos. A investigação sobre as práticas e performance de desenvolvimento de produtos torna-se cada vez mais importante. E foi precisamente neste sentido que me foi proposto que fizesse uma pesquisa aprofundada de todos os produtos financeiros comercializados pelos diversos bancos que operam em Portugal.

Antes da respectiva pesquisa, foi necessário fazer o levantamento de uma lista de todos os bancos a operar em Portugal, e de seguida com a pesquisa aprofundada consegui juntar um vasto leque de produtos e serviços financeiros, que bem organizados numa folha de Excel iriam a tornar-se de bastante utilidade.

Ao longo da visita pelos sites de cada banco, fiz o levantamento de várias Fichas de Informação Normalizada (FIN), que exibem as características dos produtos ou serviços financeiros, e posteriormente organizei todos os Depósitos a Prazo numa única lista, e com diferentes filtros, tornou muito mais rápida e simples a consulta por diferentes parâmetros, tais como:

- Taxa de Juro Anual Nominal Bruta (TANB);
- Taxa de Juro Anual Nominal Líquida (TANL);
- Prazo;
- Montante mínimo de constituição;

- Depósito Máximo;
- Perda de juros com mobilização antecipada;
- Hiperligação para as FIN's dos respectivos Produtos;
- Outros.

Taxas de juro dos depósitos a prazo disponíveis em Portugal											
Banco	Prazo	Nome do Depósito	Taxa de Juro Anual Nominal Bruta (TANB)	Taxa de Juro Anual Nominal Líquida (TANL)	Tipo de Taxa	Depósito Mínimo	Depósito Máximo	Perda de juros com mobilização antecipada	Só para novos capitais?	FIN	Confirmado em
BIG	2 meses	Super Depósito	5	3,92500	Fixa	500	25.000	0%	Novos clientes	Aqui	15-Dez-10
Popular	3 meses	Depósito Réveillon 2010	4,5	3,5325	Fixa	1.000	100.000	Não mobilizável	Sim	Aqui	15-Dez-10
PrivatBank	1 ano	Dep. Taxa Fixa	4,25	3,33625	Fixa	500	N/A	100%	Não	Aqui	15-Dez-10
Finantia	1 ano	Depósitos a Prazo	4,25	3,33625	Fixa	50.000	500.000	100%	Sim	Aqui	15-Dez-10
PrivatBank	1 ano	Depósito Plus	4,05	3,17925	Fixa	500	N/A	100%	Não	Aqui	15-Dez-10
Banif	4 anos	Crescente 4 anos	4	3,14	Crescente (Semestral)	500	N/A	100%	Não	Aqui	15-Dez-10
BIG	4 meses	Super Depósito	4	3,14000	Fixa	500	25.000	0%	Novos clientes	Aqui	15-Dez-10
ActivoBank	1 ano	Poupança Extra	4	3,14	Depende de condições	3.000	30.000	Variável	Não	Aqui	15-Dez-10
BEST	3 meses	TOP UP II	4	3,14	Fixa	2.500	50.000	100%	Sim	Aqui	15-Dez-10
BEST	3 meses	Blue	4	3,14	Fixa	2.500	50.000	100%	Novos clientes	Aqui	15-Dez-10
PrivatBank	6 meses	Dep. Taxa Fixa	4	3,14	Fixa	500	N/A	Total	Não	Aqui	15-Dez-10
Finantia	6 meses	Depósitos a Prazo	4	3,14	Fixa	50.000	500.000	100%	Sim	Aqui	15-Dez-10
Popular	14 meses	Depósito Ouro Plus	4	3,14	Fixa	300	500.000	Variável	Sim	Aqui	15-Dez-10
BES	1 ano	Duplo Mais	4	3,14	Depende de condições	100.000	N/A	?	Não	Aqui(2)	15-Dez-10
PrivatBank	6 meses	Depósito Plus	3,8	2,983	Fixa (Mensal)	500	N/A	100%	Não	Aqui	15-Dez-10
Millenium BCP	6 meses	PoupaMais	3,75	2,94375	Fixa	500.000	N/A	100%	Não	Aqui	15-Dez-10
PrivatBank	2 anos	Dep. Taxa Fixa	3,75	2,94375	Fixa	500	N/A	100%	Não	Aqui	15-Dez-10

Ilustração 14: Tabela de Depósitos a Prazo

Ao longo de todas as semanas do estágio, fiquei com a responsabilidade de fazer as respectivas actualizações desta folha para que posteriormente fosse enviada para o correio electrónico de todos os colaboradores dos balcões associados ao CCAM de Vale do Távora e Douro.

Para a devida actualização foi sempre de grande importância a constante pesquisa em todos os sites dos diferentes bancos a operar em Portugal, para que no surgimento de um novo produto ou serviço financeiro no mercado, fosse de imediato acrescentado à lista e de seguida comunicado aos restantes colaboradores, tal como a alteração de taxas dos produtos já comercializados, ou condições dos mesmos.

Além desta lista também criei diferentes tabelas com outras categorias de produtos financeiros, como é o exemplo de contas ordenado, ou poupanças jovem, que foram igualmente distribuídas por todos os colaboradores.

Microsoft Excel - Poupanças Jovem

Última Actualização a 13 de Dezembro de 2010

Taxas de juro de Poupanças Jovem

BANCO	PRODUTO	Idade	PRAZO	TAXAS DE JURO	MONTANTE MÍNIMO	REFORÇOS	PAGAMENTO JUROS	CAPITALIZAÇÃO	MOBILIZAÇÃO	RENOVAÇÃO	OBSERVAÇ
BANIF	Poupança Nova Geração	Até 25 anos	1 ano / 2 anos	1 ano: 1,50% 2 anos: 1,75%	100 euros	Desde 12,50 euros	Anual	Sim	Sim com penalização de Juros	Sim	Possui ofertas de montante
BES	Poupança Crescente Júnior	Até aos 18 anos	4 anos	1º 2º Semestre: 1,00% 3º 4º Semestre: 1,10% 5º Semestre: 1,39824% 6º Semestre: 1,50678% 7º Semestre: 1,83240% 8º Semestre: 2,80326%	100 euros	Não são permitidos	Semestral	Não	Sim com penalização nos datas de pagamento de juros	Não	Oferta de porquê desenhado por . e apadrinhado p
BES	Conta Poupança Júnior	Até 12 anos	30, 183 ou 366 dias	30 dias: 0,35% 183 dias: 0,35% 366 dias: 0,35%	100 euros	Mínimo de 25 euros	30/183 ou 366 dias	Sim	Sim com penalização nos datas de pagamento de juros	Sim	Oferta de porquê desenhado por . e apadrinhado p
BPI	ABCConta	Até 18 anos	1 ano	0,35%	100 euros	Mínimo de 25 euros	Anual	Sim	Sim	Sim	Possui prémios montante de 0,9
Caixa Galicia	Conta Poupança Jovem	Até 26 anos	6 meses / 12 meses	6 meses: 1,00% 12 meses: 1,25%	100 euros	Mínimo de 25 euros	Semestral / Anual	Sim	Sim com penalização de Juros	Sim	
Crédito Agrícola	Poupança Futuro	Até 30 anos	1 ano	0,73%	100 euros	Pontuais ou programados: 25 euros	Anual	Sim	Sim com penalização de Juros	Sim	Possui prémios montante de 1,01
Crédito Agrícola	Poupança Geração Jovem	Até 30 anos	6 meses ou 1 ano	6 Meses (de 0 a 1.000 euros: 0,40% de 1000,01 a 5000 euros: 0,50% mais de 5000 euros: 0,60%); 1 ano (de 0 a 1.000 euros: 0,70% de 1000,01 a 5000 euros: 0,80% mais de 5000 euros: 0,90%)	100 euros	Pontuais ou programados: 25 euros	Semestral ou Anual	Sim	Sim com penalização de Juros	Sim	
Crédito Agrícola	Poupança CA Aforro	Sem limite	1 ano	EUR6M + 0,10%	250 euros	Obrigatório de 25 euros	Semestral	Sim	Sim com penalização de Juros	Sim	
Millemium BCP	Poupança Cresce e Aparce	Até 18 anos	360 dias	2,50%	25 euros	Mínimo de 25 euros	A cada 30 dias	Sim	Sim com penalização de Juros	Não	
Millemium BCP	Poupança Mealheiro	Até 18 anos	91 dias	1,00%	25 euros	Programados de 25 euros	Trimestral	Sim	Sim com penalização de Juros	Sim	Possui prémios montante de 1,01
Montepio	Mini 6 meses	Até 6 anos	6 meses	0,70%	125 euros	Mínimo de 25 euros	Semestral	Sim	Sim com penalização de Juros	Sim	
	Mini Super					Mínimo de 25			Sim com penalização		

Ilustração 15: Tabela de Poupanças Jovem

	A	B	C	D	E	F	G
	Banco	Descrição	Mínimo	Taza Remuneração	Facilidade Descoberto	Ultrapassagem de Crédito	Observações
2	Santander Totta	Super Conta Ordenado Premium		Até 12.500: 0%; Entre 12.500) e 25.000): 0,25%; Mais de 25.000): 0,50%;	1º Ano Contrato: 0%; Anos Seguintes: Saldo Pontual Recursos >= 5.000): 9%; Saldo Pontual Recursos < 5.000): 17,5%;	26,75%;	Isenção de despesas de manutenção; 10 cheques gratuitos (Canais complementares); Plano de Protecção Ordenado; Um ano Seguro Responsabilidade Civil; Serviço Gestão de Investimento;
3	BBVA	Conta Ordenado Plus	Ordenado 1.500)	Até 2.499: 0%; Entre 2.500) e 9.999,99): 0,10%; Entre 10.000) e 24.999,99): 0,25%; Mais de 25.000): 0,50%;	Antecipação até 100%; TANB: 9,50%;	29%;	Isenção de Comissão de Manutenção; Oferta da 1ª anuidade de cartão débito e crédito; Oferta 1º livro de cheques; Oferta de seguro de responsabilidade civil.
4	BPI	Conta Ordenado Gold	Abertura 100)	Até 12.500): 0%; Entre 12.500) e 50.000): 0,10%; Mais de 50.000): 0,25%;	Até 100% do ordenado (descoberto automático) TANB: 10%;	20,50%;	Isenção de Despesas de Manutenção; Oferta da anuidade do Cartão de débito; Oferta da 1ª anuidade do Cartão BPI Gold; Oferta de Seguro de Responsabilidade Civil;
5	BPI	Conta Ordenado	Abertura 100)	Até 12.500): 0%; Entre 12.500) e 50.000): 0,10%; Mais de 50.000): 0,25%;	Até 100% do ordenado (descoberto automático) TANB: 10%;	20,50%;	Isenção de Despesas de Manutenção; Oferta da anuidade do Cartão de débito; Oferta de Seguro de Responsabilidade Civil;
6	BPN	Conta Ordenado XL	Abertura 350)	Até 499,99): 0%; Mais 500): 0,25%;	Até 2 vezes o vencimento; TANB:10%;	22%;	Isenção de despesas de manutenção;
7	CGD	Conta Ordenado	Abertura 150)	Até 5.000): 0%; Entre 5.000) e 25.000): 0,05%; Mais de 25.000): 0,10%;	Montante de descoberto estudado caso a caso TANB: 11,45%; Até 250) não paga juros durante uma semana	22,50%;	Isenção de Despesas de Manutenção;
8	Deutsche Bank	DB Conta Ordenado	Ordenado 500)	Não remunerada	Até 100% do ordenado; TANB:12%;	25%;	Isenção de despesas de manutenção; Oferta 1 anuidade de cartão débito e crédito;
9	Santander Totta	Super Conta Ordenado		Até 12.500): 0%; Entre 12.500) e 25.000): 0,25%; Mais de 25.000): 0,50%;	Até 100% do ordenado; Saldo Pontual Recursos >= 5.000): 12%; Saldo Pontual Recursos < 5.000): ...;	26,75%;	Isenção de despesas de manutenção; 10 cheques gratuitos (Canais complementares); Plano de Protecção Ordenado; Um ano Seguro Responsabilidade Civil;

Ilustração 16: Tabela de Contas Ordenado

A análise permanente da actuação da concorrência é fundamental para a determinação da estratégia e para o acompanhamento da implementação, avaliação e controlo do nosso próprio plano.

Neste sentido a constante preocupação na vasta pesquisa dos diferentes produtos e serviços oferecidos pelos vários bancos concorrentes, permitiu-me alargar de forma substancial o meu conhecimento do sector bancário, e possibilitar a todos os colaboradores da CCAM de Vale do Távora e Douro um conhecimento mais alargado e uma preparação mais perspicaz quando confrontados pelos clientes no que diz respeito a produtos ou serviços financeiros da concorrência.

Para além da vasta pesquisa de produtos e serviços financeiros dos diferentes bancos a operar em Portugal, também me foi pedido que fizesse um levantamento de todos os produtos e serviços financeiros comercializados pela CCAM bem como a descrição de suas características e condições.

Para esta tarefa utilizei mais uma vez o Excel, onde criei várias folhas de cálculo com os vários produtos ou serviços, separados por diferentes categorias.

Os produtos e serviços foram separados pelas seguintes categorias:

- Cartões
- Crédito
 - Crédito Particulares
 - Crédito Empresas
- Recursos
 - Depósitos à Ordem
 - Depósitos a Prazo
 - Poupanças
 - Seguros de capitalização
- Serviços

Esta tarefa foi de bastante utilidade visto que pouco a pouco comecei a conhecer ainda melhor o Grupo CCAM, devido ao estudo aprofundado dos seus produtos e serviços financeiros.

Todo este trabalho foi posteriormente aproveitado para a criação de um manual de 115 páginas ao qual dei o nome de “Guia Comercial de Produtos”, que viria a ser distribuído por todos os colaboradores.

5.3 - Elaboração e Desenvolvimento de Campanhas e Acções de Marketing

Como já referi anteriormente, a actividade do Grupo Crédito Agrícola tem como base de sustentação as Caixas Agrícolas, que possuem autonomia nas respectivas regiões, que permite um maior conhecimento e profundidade das realidades do respectivo tecido empresarial e dos desafios que se colocam para o progresso económico-social a nível local.

O Plano de Marketing do Grupo Crédito Agrícola resulta de um trabalho de articulação entre as CCAM e as Unidades de Negócio coordenado pelo Departamento de Marketing. A partir desta articulação e através da análise de indicadores de desempenho face ao mercado, as CCAM definem os objectivos Comerciais.

Para apoiar a actividade comercial são definidas acções de Marketing que inclui, Macro Campanhas e Campanhas, acções estas que são para as Caixas Associadas, para os seus Conselhos de Administração e Coordenações Comerciais um documento de referência que deve orientar a sua estratégia e a sua actividade comercial, nomeadamente na elaboração dos seus Planos de Acção Comercial (PAC's).

Estes Planos de Acção Comercial deverão ter em conta também Campanhas e/ou Acções Comerciais específicas, relevantes no respectivo Mercado local (área social).

No período em que decorreu o meu estágio, acompanhei um total de 10 campanhas a nível nacional e também tive a oportunidade de estar presente na elaboração de desenvolvimento de três campanhas a nível regional.

Campanhas a nível Nacional:

- CA Poupança Familiar;
- On-Line Particulares;
- CA Vida Segura;
- Rede CA&companhia;
- CA Soluções de Reforma;
- CA Empresa Segura;
- CA Rendimento Fixo;
- CA Crédito ao Consumo;
- CA Poupança Máxima Tradição;
- CA Lar Seguro.

Campanhas a nível Regional:

- CA Seguros;
- Conta Poupança Reforma;
- Conosco o Seu Dinheiro Rende Mais.

Para além das três campanhas a nível regional mencionadas ainda foi produzida uma Campanha de Natal, onde foi criado um postal de “Boas Festas” e enviado a um grupo de clientes com determinadas características.

O objectivo destas campanhas parte sempre da preocupação em melhorar o relacionamento com os clientes, fortalecer a imagem da CCAM do Vale do Távora e Douro, conhecer melhor os valores dos clientes e avaliar sua satisfação em relação produtos e serviços.

5.3.1 - Relatórios de Campanhas e Acções de Marketing

Em todas as campanhas foram feitos relatórios semanais com o número de vendas conseguidas por cada balcão, com vista, não só avaliar aspectos referidos anteriormente, mas também a materializar uma avaliação da capacidade comercial de cada balcão e a evolução do volume de negócios respectivos ao produto comercializado em cada campanha.

Uma das minhas tarefas ao longo do estágio passou por este acompanhamento e preparação de tabelas do resultado semanal, para que fosse possível de seguida distribuir, através do correio electrónico de cada colaborador, os resultados conseguidos por balcão.

Nas tabelas dos resultados, estão presentes vários campos que passo a explicar de seguida:

Caixas	Balcões	Objectivo Final	Realizado	Vendas	GRO	COA
2030	Armamar	75.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
2031	Alvite	25.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
2160	Tabuaço	60.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
2161	Penedono	30.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
2162	Ferreirim	10.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
2163	Trancoso	43.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
2164	Sendim	10.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
2165	Mosteiro	15.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
3070	Moimenta da Beira	75.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
3071	Leomil	10.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
3260	Sernancelhe	50.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
3410	Aguiar da Beira	50.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
4160	Vila Franca das Naves	25.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%
Totais CCAM		478.000 €	0 €	0	0,00%	0,00%

Ilustração 17: Tabela de Resultados de Campanha

No conteúdo de cada tabela está sempre presente o nome de cada balcão, com o respectivo código, e o objectivo final que foi proposto a cada balcão. Na coluna seguinte com o nome “Realizado”, é calculado o total de capital conseguido na respectiva campanha, com o nome “Vendas” é apresentado o número de vendas conseguidas independentemente do capital

conseguido em cada venda. Na coluna “GRO” é calcula a percentagem conseguida em relação ao objectivo final, ou seja:

$$\text{GRO} = (\text{Realizado}/\text{Objectivo Final}) \times 100$$

Na coluna COA, que representa o Contributo para os Objectivos Anuais, é calculada a percentagem da contribuição para o objectivo total da categoria do produto ou serviço financeiro em questão. Por exemplo, a campanha de Poupança Familiar realizada de 11-10-2010 a 3-12-2010, contribuiu com 3,06% para os objectivos anuais de Depósitos, assim o COA seria calculado da seguinte forma:

$$\text{COA} = (\text{Realizado}/\text{Objectivo Final}) \times 3,06\%$$

Este procedimento foi executado em todas as campanhas realizadas ao longo do meu estágio.

Em cada campanha elaborada foi de fácil percepção a importância de um relacionamento próximo do cliente, da capacidade de conhecer e compreender as necessidades do mesmo. Importância esta porquê? Sendo uma das estratégias de marketing mais utilizadas a abordagem directa, ou seja, a abordagem a cada cliente é feita pessoalmente em cada balcão ou por contacto telefónico, cada colaborador que fizer esta mesma abordagem tem a necessidade de construir um diálogo bem fundamentado na perspectiva do cliente. Quanto melhor se conhecer o cliente, mais fácil será alcançado o objectivo, ou seja, a venda do produto ou serviço. Com um bom conhecimento do cliente como também a boa relação que o cliente tem com a CCAM, ou até mesmo com a pessoa que está a oferecer o produto ou serviço, os resultados serão mais positivos, pois existe a possibilidade de vir a possuir uma maior qualidade de produtos e serviços no futuro, maior satisfação do cliente, lealdade do cliente cada vez mais forte e maior lucro.

5.3.2 - Campanhas e Acções de Marketing

Como referi anteriormente, acompanhei de perto cada campanha mencionada, mas em algumas delas não me limitei a recolher resultados, processar e divulgar os mesmos. Nessas campanhas em particular o meu trabalho também passou por auxiliar colegas na venda dos produtos ou serviços, através de constantes esclarecimentos de características e condições dos mesmos, bem como também características e condições das respectivas campanhas.

Nestas campanhas, para além do auxílio e posteriormente recolha, processamento e divulgação dos resultados, o meu envolvimento também passou pelo próprio contacto com o cliente. Apesar de cada pessoa ser responsável por diferentes tarefas, existe sempre a necessidade de todos trabalharem em conjunto para alcançarem mais facilmente o objectivo, por isso também me couve a tarefa de divulgar a campanha junto do cliente.

Com o bom conhecimento que adquiri da campanha e do produto ou serviço oferecido na mesma, através do estudo aprofundado das características dos mesmo antes da mesma ser divulgada aos restantes colaboradores e clientes, foi-me de bastante mais-valia na hora em que me dirigi às primeiras pessoas.

Antes do contacto com qualquer pessoa, também se realizaram tarefas de análise no aprofundamento na base de clientes, baseado no programa de continuidade, de afinidade, de aumento de volume de vendas, tais como: *cross-selling* (venda cruzada) ou *up-grade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra).

Mais uma vez o Marketing Relacional mostrou-se bastante importante para alcançar os objectivos destas campanhas, pois por vezes uma boa relação com o cliente possibilita um diálogo, em algumas ocasiões, quase natural, onde se torna muito fácil a oferta de determinado produto ou serviço.

Como as campanhas a nível nacional por vezes são menos eficazes em algumas regiões, a autonomia dos balcões CCAM torna-se importante, e a realização de campanhas a nível

regional pode revelar-se marcante, pois é natural que conhecimento e profundidade das realidades da respectiva região seja fundamental para a comercialização de diferentes produtos ou serviços financeiros.

É nesta preceptiva que as campanhas a nível regional são elaboradas, e como já referi, tive a oportunidade de acompanhar três destas campanhas regionais ao longo do meu estágio.

5.3.2.1 – Campanha CA Seguros

A primeira destas campanhas foi a CA Seguros, com objectivo de aumentar o número de seguros adquiridos pelos nossos clientes, conquistando quota de mercado e aumentar o índice de penetração neste segmento de negócio. Para a elaboração desta campanha procedemos à criação de panfletos próprios onde estão presentes os diferentes seguros comercializados pela CCAM, com intuito de dar a conhecer aos clientes os diversos Seguros bem como Produtos de Poupança e Seguros de Cobertura de Risco.

Localidades:	Telefone:
Tabuaço	254 780 110
Sendim	254 536 810
Penedono	254 504 122
Sernancelhe	254 595 385
Ferreirim	254 597 427
Aguar da Beira	232 689 060
Trancoso	271 817 241
Vila Franca das Naves	271 886 345
Moimenta da Beira	254 520 030
Armamar	254 850 120
Alvite	254 580 010

Ilustração 18: Panfleto de Campanha de CA Seguros (Parte 1)



Ilustração 19: Panfleto de Campanha de CA Seguros (Parte 2)

Para além deste panfleto também foi feita a constante abordagem directa aos clientes, essencialmente pelos colaboradores de todos os balcões associados ao CCAM do Vale do Távora e Douro.

5.3.2.2 – Campanha Conta Poupança Reformado

Outra campanha a nível regional em que tive a oportunidade de participar foi “Conta Poupança Reforma”. E tal como na campanha do “CA Seguros” fizemos um panfleto onde explicava o que era a Conta Poupança Reforma, a que tipo de clientes se destina bem como também as vantagens, a nível de uma boa TANB (Taxa Anual Nominal Bruta) entre outras. O principal objectivo desta campanha foi a domiciliação das pensões de reforma dos pensionistas, visando esta acção um aumento da fidelização dos clientes, traduzindo-se numa mais-valia quer para a CCAM (aumento da rentabilidade por incremento da sua carteira de clientes) quer para os próprios clientes (diminuição dos riscos associados á possível perda dos designados “Vales de Reforma”, bem como no ganho de comodidade).

É Reformado
Aplicue a sua Reforma à taxa de

3% TANB

Juros Líquidos

**CAIXA AGRÍCOLA
VALE DO TÁVORA E DOURO**

**CCAM Vale do
Távora e Douro**

Esperamos a sua visita

Balcões:	Telefone:
Tabuaço	254 780 110
Sendim	254 536 810
Penedono	254 504 122
Sernancelhe	254 595 385
Ferreirim	254 597 427
Agualar da Beira	232 689 060
Trancoso	271 817 241
Vila Franca das Naves	271 886 345
Moimenta da Beira	254 520 030
Armamar	254 850 120
Alvite	254 580 010
Leomil	254.000.021

Ilustração 20: Panfleto de Campanha de Conta Poupança Reformado (Parte 1)

**Conta Poupança
Reforma**

O que é a Conta Poupança Reforma?

É um produto sem risco, com prazo de 6 meses, renovável automaticamente, destinado à constituição de poupanças por Clientes reformados.

A quem se destina a Conta Poupança Reforma?

Clientes reformados, cujas pensões sejam, no máximo, 3 vezes o salário mínimo nacional em vigor à data da constituição do produto.

Taxa de juro apresentada está condicionada à domiciliação de reformas com valor mensal superior a 400€, pelo período mínimo de 12 meses.

**Valorize a Sua
Reforma**

Quais são as suas Vantagens?

- Taxa de juro a 3% líquidos*;
- Produto de poupança sem risco;
- Isenção de impostos;
- Taxas de juro garantidas;
- Os juros podem ser capitalizados ou creditados na Conta à Ordem;
- Não há obrigatoriedade de entregas.

Ponha as suas economias a render com juros altos

* Os juros estão isentos de IRS (até ao montante definido anualmente)

Campanha válida até 30.09.2010

Ilustração 21: Panfleto de Campanha de Conta Poupança Reformado (Parte 2)

Os restantes procedimentos da campanha foram idênticos á campanha do “CA Seguros”, ou seja, uma contínua abordagem directa por parte dos colaboradores dos respectivos balcões.

Esta campanha a nível regional faz bastante sentido, pois a região onde o CCAM de Vale do Távora e Douro está inserida é uma região com a população envelhecida, mesmo no estudo da região feito por mim numa fase anterior, ficou claro que existe uma percentagem bastante substancial de população idosa, e conhecendo bem a região, principalmente o concelho de Tabuaço, esta faixa etária tem bastantes recursos, “recursos de uma vida de trabalho”. Por isso esta campanha tem muita lógica em ser feita na região. O que também se veio a verificar nos resultados da campanha, onde tivemos de facto bons resultados.

5.3.2.2 – Campanha “Connosco o seu dinheiro rende mais”

Numa outra campanha diferente mas não menos importante, não foi oferecido nenhum produto ou serviço financeiro. A campanha “Connosco o seu dinheiro rende mais” apesar de não ser uma campanha cuja o objectivo seja a comercialização de um produto em específico, o sentido desta campanha é sobretudo a sensibilização do público da região para a importância da boa situação, em termos de liquidez, que a CCAM de Vale de Távora e Douro atravessa, e deixar bem claro que “não estamos expostos à flutuação dos mercados financeiros como a restante banca”. Esta campanha, apesar de não ser comercializado nenhum produto em específico, indirectamente cria boas condições para que os clientes adiram aos diversos produtos da CCAM.

Todos os panfletos criados têm em comum o conteúdo da última folha onde estão presentes os contactos de todos balcões pertencentes ao CCAM de Vale do Távora e Douro.

Connosco
o seu dinheiro rende mais

CAIXA AGRÍCOLA
VALE DO TÁVORA E DOURO

CCAM Vale do
Távora e Douro

CA
Crédito Agrícola
Juntos somos mais.

Esperamos a sua visita

Balcões:	Telefone:
Tabuaço	254 780 110
Sendim	254 536 810
Penedono	254 504 122
Sernancelhe	254 595 385
Ferreirim	254 597 427
Aguiar da Beira	232 689 060
Mosteiro	232 000 058
Trancoso	271 817 241
Vila Franca das Naves	271 886 345
Moimenta da Beira	254 520 030
Armamar	254 850 120
Alvite	254 580 010
Leomil	254 000 021

Ilustração 22: Panfleto da Campanha de “Connosco o seu dinheiro rende mais” (Parte 1)

A Caixa Agrícola Vale do Távora e Douro está implementada em 7 concelhos e dispõe de uma rede comercial composta por 13 Balcões.

Somos uma instituição que ao longo dos anos tem vindo a crescer de forma sólida e consciente, preservando e valorizando os seus clientes. Apresentando-lhes uma vasta gama de produtos e serviços para que possam viver o presente e preparar o futuro com segurança e tranquilidade.

Fruto da nossa especificidade, não estamos expostos à flutuação dos mercados financeiros como a restante banca, pelo que podemos dizer com convicção, que **connosco o seu dinheiro está mais seguro.**

Somos parceiros na criação de infra-estruturas de apoio social (lares e afins), de apoio industrial e económico (criação e desenvolvimento do negócio), que permitem a elevação da qualidade de vida das nossas gentes.

Esta consciência e preocupação social e económica colocam a Caixa Agrícola Vale do Távora e Douro como líder na região.

Somos a Caixa das gentes desta região, o seu parceiro de negócios, **a sua Caixa**, por isso contamos consigo para continuarmos a trilhar um caminho de sucesso.

Connosco
o seu dinheiro
rende mais

Ilustração 23: Panfleto da Campanha de “Connosco o seu dinheiro rende mais” (Parte 2)

Capítulo VI – Conclusão

6 - Conclusão

Terminada mais uma etapa na minha vida académica, após a realização do estágio na CCAM de Vale do Távora e Douro chega a altura de fazer um balanço do mesmo. Começo por falar do tema principal deste relatório o Marketing Relacional por ser deveras importante para o sucesso do banco, pois o banco é feito dos seus clientes e por isso cada cliente merece atenção especial.

“Não há nada permanente a não ser a mudança”, afirmava o filósofo Heraclito.

É neste sentido que todas as organizações devem ter bem claro nos seus objectivos o não comodismo no volume de negócios já conseguidos, ter bem claro que os clientes que hoje são clientes habituais poderão deixar de o ser de um momento para o outro. E com o nível de competitividade no sector financeiro cada vez maior, o marketing relacional é cada vez mais importante neste sector. Os princípios fundamentais em que o marketing relacional assenta, é precisamente na criação mútua de valor, confiança e compromisso, o que leva a um maior nível de satisfação dos clientes, e conseqüentemente a uma maior probabilidade de que o cliente será leal para com a empresa prestadora do serviço em questão.

Ao longo do estágio umas das qualidades da prestação de serviço do CCAM de Vale do Távora e Douro, de fácil precessão, é a rara inexistência filas muito demoradas, não pela falta de clientes, mas sim pela eficácia no atendimento por parte dos colaboradores, e principalmente de uma enorme preocupação pela simpatia demonstrada aos clientes na hora do atendimento. Esta especial atenção ao atendimento é pelo facto do que o consumidor não está interessado apenas naquilo que recebe da prestação de serviço, mas também está interessado no próprio processo da respectiva prestação de serviço. É claro que o processo de como o cliente recebe determinado serviço não pode ser avaliado tão objectivamente como aquilo que o cliente recebe, devido á sua natureza subjectiva, mas não é menos importante por isso.

De acordo com T. J. Hughes este facto definido por Kotler apresenta uma incerteza, ainda actual, uma vez que “apesar de poderem ser feitos testes para avaliar a eficiência das

campanhas publicitárias, é bastante difícil relacioná-las com a real compra ou adesão directa ao serviço publicitado”.

Para além da aquisição de novas competências, desenvolvi ainda mais outras que já possuía, como: o sentido de responsabilidade e de obediência, flexibilidade, a capacidade de adaptação a novos ambientes, o espírito de equipa e a cooperação, e a capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal. Por sua vez, uma competência que considero que qualquer indivíduo que esteja inserido no mundo do trabalho deve ter e que não tive oportunidade de adquirir e desenvolver é a capacidade para manter a eficiência em situações de pressão, de desacordo ou de conflito, na medida em que não se proporcionou nenhuma situação mais problemática durante o estágio.

Os maiores desafios que se colocam para a CCAM de Vale do Távora e Douro são precisamente continuar o bom trabalho que tem vindo a realizar e manter a fidelidade dos clientes actuais, mas não só, na minha opinião seria importante rever os objectivos por balcão referentes às campanhas realizadas e os resultados conseguidos, pois em alguns balcões em modo particular, têm tido objectivos pouco proporcionais ou pouco ambiciosos para a realidade dos clientes desses balcões. Um outro desafio a ter em conta é continuar com constante preocupação, que existiu durante o meu estágio, pelo bom conhecimento de todos os produtos e serviços financeiros dos bancos concorrentes.

O bom conhecimento da concorrência poderá ser útil em inúmeras ocasiões, tanto para a elaboração de novas campanhas regionais, bem como a adaptação de produtos ou serviços financeiros para responder a oscilações de entradas ou saídas tanto de clientes, como montantes elevados de capital para a concorrência.

6.1 - Contribuição dos Conhecimentos Adquiridos

Quando iniciamos a nossa vida profissional deparamo-nos com o momento da vida onde vamos aplicar todas as competências adquiridas ao longo da nossa vida, não só a nível de formação no ensino superior mas também competências adquiridas a nível de educação e experiências que de uma forma ou de outra nos marcam.

O estágio curricular é entendido como o primeiro momento onde podemos aplicar os conhecimentos e competências adquiridas ao longo da licenciatura e mestrado, mas eu diria que é mais que isso, é mais um período importante para continuar a aprender e desenvolver as nossas competências. Para além de desenvolver novas competências é o momento de melhorar outras capacidades que já possuía, como capacidade de comunicação, organização e planeamento, desenvolver também a capacidade de aquisição rápida de conhecimentos e compreensão do modo como funciona o mundo bancário.

Durante os últimos meses houve um conjunto de disciplinas que me ajudaram bastante no decorrer do estágio, em modo particular disciplinas como Gestão Financeira, Calculo Financeiro e as várias disciplinas de Marketing, nomeadamente Marketing de Serviços e Marketing Estratégico. Também as disciplinas de Tecnologias de Informação se revelaram importantes para a realização de várias tarefas.

Muito importante para o bom desempenho das tarefas ao longo do estágio, e não posso deixar de referir, foi o excelente companheirismo demonstrado pelos restantes colaboradores e coordenadores da CCAM de Vale do Távora e Douro que, entre várias coisas, também se demonstraram permanentemente disponíveis para esclarecer duvidas que por vezes sugiram. Este aspecto é bastante importante, pois o bom funcionamento de qualquer empresa e consequente sucesso parte pelo bom entendimento do pessoal que forma a empresa.

6.2 – Contributo ao CCAM de Vale do Távora e Douro

Para além de todas as competências adquiridas ao longo do estágio, falta referir também o que a CCAM de Vale do Távora e Douro ganhou com o meu estágio.

A aceitação do meio estágio por parte do CCAM de Vale do Távora e Douro deveu-se principalmente pela necessidade de preenchimento de uma lacuna em falta no grupo, e que este tem vindo a tentar mudar, que é a falta da existência de alguém no departamento de marketing com formação nesta área.

Ao longo do estágio tive a percepção da mais-valia da minha chegada ao grupo, principalmente pela dinâmica e pela entrada de novos conhecimentos que adquiri ao longo dos anos de formação, principalmente na área de marketing, e como não existe ninguém no grupo com formação na área de marketing a minha contribuição destacou-se por diversas vezes.

Como o CCAM de Vale do Távora e Douro ainda não possui ninguém com formação na área de Marketing, a pessoa responsável pelo marketing é o Coordenador Comercial, o meu orientador de estágio na entidade, que por sua vez também tem outras funções das quais é responsável. Com a minha presença possibilitou ao director comercial um decréscimo de subcarga de tarefas, ao ficar de minha responsabilidade muitas dessas tarefas que até então era ele quem concretizava, havendo assim maior concentração do mesmo na realização das restantes tarefas.

Para além dos estudos de várias vertentes da região que posteriormente revelaram-se importantes tanto a nível pessoal como para o grupo, a constante preocupação do bom conhecimento de todos os produtos e serviços financeiros da concorrência, revelou-se deveras importante em diversas áreas, pois com a distribuição por todos os colaboradores, de todos os dados recolhidos da concorrência, a preparação dos mesmos a quando confrontados pelos clientes sobre produtos ou serviços financeiros da concorrência será muito melhor.

Estas duas tarefas revelaram-se importantes na elaboração das campanhas regionais, pois com o bom conhecimento da região e também da concorrência as campanhas criadas e respectivos produtos ou serviços financeiros, demonstraram-se eficazes e com muito bons resultados.

Na campanha “Conta Poupança Reformado” fui possível aplicar conhecimentos teóricos tratados neste relatório, pois com a domiciliação das pensões de reforma dos pensionistas, visando esta acção um aumento da fidelização dos clientes, os princípios do Marketing Relacional foram tomados em conta, e a campanha revelou-se lucrativa, devido à entrada de novos capitais, mas também revelar-se-á ainda mais importante no decorrer do tempo exactamente pela fidelização dos clientes.

Em algumas campanhas, principalmente nas campanhas CA On-line e CA Poupança Familiar, também pude contribuir a nível da própria venda do serviço, mas foi sobretudo no auxílio aos meus colegas, com esclarecimento, por diversas vezes, das características das campanhas e produtos ou serviços comercializados que mais pude contribuir.

Ao longo do estágio tive a oportunidade de para além das três tarefas em que destaquei na elaboração do relatório, realizar outras tarefas tais como: uma constante ajuda na organização de arquivo da caixa, nomeadamente fichas e documentação de clientes, organização e constante acompanhamento do bom funcionamento dos vários tipos de arquivo do departamento de crédito, e também na ajuda, por várias vezes, na contagem de moedas, visto que fui eu a ficar mais responsável pela nova máquina de contagem de moedas adquirida durante o meu estágio. O facto de ter tido a oportunidade de realizar várias tarefas, permitiu-me adquirir uma visão geral do funcionamento de uma organização, possibilitando enquadrar conhecimentos adquiridos ao longo de todo o percurso académico.

E assim termina o meu estágio que eu considere muito positivo a nível de conhecimentos e competências adquiridas, mas mesmo assim ainda sinto que ainda tenho bastante a aprender no meu futuro, o que me motiva ainda mais para entrar rapidamente no mercado de trabalho.

Bibliografia

CARMOY, Hervé de, *Estratégia Bancaria*, Publicações Dom Quixote, Lisboa 1992

MERCATOR XXI, *Teoria e Prática do Marketing*, Publicações Dom Quixote

Manual Prático de Marketing, Editora EXAME e Tracy Internacional, 1996

SZMIGIN, I.; CANNING, L. and REPEL, A. E. Online community: enhancing the relationship marketing concept through customer bonding. *International Journal of Service Industry Management* Vol. 16 No. 5, 2005

EIRIZ, V. and WILSON, D. Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing* Vol. 40 No. 3/4, 2006

KLEINALTENKAMP, M. and EHRET, M. The value added by specific investments: a framework for managing relationships in the context of value networks *Journal of Business & Industrial Marketing* 21/2 (2006) 65–71

AL-EISA, A.S. and ALHEMOUD, A.M. Using a multiple-attribute approach for measuring customer satisfaction with retail banking services in Kuwait. *International Journal of Bank Marketing* Vol. 27 No. 4, 2009 pp. 294-314

LICATA, J.W. and CHAKRABORTY, G. The effects of stake, satisfaction, and switching on true loyalty: a financial services study. *International Journal of Bank Marketing* Vol. 27 No. 4, 2009 pp. 252-269

THUY, P. N. and HAU, Le N. Service personal values and customer loyalty: A study of banking services in a transitional economy. *International Journal of Bank Marketing* Vol. 28 No. 6, 2010 pp. 465-478

WANG, Chung-Yu. Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, Vol. 27(3): 252–262 (March 2010)

HOLANDA, S. M. M. Os Antecedentes da Lealdade no Contexto Bancário: um estudo com Clientes do Segmento Empresa. Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas na especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2008.

RODRIGUES, I. I. Análise dos factores que influenciam a predisposição dos clientes para um relacionamento e o seu contributo para a lealdade e satisfação dos clientes: investigação no sector da hotelaria na cidade de Guimarães. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial na especialidade de Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2008.

POLIDORO, E. J. Satisfação e Fidelização de Cliente Bancário: O Marketing de Relacionamento como Base na Lealdade de Clientes. Trabalho de conclusão de Curso de Administração. Faculdade XV de Agosto, 2006

MIRANDA, C. M. C. e ARRUDA, D. M. O. A Evolução do Pensamento de Marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, v.3, n.1, p.40-57, Jan./Jun. 2004.

CARVALHO, P. M. F. M. O Marketing Relacional e o estudo do caso CHIP 7. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade Portucalense Infante D. Henrique. 2004

Referências Web

<http://www.credito-agricola.pt/CAI/Institucional/GrupoCA/OGrupoCA/>