

Maria João Madeira

Customer LifeTime Value

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

Outubro, 2014



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Maria João da Costa Madeira

Customer LifeTime Value

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

Entidade de Acolhimento: Banco Comercial Português, S.A.

Orientador FEUC: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Orientadores da Entidade de Acolhimento: Doutor António Fery Antunes e
Doutor António Oliveira Antunes

Outubro, 2014

RESUMO

Este relatório tem por objetivo traduzir o passado em quatro meses de trabalho, o período do meu estágio curricular. O tema escolhido foi o *Customer LifeTime Value* (CLV), um assunto atual, que tem dado origem a inúmeros estudos conceituais e empíricos. Com este projeto pretendo mostrar que a empresa onde realizei o meu estágio, Banco Comercial Português, S.A. está cada vez mais preocupada em investir no relacionamento com os seus clientes. Hoje em dia é impossível para o setor dos serviços sobreviver sem uma estratégia focada no marketing relacional, em particular pretendo comprovar esta reflexão na instituição onde decorreu o meu estágio.

Tendo o próprio conceito de marketing como o ponto de partida, irei começar o meu trabalho explicando as origens do marketing de relacionamento, um conceito focado no cliente e na sua satisfação, com o intuito de o fidelizar. A ideia não é completamente nova, desde as primeiras trocas comerciais reconhecia-se que manter uma relação com um cliente, que não fosse apenas uma simples troca esporádica, seria benéfico para ambas as partes. Assim, os clientes podem beneficiar de eventuais facilidades de pagamento, descontos e acima de tudo, um conhecimento prévio da qualidade do produto, enquanto os comerciantes beneficiam de lucro imediato. Hoje em dia, existem algumas empresas pequenas que conseguiram sobreviver graças à relação que eles têm vindo a construir com seus clientes ao longo dos anos.

Em seguida abordarei a temática da lealdade como vínculo inevitável desta área de estudo. Apenas o desenvolvimento de uma relação de proximidade com o cliente por si só não basta, deve existir um esforço da entidade para o conseguir fidelizar, impulsionando nele a lealdade para com a instituição e/ou a marca.

Tudo isto serve de base ao tema central deste estudo, o *CLV*. Investir num relacionamento estável pode dar origem a retornos significativos, adicionalmente ter a capacidade de prever com precisão o valor dos clientes trará inevitavelmente um enorme impacto sobre a capacidade de tomar decisões inteligentes. Esta é a lógica seguida pela metodologia CLV que detalharei.

Os resultados obtidos permitem-me dizer que esta é uma empresa bem consciente da importância da área em estudo CLV, uma vez que faz uso de fatores relacionais, implementa-os ativamente na sua formulação estratégica como fontes de vantagem competitiva.

ABSTRACT

The aim of this report is to present the work done in four months of curricular internship. The chosen theme was *Customer LifeTime Value (CLV)*, a very current subject which has given rise to many conceptual and empirical studies. With this project, I intend to show that the company where I did my internship, Banco Comercial Português, S.A. is increasingly concerned about investing in relationships with their customers. Today, it is impossible for the services sector to survive without a relationship-focused marketing strategy, in particular, I intend to prove this reflection within the institution where my internship took place.

Having the very concept of marketing as the starting point, I will begin my project by explaining the origins of the relationship marketing, a concept focused on the customer and their satisfaction with the intention of loyalty. This idea is not entirely new! Since the first trades were made, it was acknowledged that, if the trade was not sporadic, keeping a relationship with the customer would be benefic for both parties. Thus, customers could benefit from possible payment facilities, discounts and above all, a prior knowledge of the quality of the product, while traders would benefit from a prompt profit. Nowadays, there are some small businesses that managed to survive thanks to the relationship they have been building with their customers over the years.

Next, I will talk about the concept of loyalty as the unavoidable link of this field of study. Just developing a close relationship with customers is not enough. Entities must work hard to keep their customers, make them loyal to the company and/or brand name by boosting their loyalty.

All of this serves as the main core of the CLV study. Investing in a close and stable relationship can contribute to an increase of income. In addition, being able to accurately predict the customers' value will inevitably enhance the capacity of the company to take smart decisions. That's the logic followed by the CLV methodology which I will detail.

The obtained results allow me to say that this is a company well aware of the importance of the CLV subject area, since they make use of the relationship factors by actively implementing them on their formulation strategy as source of competitive advantage.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa uma nova etapa no meu percurso. Não afirmo que seja o terminar da minha vida académica mas antes uma pausa, o meu percurso profissional passará agora por colocar em prática toda a sabedoria adquirida ao longo de cinco árduos anos de preparação académica. Este relatório foi possível de concluir com sucesso graças ao apoio e ajuda de várias pessoas, que contribuíram de forma decisiva para a sua realização, às quais manifesto o meu reconhecimento de agradecimento.

À Minha Família, em especial à minha mãe, à minha irmã, e avós, um enorme obrigado por todos os ensinamentos de vida e por acreditarem sempre em mim. Sem o vosso estímulo e apoio ao longo dos anos não teria chegado à escrita destas singelas palavras. Um agradecimento especial também aos meus tios/as e primos/as que me prestaram todo o apoio necessário e mais algum.

Quero deixar um agradecimento especial à Dr^a. Paula Guedes e à Dr^a. Elsa Domingos que viram em mim algo de peculiar e convidaram-me para a realização deste estágio, sem vós tudo isto não teria sido possível.

Ao Prof. Doutor Arnaldo Coelho, meu orientador académico, pela sua simpatia, disponibilidade, conselhos e orientação, bem como o tempo despendido na leitura e retificação deste relatório. Aos meus orientadores da entidade de acolhimento, Dr. António Fery Antunes e Dr. António Oliveira Antunes, o meu muito obrigada pelo modo como me acolherem e se dispuseram a prestar todo o apoio necessário, foram incansáveis.

À toda a equipa do Millennium bcp residente no Tagus Park-Lisboa que me deram o privilégio de partilhar comigo algum do seu tempo, mostrando total disponibilidade para estarem comigo e ouvirem as dúvidas de um simples estagiário. O meu agradecimento especial vai para toda a Direção de Marketing de Retalho, com especial gratidão à área de negócios com quem mais convivi. À Dr^a. Ana Pimentel uma palavra especial pelo carinho com que fui acolhida e tratada.

À toda a equipa da Direção Comercial de Coimbra, onde tão bem fui tratada durante três meses. Um agradecimento especial à Dr^a. Anabela Barreto pelos desafios colocados, sinto que só me fizeram crescer profissionalmente. Gostaria também de invocar um agradecimento muito especial e sentido a toda a equipa da Sucursal Coimbra-Negócios, vocês são extraordinários, se o meu estágio correu lindamente foi, em parte, graças a vós. Muito obrigado por tudo.

A todos os meus amigos que me acompanharam durante este percurso, não foi fácil mas com o vosso apoio consegui. Um especial reconhecimento pela compreensão e paciência, as palavras motivadoras, estando sempre por perto.

Agradeço ainda a todos os docentes que contribuíram para a minha formação académica. Os desafios colocados não foram fáceis, alguns incompreensíveis, mas vale muito mais a pena lutar e conseguir ultrapassar barreiras do que dar o jogo como ganho de antemão.

Deixo ainda um agradecimento, a todos aqueles que mesmo não estando aqui mencionados, contribuíram de alguma maneira para a elaboração deste relatório e para o término deste percurso.

Por último, um agradecimento especial a ti Rafael por toda a força, paciência e motivação que me deste, acreditando sempre nas minhas capacidades e ajudando-me a ultrapassar todos os momentos difíceis. Estiveste sempre lá para mim, obrigada.

A TODOS O MEU MUITO OBRIGADO!

ÍNDICE

Introdução	1
I- Revisão da Literatura	3
1. O marketing.....	3
1.1 Definição de Marketing	3
1.2 Desenvolvimento do conceito de Marketing	3
1.3. Do Marketing Transacional ao Marketing Relacional.....	4
2. Marketing Relacional (MR):.....	6
2.1. Conceitos relacionados com o MR:	8
2.1.2. Os determinantes da lealdade	10
2.1.2.1. Satisfação	10
2.1.2.2 Confiança	11
2.1.2.3 Compromisso	12
3. Customer Life Time Value (CLV)	12
3.1. Modelos de CLV.....	17
3.1.1. Métodos Tradicionais	17
3.1.1.1. Comparação entre CLV e os métodos tradicionais.....	18
3.1.2. Métodos Atuais.....	19
3.2. Relação entre CLV e CRM (Customer Relationship Management).....	26
II- Apresentação da Instituição de Acolhimento	26
1. Passado histórico da Instituição	27
2. Organização interna da Instituição	31
III. Tarefas Desenvolvidas	35
IV. Análise Crítica	43
Conclusão.....	49

Bibliografia	51
Anexos	62

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Evolução do Marketing	6
Ilustração 2: A metodologia do CLV	17
Ilustração 3: Plano de reestruturação do BCP para o período entre 2012-2017	29
Ilustração 4: Principais <i>drives</i> e indicadores do plano estratégico definido	29
Ilustração 5: Evolução histórica do BCP	30
Ilustração 6: Organograma do modelo de governo corporativo da sociedade	31
Ilustração 7: Segmentação interna de Clientes	32
Ilustração 8: Custo de Retenção para a Rede Retalho	38
Ilustração 9: Resultados de 2013 (Visão Global).....	67

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Paradigma Transacional <i>versus</i> Paradigma Relacional.....	5
Quadro 2: Exemplo do cálculo do Indicador <i>Customer Experience</i> da Sucursal.....	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Múltiplas definições para o conceito CLV	13
Tabela 2: Várias fórmulas de cálculo para a metodologia CLV	19

ABREVIATURAS E SIGLAS

BCP – Banco Comercial Português, S.A.

CLV – *Customer LifeTime Value*

DMR – Direção de Marketing de Retalho

ENI´s - Empresários em Nome Individual

FEUC – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

MR – Marketing Relacional

PME – Pequenas e Médias Empresas

SIBS - Sociedade Interbancária de Serviços

TPA´s – Terminais de Pagamento Automático

INTRODUÇÃO

Entre as alternativas existentes à conclusão da minha formação académica a minha escolha, sem margem para dúvidas, recaiu na realização de um Estágio Curricular. Sempre considerei mais cativante a perspetiva de estar inserida numa organização, conhecer a sua realidade diária e, poder colocar em prática o conhecimento adquirido. Este relatório deriva da realização desse estágio, incluído no plano de estudos do segundo ciclo em Gestão, com o objetivo da obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O meu estágio curricular realizou-se na organização Banco Comercial Português S.A., ou Millennium bcp, com duas fases distintas. A primeira fase iniciou-se a 13 de Fevereiro de 2014 até 7 de Março do mesmo ano, em que me foi possibilitado a realização do estágio nos Serviços Centrais do Banco, com sítio no Tagus Park, Lisboa. O restante período de estágio até ao dia 13 de Junho de 2014 foi realizado na Sucursal Coimbra Emídio Navarro - Negócios. Este estágio consistiu num novo modelo de estágios para a Instituição e para a minha Faculdade, desenvolvido no âmbito da Rede de Parceiros FEUC, grupos de entidades empresariais que colaboram com a Faculdade no sentido de facilitar o contacto entre os estudantes e instituições, com vantagens a ambas as partes. Desde já agradeço à minha Faculdade pelo esforço empreendido na organização deste tipo de iniciativas, para quem é aluno e que já há vários anos reiterava a lacuna da falta de contacto com o mundo empresarial, há que engradecer os esforços feitos.

A escolha do tema teve a ver com as atividades desenvolvidas durante o estágio, em particular com questões relacionadas com a área onde estive inserida, a área de Negócios. Nesta área o cliente é quase em exclusivo empresas, com determinadas características mencionadas mais à frente. Ali cada Gestor deverá ter entre 120 a 150 clientes apenas, para dispor de mais tempo para cada um e conseguir trabalhá-lo melhor, tentando criar relação a longo prazo e, fidelizando-o. A estratégia de marketing relacional é aqui usada em benefício próprio, sabe-se que uma boa relação com o cliente possibilita um diálogo caro e simples, que facilita a oferta. Existem ainda claras vantagens também para o cliente de permanecer na mesma instituição há algum tempo, como conseguir operações de financiamento mais facilmente aprovadas, um fator crucial para o dia-a-dia de uma empresa.

Com este relatório pretendo ir mais além do que a estratégia de marketing relacional, outrora já debatida em inúmeros trabalhos, pretendo dar a conhecer uma metodologia

inovadora que nos dá a conhecer o valor de cada cliente para a empresa. É útil criar relação com os consumidores, torná-los leais mas será benéfico a empresa fazê-lo com toda a sua gama de clientes? A metodologia CLV dá-nos o valor de cada cliente individualmente e tem em conta o todo o tempo de relacionamento entre ambos e, por isso é muito mais vantajosa.

O meu relatório está organizado em quatro partes. Tem início com uma cuidada revisão da literatura ao tema selecionado, percorrendo os princípios do Marketing Relacional até à metodologia CLV. A segunda parte que terá como objetivo a apresentação da entidade acolhedora, numa terceira abordarei as tarefas por mim realizadas e por fim uma análise crítica à experiência.

I- REVISÃO DA LITERATURA

No âmbito do tema em estudo o presente capítulo servirá para realizar uma importante revisão teórica ao tema, a base de toda esta investigação, com claras implicações nas restantes etapas. O objetivo é concretizar um pequeno resumo do pensamento científico sobre várias temáticas consideradas importantes para chegar ao tema central deste relatório que consiste no *Customer LifeTime Value*.

1. O marketing

1.1 Definição de Marketing

A primeira definição oficial de marketing foi elaborada em 1935, pela *National Association of Marketing Teachers*, uma organização antecessora da AMA (*American Marketing Association*), que clarificava o conceito como sendo "a performance das atividades de negócios que direcionam o fluxo de bens e serviços de fabricantes para os consumidores." (Lusch, 2004 p.1). Desde 1948 que tem sido a AMA a responsável pela definição oficial, utilizada por profissionais da área. Atualizada em 2013, por esta instituição, a definição atual, descreve o marketing com sendo "a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, clientes, parceiros e sociedade em geral." (Lusch, 2004 p.2).

Existem atualmente várias definições, muito em parte pela abrangência do conceito, e pela sua constante evolução. Naturalmente vão surgindo novas teorias e tendências, que vêm questionar as já existentes ou até complementá-las.

A missão do marketing passa cada vez mais por alavancar os resultados das várias áreas existentes. No mundo dos negócios este visa preencher as necessidades concebendo lucro à empresa (Kotler, 2012), ajuda ainda a delimitar e a determinar, a atuação de uma empresa, de forma estratégica.

1.2 Desenvolvimento do conceito de Marketing

Marketing tem vindo a ganhar importância no decorrer do tempo. Se o início do século XIX o pensamento empresarial era focado em ponderações financeiras e de produção, importava produzir o máximo conseguido pois sabia-se que se iria vender tudo, no panorama atual a teoria é distinta, a preocupação vigente passa agora por conseguir vender tudo aquilo que é produzido. Esta mudança de entendimento acompanhou a evolução do marketing.

Remontando à década de 70, segundo Kotler (Oliveira *et al.* 2003), o marketing não fazia mais do que corresponder a estímulos do consumidor médio, o que levava a que a produção fosse realizada tendo em conta esse consumidor porém sempre em linha com os objetivos da empresa. Com a década de 80 é notória a importância dada à lógica das necessidades dos consumidores. Foram realizados estudos de mercado mais aprofundados e, os gestores começam a aperceber-se que o marketing deve ser uma variável essencial na definição da estratégia da empresa (Marques, 2003).

Nesta mesma época, o padrão tradicional do marketing foca-se num alinhamento para clientes com orientação transacional, surge a perspectiva transacional, intitulada de Paradigma Tradicional do Marketing. Um paradigma com uma visão de curto prazo, em que a relação começa com o início da troca comercial e terminará quando a mesma acabar. O enfoque aqui contempla a troca de uma forma moderada e a curto prazo, encarando o consumidor como um ser incógnito e indiferente. Esta perspectiva emergiu no Pós-Segunda Guerra Mundial, com a extraordinária produção à época, facilitada pelos avanços tecnológicos e, pelo consumo em massa, em parte devido ao surgimento de uma classe média, na maioria das sociedades ocidentais (Sheth e Parvatyiar, 1995).

Se por um lado a produção em massa permitiu reduzir os custos de produção e consequentemente o preço de venda, levando diretamente a um acréscimo de clientes, por outro lado, o forte ambiente competitivo, com forte fragmentação e maturidade dos mercados, a globalização e o desenvolvimento tecnológico levaram a considerar relações de prazo maior, muito além uma transação esporádica. Isto leva a uma inversão da lógica vigente à época, passando a ser mais importante a venda e não a produção (Buttle, 1996).

1.3. Do Marketing Transacional ao Marketing Relacional

Em meados dos anos 90 assistiu-se a uma mudança no âmbito do marketing, em direção a uma perspectiva mais relacional, a abordagem do marketing transacional deu lugar a uma abordagem orientada para as relações de longo prazo, o marketing relacional (MR). Para Cosic e Djuric (2010) este novo padrão representou uma mudança do paradigma vigente à altura.

Segundo Las Casas (1997) os empresários aperceberam-se que vender a qualquer custo não eram a forma correta de comercialização, o mais importante era a conquista e a manutenção dos negócios a longo prazo, mantendo relações permanentes com a clientela

(McKenna, 1993). O ambiente de negócios tornou-se muito mais competitivo, com um exponencial aumento da oferta ao longo dos últimos anos. Também a presença de clientes mais sofisticados e exigentes, mais seletivos nas suas opções de compra, que exigem produtos com cada vez maior qualidade ajudou.

A evolução do marketing concretiza-se para uma lógica em que importa o cuidado com a obtenção da satisfação do consumidor, conseguido através do marketing (Bogmann, 2000). Do lado do consumidor este passa a estar “integrado na empresa, de modo a existir uma relação entre esta e os consumidores.” (Rodrigues, 2008 p.29). Entendeu-se que a captação mas sobretudo a manutenção de clientes seria a chave para o sucesso empresarial.

As principais diferenças entre o paradigma relacional e o transacional encontram resumidos no quadro 1.

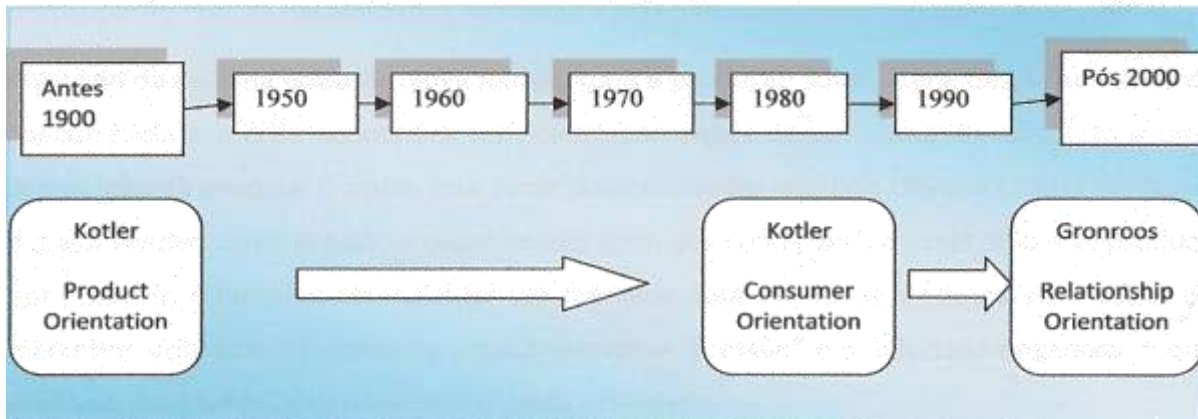
Quadro 1: Paradigma Transacional *versus* Paradigma Relacional

<i>Paradigma Transacional</i>	<i>Paradigma Relacional</i>
Enfoque transacional da troca	Enfoque relacional da troca
Visão da troca como função discreta	Visão da troca como função continua
A missão é a transação a curto-prazo	A missão é a relação a longo-prazo
Ótica de marketing de bens de consumo	Ótica de marketing de serviços e industrial
Ações dirigidas a conquistar clientes	Ações dirigidas a reter e a fidelizar clientes
Ênfase nas vendas individuais	Ênfase na retenção dos clientes
Conceito de qualidade endógena	Conceito de qualidade exógena
Ênfase nas características dos produtos	Ênfase no valor do cliente
Satisfação centrada no produto	Satisfação centrada na relação

Fonte: Adaptado de Marcos (2011)

Segundo Kotler o marketing evolui de uma orientação para o produto para uma orientação para o cliente, no final do século, segundo Grönroos passa a estar orientado para o relacionamento (Shaw, 2001), evolução visível na ilustração 1.

Ilustração 1: Evolução do Marketing



Fonte: Rodrigues (2008)

O marketing torna-se assim um elemento chave na construção de relacionamentos, “O marketing consiste em ações que levem à construção e manutenção de relacionamentos de troca desejados com um público-alvo em relação a algum produto, serviço, ideia ou outro objeto [...] Os profissionais de marketing querem construir relacionamentos fortes ao proporcionar, de forma consistente, valor superior para o cliente.” Kotler e Armstrong (2007 p. 6). Neste novo ambiente irão sobreviver as empresas que ao invés de se preocuparem em vender estão preocupadas com o desenvolvimento de relações, começam a aperceber-se da importância do cliente.

Grönroos (1990) apresenta uma definição alternativa para o conceito de marketing, em linha com o conceito de MR, reconhece o valor de uma relação de longo prazo com o cliente, para ele o “Marketing é estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes e outros parceiros, com lucro, de modo que os objetivos das partes envolvidos sejam atendidos. Isto é conseguido através de uma troca mútua e cumprimento das promessas.”.

2. Marketing Relacional (MR):

O termo «marketing relacional» foi introduzido por Leonard Berry, em meados de 1983, definido como "a construção de relações estáveis diretas com cada consumidor" (Guerra, 2010 p. 25), ou seja, as atividades levadas a cabo por uma empresa para estabelecer, desenvolver e, sobretudo manter relações com os clientes e partes interessadas para mútuo benefício (Berry, 1983; Grönroos, 1994; Morgan e Hunt, 1994 *apud* Carson, 2006). Nesta nova perspectiva há a ênfase na atração, manutenção e intensificação das relações com os clientes, que teve larga aceitação e, rapidamente se dispersou por todo o mundo.

Contudo a definição proposta por Berry tem um senão, limita as relações da empresa ao campo do cliente, esquecendo-se dos restantes agentes existentes no mercado. Em trabalhos posteriores de Berry e Parasuraman (1991, *apud* Marcos,2011) e mais tarde Berry (1995 *apud* Marcos 2011), colmataram a lacuna, passando a definição a tomar em conta as diversas componentes que podem afetar a interação cliente-empresa.

O tema foi posteriormente abordado por vários outros autores, existindo por isso outras definições para o tema, ver Anexo I. Em todas as definições há o desenvolvimento do conceito de relações duradouras, entre empresas e clientes (Iglesias, 2004), que sejam satisfatórios às partes envolvidas, com a principal finalidade de conquistar ou manter negócios, traçando fortes elos económicos, o grande mérito da abordagem.

O êxito da abordagem vem pelos resultados obtidos na retenção a longo-prazo, o que trará inevitavelmente vantagem competitiva sustentável. Estes longos relacionamentos levam a que o cliente tenda a comprar mais em termos de volume, ou com mais frequência e, sejam menos sensíveis ao preço (Rueger-Muck *et al.*, 2014). Ainda em termos atividades de retenção, habitualmente estas são menos dispendiosas neste tipo de clientes do em novos (Reichheld, 1993 *apud* Rueger-Muck *et al.*, 2014).

Cada vez mais o cliente é o ativo mais preciso dentro da organização e, para a sua captação a empresa tem de ter uma proposta de valor superior, conseguida através de um vasto conhecimento sobre o seu cliente e sobre as suas necessidades, juntando isso a um tratamento mais personalizado trará inevitavelmente sucesso à empresa. Mas para ganhar e manter este relacionamento a longo prazo não é fácil, exige que a empresa se preocupe e dê relevância a temáticas como a qualidade e o serviço prestado (Kandampully e Duddy, 1999). É necessário que a empresa esteja empenhada em satisfazer o cliente e que tenha uma gestão orientada para este.

O relacionamento adquire maior importância quando se trata de uma empresa prestadora de serviços, esta depende claramente do sucesso junto do seu público para conseguir ter bons resultados (Barnes, 2002). Assim, é de enorme relevância os funcionários que dispõem, Mota e Freitas (2008) concluíram que estas empresas devem ver nos seus funcionários um meio seguro para proporcionar relações fortes e duradouras com os seus consumidores. Se o cliente tiver uma boa relação com o funcionário de contacto a sua imagem da empresa certamente será positiva.

Uma estratégia de MR pode não ser viável em todos os produtos, para bens de consumo massivo a estratégia de marketing poderá ser direcionada para o marketing transacional, pelo contrário no exemplo dos serviços, a sugestão seria o MR. Para outros bens com características distintas aos referidos a estratégia poderá seguir uma das nomeadas.

Na perspectiva do consumidor, também nem todos têm características relacionais, pelo que a estratégia relacional pode não funcionar com alguns. Ainda o facto de existirem clientes que podem ser mais lucrativos se a estratégia seguida for de carácter transacional. Marcos (2011) enumera a importância da escolha de cada tipo de relação para cada tipo de cliente, alguns podem até simplesmente não estarem interessados na criação de um relacionamento, podem vê-lo como uma intromissão à sua vida particular. Por esse facto, podem existir empresas que usem diferentes tipos de estratégias dependendo do tipo de cliente e ambas as estratégias podem coexistir sem problemas demasia (Carson, Gilmore e Walsh, 2004).

Em suma, MR consiste numa abordagem, ao nível do marketing, que pode ser benéfica para as empresas, proporcionando um melhor foco no consumidor e um maior retorno. As organizações deixam de olhar apenas para a forma de comercialização dos seus produtos e serviços individuais e passam a considerar tanto o comportamento do consumidor e o seu relacionamento com o mesmo. Podem também considerar as relações internas que têm com os seus empregados, fornecedores e concorrentes como de elevada importância e, ao considerá-las nas ações diárias de uma organização poderá levá-la ao sucesso.

2.1. Conceitos relacionados com o MR:

Uma realidade mais competitiva confronta as empresas com eventuais problemas de lealdade dos seus clientes, para Kotler e Keller (2006) é importante a construção de longos relacionamentos, a criação de valor e a satisfação destes. Para garantir a permanência e o crescimento dos negócios, a lealdade dos seus clientes, tornou-se uma prioridade nas estratégias de marketing de carácter relacional. O que é fundamental e benéfico à empresa pois existe uma grande probabilidade de que clientes satisfeitos se transformem em clientes fiéis.

Para Colwell e Scott (2004) devido à mudança do paradigma transacional para o relacional, as relações duradouras conseguidas com as diversas partes (fornecedores e clientes) estão correlacionadas com conceitos de lealdade e compromisso. Fatores como a

lealdade, o compromisso e a satisfação do cliente estão implícitos nas variadas definições de marketing apresentadas, pelo que importa abordá-los.

2.1.1. Lealdade

A lealdade é dos principais focos do MR pois o objetivo final de uma estratégia relacional é fidelizar o cliente (Bejou *et al.*, 1998), o que leva a que a lealdade seja muitas vezes confundida como o próprio conceito de MR (Holanda e Coelho, 2007). Num ambiente em constante mudança, a lealdade dos clientes pode ser um elemento distintivo numa estratégia de marketing, isto acontece porque as relações de longo prazo, estabelecidas entre a empresa e os seus clientes, que conduzam à lealdade, facilmente poderão incrementar o lucro da empresa, quer por efeitos de redução de custos quer por efeitos de aumento do rendimento (Berry 1995, *apud* Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler, 2002).

A justificação para tal vem dos custos associados à captação de novos clientes serem muito superiores aos custos de retenção dos atuais, as estatísticas demonstram que custa seis vezes menos reter um cliente do que atrair ou adquirir novos (Rosenberg e Czepiel, 1984). Para Reichheld (2002) é bastante claro que pequenas melhorias na retenção dos clientes podem ter um impacto desmedido no lucro das empresas, pois os clientes leais são mais propensos a comprar produtos e serviços adicionais (Reichheld, 1996) e ainda usam o *worth-of-mouth* para falar sobre um determinado produto ou serviço, o que pode cativar novos clientes (Reichheld e Sasser, 1990 em Martins, 2012). Oliveira e Dutra (2002) afirmaram que um cliente satisfeito comenta com três potenciais clientes, dando-lhe nota da sua satisfação e recomendando o envolvimento, tanto com os produtos como com a própria empresa, por outro lado, um cliente insatisfeito pode comentar negativamente, com nove a sua insatisfação com o serviço prestado ou produto adquirido, o que inevitavelmente trará problemas à empresa.

A lealdade permite também aumentar as receitas a longo-prazo devido ao *cross-selling* e ao aumento de penetração de clientes (Martins 2012).

Reichheld e Schefter (2000) definiram a lealdade como sendo a necessidade económica e competitiva da empresa, no sentido de envolver a conquista, a manutenção e o aprofundamento da relação com o cliente. A lealdade pode ter um âmbito mais abrangente que MR.

As empresas, principalmente as prestadoras de serviços, como uma instituição bancária, já se aperceberam da importância de estabelecer relações de longo prazo com os seus clientes, transformando-os de clientes satisfeitos a clientes leais (Berry, 2002). Contudo um cliente satisfeito pode não ser obrigatoriamente leal (Reichheld, 1994; Jones e Sasser, 1995).

2.1.2. Os determinantes da lealdade

De importância reconhecida, a lealdade, grande parte da literatura sobre MR faz referência aos determinantes da lealdade, ou também denominados de “antecedentes ou indutores da lealdade dos clientes” (Marcos, 2011 p.67). É importante abordar também esta temática, é importante que as empresas percebam como se desenvolve a lealdade do cliente, para que a possam conquistar. Assim, dado o desenvolvimento do MR houve a necessidade de entender diversos fatores a ele relacionados, que permitem explicar o comportamento dos consumidores, variáveis que guiam o processo de decisão de um consumidor e as suas ações em relação à empresa, os determinantes da lealdade.

Na literatura vigente foram identificados vários determinantes da lealdade, desde Qualidade de Serviços, Valor Percebido, Comunicação, Custos de Mudança, Benefícios do Relacionamento, Reputação, Compromisso Afetivo, Orientação para o Mercado e para o Clientes, Sentimentos, Gestão de Reclamações, Qualidade da Relação, Benefícios do Relacionamento (Martins, 2012), entre outros. Os mais abordados e mais enumerados na literatura e, por isso os selecionados, a Satisfação, a Confiança e o Compromisso, os três constructos para ante dizer intenções futuras dos clientes, (Garbarino e Johnson, 1999) e, por isso debatidos aqui.

2.1.2.1. Satisfação

Estudos iniciais sobre o tema remontam à década de sessenta, do século XX. Segundo Oliver (1997 *apud* Marcos, 2011), etimologicamente, o termo deriva da palavra latina *satisfacere* (*satis*-bastante e *facere*- fazer). Em termos do seu significado, pode-se considerar existirem várias definições de diversos autores, um dos conceitos mais estudados na literatura sobre marketing (Fournier e Mick, 1999; e Szymansky e Henrad, 2001). Destaco a definição de Howard e Sheth (1969), que afirmaram que a satisfação “é o estado cognitivo do comprador por ser recompensado adequada ou inadequadamente pelos sacrifícios que

realizou” (Martins, 2012 p. 14) e ainda a definição de Day (1977) em que “a satisfação é uma avaliação consciente ou um juízo que emite o consumidor sobre a bondade dos resultados de um produto ou empresa, ou sobre a adaptação desse produto ou empresa ao seu uso ou propósito” (Martins, 2012 p. 14). Existem ainda outras definições para este tema, ver Anexo II.

Em suma, todas estas considerações permitem constatar o que Kumar e Shah (2004) afirmaram, que a lealdade verdadeira do cliente é muito difícil de edificar e conservar caso não sejam incluídos aspetos e termos de atitude do cliente que induzem o seu comportamento, o que não põe de parte o papel fundamental da satisfação. A satisfação do cliente representa uma condição necessária, mas não a única, para desenvolver a lealdade ao serviço (Gremler e Brown, 1996), surge como um pré-requisito da fidelidade, mas não constitui uma garantia absoluta (Newell, 2000).

2.1.2.2 Confiança

A confiança é um dos fatores chave no desenvolvimento e manutenção de uma relação de troca a longo prazo (Dwyer, Schurr e Oh, 1987), é considerada por Marcos (2011) como uma variável indispensável na definição da estratégia de MR de uma empresa.

Morgan e Hunt (1994) consideram a confiança um fator marcante no desenvolvimento de relações de marketing, que existe quando uma parte tem convicção na outra pessoa e segurança na integridade do parceiro de troca. Tem sido um importante contributo na criação e manutenção de relacionamentos a longo prazo, facilitando a obtenção da lealdade do consumidor, Bhattacharjee (2002 em Martins 2012) afirmou mesmo que a ausência de confiança normalmente representa uma grave ameaça para o êxito do relacionamento. É por isso um elemento chave no sucesso do marketing (Doney e Cannon, 1997), sendo que no marketing industrial 20% da força de vendas vende 80% do volume de vendas, muito em parte graças ao seu sucesso na construção de relações com os seus clientes, assentes em confiança.

Para Anderson e Weitz (1992) a confiança representa a convicção que uma das partes tem, que as suas necessidades serão satisfeitas, no futuro, pelas ações tomadas pela outra parte. Para Bansal *et al.*, (2005), esta é geralmente encarada como um elemento crítico no desenvolvimento do compromisso e da lealdade dos clientes (Gremler e Brown, 1998), existem ainda diversas definições, ver Anexo III.

A confiança mostra-se indispensável para reduzir o risco percebido associado a transações de bens intangíveis, como é o caso dos serviços (Seiders e Berry, 1998). Toda a relação bancária é suportada pela fidúcia, a confiança, que se revelou, desde sempre, uma condição *sinae qua non* para a existência de um relacionamento bancário.

A confiança é vista como um elemento crítico no desenvolvimento do compromisso (Bansal *et al.*, 2005).

2.1.2.3 Compromisso

O último determinante da lealdade aqui abordado, o compromisso, é também essencial na estratégia de MR, pela relevância que dá à importância do desenvolvimento de relações duradoras com os clientes (Abdul-Muhmin, 2002), sendo um indicador importante da qualidade da relação (Marcos, 2011). Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) este representa o nível mais alto na formação de laços relacionais, é mesmo considerado, por Morgan e Hunt (1994) como um conceito central, presente em todas as trocas relacionais, bem-sucedidas, entre a empresa e os consumidores.

Moorman *et al.* (1992) e Morgan e Hunt (1994) definiram o conceito como um desejo contínuo de manter um relacionamento percebido como algo valioso. Hennig-Thurau e Klee (1997) dão uma definição complementar, definem-no como “a orientação do consumidor para o longo prazo num relacionamento, baseado em aspetos emocionais (afetivos) e na convicção de que a permanência no relacionamento tem mais benefícios do que a o seu término (aspetos cognitivos)” (Martins, 2012 p.19).

O compromisso é assim percebido como a motivação para manter uma relação, o que para Berry e Parasuraman (1991) e Morgan e Hunt (1994) é determinante para o sucesso das relações, consiste numa garantia implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros de troca. Outras definições do conceito podem ser consultadas no Anexo IV.

3. Customer Life Time Value (CLV)

Num quadro onde a lealdade tomou uma enorme importância, têm-se assistido a mudanças nas práticas de gestão de relacionamentos. Cada vez há um maior investimento em relacionamentos, não basta gerir recursos é preciso algo mais, é preciso saber gerir relacionamentos (Brito, 1998).

Com a compreensão da importância da fidelização dos seus clientes, as empresas foram adotando abordagens mais centradas nestes na sua formulação estratégica, como

resultado o Ciclo de Vida do Cliente começou a assumir um papel central nas atividades de vendas em detrimento do Ciclo de Vida do Produto. As organizações passaram a contemplar os seus relacionamentos com o cliente como a soma de todas as transações entre si e estes, durante o tempo em que o cliente permanece com a empresa e, passando a serem vistos como ativos, levando à ênfase da organização na aquisição e retenção de clientes (Thomas, 1997 citado por Sing 2003). Mas também não é suficiente uma mera acumulação de clientes, o sucesso empresarial passa cada vez mais pela concretização de bons negócios com os atuais. Por isso a carteira de clientes é um melhor indicador do posicionamento estratégico do que simplesmente a quota de mercado (Marques 2012).

O valor do cliente é o princípio central do MR (Grönroos, 1991, Morgan e Hunt, 1994 e Wyner, 1996 *apud* Cooksley (2007)), nesse sentido a temática *Customer LifeTime Value* (CLV) tem vindo a tomar importância, definido por Pfeifer, Haskins e Conroy (2004, *apud* Talaba (2013, p.52)) como o "O valor presente dos fluxos financeiros futuros atribuídos ao relacionamento com o cliente.". Ou seja, é o valor de um cliente medido em função dos proveitos futuros que irá gerar no decorrer do relacionamento com a empresa (Brito, 2000), consiste essencialmente numa métrica de marketing que projeta o valor do cliente ao longo do tempo de relacionamento. O conceito incorpora ainda a possibilidade de um cliente poder vir a passar para a concorrência no futuro, Van Raaij (2005, *apud* Cooksley 2007), reiterou a importância de usar uma ferramenta do tipo, na área dos negócios, com ênfase na análise de rentabilidade conseguida. Na tabela 1 podemos encontrar várias definições para o tema.

Tabela 1: Múltiplas definições para o conceito CLV

Autor	Definição
Jackson (1994)	CLV é o valor presente líquido de um fluxo futuro de contribuições para a despesas e lucro, espera de um cliente.
Hoekstra, Huizingh (1999)	CLV é o valor total das contribuições diretas (transações) e contribuições indiretas (por exemplo, recomendações, ideias para novos produtos) para as despesas e lucro, de um cliente individual, ao longo de todo o seu ciclo de vida, ou seja, desde o início da relação até ao fim projetado.
Bitran, Mondschein (1996)	CLV é o presente do lucro líquido gerado pelo cliente ao longo de toda a sua vida como um cliente.

Pearson (1994)	CLV é o valor presente líquido do fluxo de contribuições para o lucro, que resultam dos benefícios com as transações do cliente, tendo também em conta os custos da distribuição de produtos e serviços e gratificações prometidas ao cliente.
Pearson (1996)	CLV é o valor presente líquido do fluxo de contribuições para o lucro resultante das transações e contactos do cliente com a empresa.
Roberts, Berger (1989)	CLV é o valor presente líquido de todas as contribuições futuras para gastos e lucros.
Courtheoux (1995)	CLV é o valor presente líquido de todas as contribuições futuras para o lucro e para as despesas, a expectativa de um cliente.
Malthouse & Blattberg (2005)	CVL é a soma dos fluxos de caixa líquidos descontados, obtidos pela empresa no decorrer do tempo de vida de relacionamento com cliente.
Berger & Nasr (1998)	CLV é o valor que o cliente proporciona à empresa, resume-se ao montante total do desconto líquido da margem de contribuição em termos de tempo de cliente, que consiste na receita obtida a partir do cliente menos o custo associado à manutenção uma relação com este. De forma simples, consiste no valor presente líquido de todos os ganhos que uma empresa espera receber do cliente ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de Hoekstra e Huizingh (1999).

Apesar das mais variadas formas de definição do conceito, todas as abordagens compartilham a mesma essência, o valor presente dos rendimentos futuros, trazidos pelo cliente, aos quais se subtrai os custos correspondentes, no decorrer de um período de tempo, no qual o cliente realiza transações com a organização. O ponto no qual as definições diferem é no conceito de custos correspondentes. Uma conclusão semelhante também é alcançada por outros investigadores (Pfeifer, Haskins, Conroy, 2004; Knie-Andersen, 2001 *apud* Talabă, 2013), que afirmam haver concordância quanto ao facto de que CLV é uma medida presente

das futuras somas de dinheiro, mas com diferenças na maneira de definir essas futuras somas de dinheiro.

Porém a métrica CLV é mais estável e pertinente que métricas financeiras, como o valor de mercado da empresa, consiste numa métrica mais adequada para avaliar o valor global de uma empresa (Bauer e Hammerschmidt, 2005). Um fator importante a ter em conta na mensuração do CLV é que este é uma medida progressista, os dados não podem ser apenas dados do passado, assim tudo o que possa afetar o comportamento futuro do cliente é de enorme importância na metodologia do CLV (Marshall, 2010).

Segundo Berger *et al.*, (2006 *apud* Marshall 2010) o CLV é também consequência direta de ações de marketing que influenciam o comportamento dos clientes. O propósito central do CLV é também a criação de relacionamento, que é tentado através de vários aspetos do marketing relacional, como programas de fidelização.

O conceito teve ampla divulgação na obra de Peppers e Rogers, onde se afirmava que o objetivo de uma empresa era conseguir vender, ao mesmo cliente, o maior número de produtos possíveis, durante um longo período de tempo, desenvolvendo inclusive produtos específicos para este (Peppers e Rogers, 1993). Estes autores afirmaram ainda, no mesmo ano, que devem ser criadas condições para que ocorram várias interações com o cliente, para que se possa proceder à recolha de informação, que quanto mais detalhada for, mais sofisticada será a base de dados da empresa e, conseqüentemente mais ferramentas esta terá para satisfazer as necessidades do seu cliente.

Ao usar a métrica CLV há uma maior ênfase no atendimento ao cliente e na sua satisfação, no decurso da relação, ao invés de uma lógica de maximização de vendas, o que elimina a anterior probabilidade de o ver ir parar à concorrência, uma vantagem importante da métrica.

Além de conseguir determinar o valor global de uma empresa, a métrica tem como relevância o facto de permitir determinar o valor que o cliente tem para a empresa, durante o relacionamento de ambos. Assim, através da análise ao comportamento do cliente consegue-se identificar e segmentar por forma a encontrar os que tenham maior potencial de valor líquido futuro, pois naturalmente existem clientes mais valiosos que outros. Com esta informação a empresa passa a ter ao seu dispor uma vantagem competitiva e, ao direcionar a sua estratégia, para atuar fortemente no segmento certo, terá maiores possíveis retornos

futuros. Além de poder perceber se vale ou não a pena empregar recursos para reter aquele cliente.

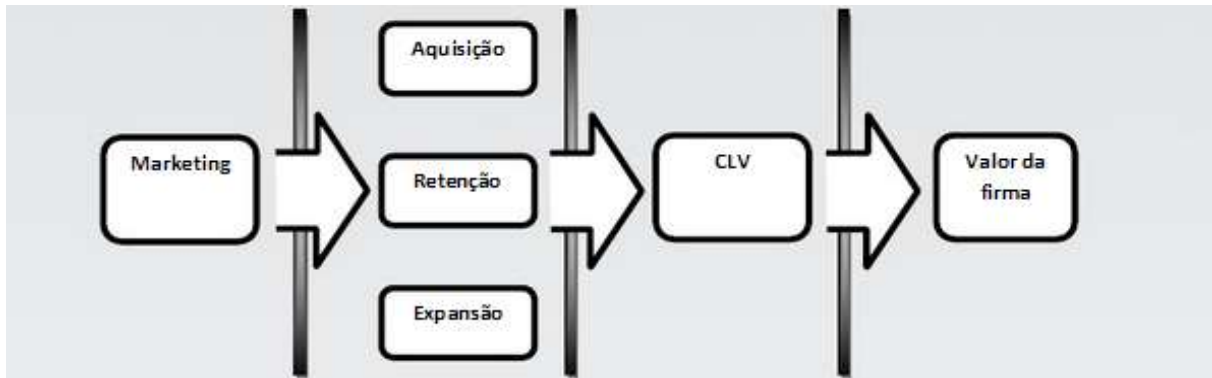
A empresa passa a saber exatamente quanto vale para si um cliente em termos monetários e, logo qual a quantia exata a despender pelo departamento de marketing para o adquirir, "CLV estabelece um limite máximo de gastos para a aquisição de novas contas" (Dwyer, 1989 *apud* Pfeifer 1999, p.1). Têm-se em conta o facto de que os gastos em marketing têm efeitos de retorno a longo prazo e a curto prazo sobre o realizado investimento, algo que outros métodos, como o retorno sobre o investimento, ou o valor de mercado agregado não conseguem captar de forma adequada (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar e Srivastava 2004). Por exemplo, se o CLV do cliente é de € 100, sugere-se que a empresa gaste até um máximo desse montante para adquirir esse cliente. Se custa à empresa € 90 para adquirir esse cliente, a empresa deve fazê-lo, o que aumentará o valor da empresa em € 10. Se, no entanto, que custar à empresa € 110, a empresa deve decidir não o adquirir.

O facto de a empresa compreender o valor da vida do seu cliente irá certamente contribuir para que as tomadas de decisões sobre a alocação de recursos sejam mais eficazes e, dá-lhe uma melhor compreensão sobre os retornos marginais de ações de marketing (Blattberg e Deighton de 1996, Levitt, 1986; McKenna, 1991, Webster, 1994; Dickson, 1997; Kotler, 1997, *apud* Cooksley 2007). De um modo claro a organização passa a conseguir atingir os clientes certos, indo de encontro ao princípio da abordagem de marketing direto "Atrair e manter os mais altos clientes de valor é a base de um programa bem-sucedido de marketing" (Blattberg e Deighton, 1996 p.136).

O conceito permite ainda incrementar a fidelidade futura do cliente bem como prever eventuais comportamentos. Muitas empresas enfrentam o problema de como expandir relacionamentos lucrativos de longo prazo com os seus clientes, relações que são destinados a aumentar a repetição de compras e aumentar as vendas e lucros a longo prazo. O conceito pode por isso ser um excelente guia para uma estratégia rentável pois permite organizar o negócio da empresa e comparar valores futuros de clientes atuais.

De forma a esquematizar a temática podemos analisar a ilustração 2, para uma melhor compreensão do conceito.

Ilustração 2: A metodologia do CLV



Fonte: Gupta et al. (2006 *apud* Ferreira (2012))

Ao analisar a figura verificasse que ações de aquisição, retenção, e expansão de clientes originam acréscimos nas receitas e, portanto, fomentam o valor para a empresa (Gupta *et al.*, 2006 *apud* Ferreira, 2012).

3.1. Modelos de CLV

3.1.1. Métodos Tradicionais

A pesquisa sobre CLV tem crescido, para Jain e Singh (2002) as pesquisas realizadas vão no sentido de encontrar o valor CLV de cada cliente, propondo métodos para analisar informações sobre a base de clientes já existente. A finalidade é prever o valor probabilístico de futuras transações cliente - empresa, modelos que tem em conta comportamentos passados para prever transações futuras, conclusões úteis para posteriores tomadas de decisões ao nível da gestão corporativa.

Mas como calcular o valor do cliente? Existem alguns métodos, mais tradicionais que o tentam fazer, entre as ferramentas tradicionalmente utilizadas para este cálculo, menciono aqui **Recency, Frequency, Monetary Value (RFM)** e o **Customer Profitability Analysis (CPA)**.

A abordagem **RFM** foi introduzida por Cullinan (1978 *apud* Cooksley 2007), consiste em metodologias usadas na área do marketing há mais de trinta anos e, é constituída três variáveis: recência, que significa informações recentes sobre o que o cliente comprou; frequência da compra, quantas vezes o cliente comprou/depositou num determinado período de tempo e, o valor monetário gasto, a soma de dinheiro gasto pelo consumidor numa transação regular (Cullinan, 1978 *apud* Cooksley, 2007). Combinando o tamanho da

frequência com o valor da compra consegue-se a segmentação de clientes (Cooksley, 2007). O elemento de recência ajuda a perceber o potencial de fidelidade do cliente em relação à sua frequência de compra esperado ou no comportamento das compras.

Para encontrar o valor **RFM** usam-se dois métodos. O primeiro agrupa os clientes em 5 grupos de acordo com os critérios RFM, o que leva a 125 células (5x5x5), em que a partir destas realiza uma análise com os dados finais. Para o segundo método é estabelecido um grau de importância, para cada um dos três instrumentos de medição. Utilizando técnicas de regressão neste segundo método consegue-se calcular os efeitos combinados da RFM.

A metodologia **RFM** teve bastante aceitação devido à relativa comodidade de uso, à acessibilidade de *inputs*, que permite a sua utilização em organizações que dispõem dos seus próprios dados sobre transação efetuadas. O método contudo não é isento de críticas, são-lhe imputadas limitações como o facto da abordagem não tem em conta o *cash flow* futuro durante todo o período da relação, apenas se interessa pelo comportamento presente e, ainda o facto de não considerar que uma melhoria na taxa de retenção pode levar a um aumento da rentabilidade. Ambas as limitações podem conduzir à tomada de decisões equivocadas (Miglautsch, 2002). Para Reinartz e Kumar (2000) a capacidade do modelo para aperfeiçoar a alocação de recursos também não é o ideal, estes autores afirmaram mesmo que "o uso do modelo de RFM pode resultar na alocação sub-ótima de recursos limitados" (Reinartz e Kumar, 2000 p.38).

O método **CPA** realiza uma análise da rentabilidade ao cliente, a técnica admite que alguns clientes possam gerar benefícios económicos superiores que outros. Para alcançar os custos totais associados aos clientes calcula-se as despesas com as vendas e ações de promoção junto destes. Por outro lado, calcula-se a sua rentabilidade, comparando os custos aos rendimentos trazidos pelo cliente. A análise **CPA** permite verificar a rentabilidade de alguns segmentos ou de alguns clientes no período contabilístico anterior (Baxter Collings, 2005).

3.1.1.1. Comparação entre CLV e os métodos tradicionais

Os métodos tradicionais, usados para calcular o valor do cliente (Kumar, 2006), têm como principal limitação o facto de não levarem em conta se o cliente estará ou não ativo no futuro, só consideram o comportamento de compra observado e a partir deste extrapolam para o futuro, de modo a atingirem a rentabilidade futura deste. O CLV não só incorpora no

cálculo a possibilidade de um cliente estar ativo no futuro como ainda incorpora o custo da sua retenção, de modo que o cálculo seja o mais realístico possível. Num estudo realizado, com uma base de dados de um comerciante por catálogo, mostra que a utilização de CLV na seleção dos 20% clientes mais rentáveis ultrapassa a eficiência da abordagem RFM em aproximadamente 168% (Kumar, Petersen, 2005). Para Venkatesan e Kumar (2004) os clientes selecionados através de CLV acarretam maiores lucros futuramente do que outros clientes selecionados por outras ferramentas específicas.

3.1.2. Métodos Atuais

Existe uma diversidade de modelos e técnicas mas nenhum se destacou dos restantes, para que se possa afirmar como sendo este o modelo ideal para o cálculo do CLV, não existe um que se tenha sobressaído aos restantes (Jain e Singh, 2002 e Bauer e Hammerschmidt, 2005). Variadas formas de cálculo podem ser analisadas na Tabela 2. Contudo a essência do cálculo do CLV é tentar prever o fluxo de caixa de cada cliente, trabalhando com elementos como a receita, a despesa e/ou o comportamento deste, a fim de examinar a rentabilidade individual de cada um. Deve ainda ser tido em conta o valor do dinheiro no tempo e assim descontar o custo do capital para alcançar o valor presente líquido de todos os fluxos de caixa futuros esperados para um cliente, o seu CLV. O somatório de todos os montantes individuais permitem chegar ao valor da vida de todos os clientes da empresa, o *Customer Equity* (CE), uma medida agregada.

Tabela 2: Várias fórmulas de cálculo para a metodologia CLV

Autores	Modelos
<p>Modelo I Prof. R Ramakrishnan (2006)</p>	<p>Lifetime Value = $S \times T \times Y (1 + R \times C)$</p> <p><i>S</i> - média de vendas (montante total de transações de vendas/número de vendas para cada período)</p> <p><i>T</i> - Compra média dos clientes (Número total de transações em vendas / número total de clientes).</p> <p><i>Y</i> - Número de anos que o cliente comum compra a partir da empresa.</p>

R – Número de pessoas indicadas como o consumidor médio, normalmente vai de 3 a 12.

C – Percentagem de referências com as quais se tornaram clientes, normalmente entre 20% a 70%.

Modelo II

Fader *et al.* (2007)

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} m \frac{r^t}{(1+d)^t}$$

m - o *cash flow* líquido por período;

r - taxa de retenção;

d - taxa de desconto.

Modelo II reformulado, tem em conta o tempo que o cliente desaparece, não tem relação com a empresa.

$$E (CLV) = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{E [v (t)]S(t)}{(1+d)^t}$$

Fader *et al.* (2007)

$S (t)$ - "probabilidade de sobrevivência", ou seja, ou seja, a probabilidade de que o cliente está "vivo" em t .

$E [v (t)]$ - valor esperado (ou *cash flow* líquido) do cliente durante o tempo t (se ativo).

Modelo III

Jain e Singh (2002 *apud* Marshall 2010)

$$CLV = \sum_{i=1}^{\infty} m \frac{(R_i - C_i)}{(1+d)^{i-0.5}}$$

i - período de *cash flow* das transações do cliente;

R_i - receita do Clientes i no período;

C_i - custo total de gerar a receita R_i no período i ;

d - taxa de desconto representam o custo do capital ou valor temporal do dinheiro;

n - número total de períodos de vida projetada do cliente tidos em consideração.

Neste modelo assume-se que todos os fluxos ocorrem no final do período de tempo.

Modelo III: variação do modelo anterior com a incorporação de duas variáveis

$$CLV = GC \sum_{t=0}^T \frac{r^t}{(1+d)^t} - M \sum_{t=1}^T \frac{r^{t-1}}{(1+d)^{t-0.5}}$$

Berger e Nasr (1998 apud Cooksley 2007)

GC - a margem de contribuição bruta anual por cliente (lucro menos o custo das vendas);

M - custos de marketing, os custos de promoção, por consumidor por ano;

r - taxa de retenção por período, o qual é assumido ser constante ao longo do tempo;

T - horizonte temporal em estudo.

Modelo IV

Rust et al. (2004)

$$CLV_{ij} = \sum_{t=0}^{T_{ij}} (1+d_j)^{-\frac{t}{f_i} v_{ijt} \pi_{ijt} B_{ijt}}$$

i - O consumidor;

j - A empresa;

f - A frequência de compra de i clientes;

t - Momento da compra no tempo;

T_{ij} - O número de compras esperadas que o cliente i faça horizontes de temporal da empresa j ;

V_{ijt} - Volume esperado da compra do cliente i na compra de marca j na aquisição em t ;

π_{ijt} - Margem de contribuição esperada por unidade de empresa j do cliente i na aquisição em t ;

B_{ijt} - A probabilidade do cliente i comprar a marca j na compra em t .

Modelo V

Gupta, Lehmann e Stuart
(2004); Reinartz and Kumar,
(2003) *apud* Gupta *et al.*
(2006)

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)r_t}{(1 + i)^t} - AC$$

p_t - Preço pago pelo consumidor no tempo t ;
 c_t - Custo direto de servir o cliente no tempo t ;
 i - Taxa de desconto ou custo do capital para a empresa;
 r_t - Probabilidade do cliente repetir a compra ou estar
“ativo” no tempo t ;
 AC - Custo de aquisição;
 T - Horizonte de tempo para a estimação do CLV.

Modelo V

Venkatesan e Kumar (2004
em Nickell, 2010)

$$CLV_i = \sum_{t=1}^n \frac{(c m_{it} - acquisition\ cost)}{(1 + r)^t}$$

i - Índice de clientes;
 t - Índice Temporal;
 n - Número esperado de períodos de permanência do
cliente;
 r - Taxa de Desconto.
 $c m$ (Contribuição Marginal) - diferença entre as receitas
obtidas com o Clientes e o custo variável para o servir.

No caso, para a receita os autores afirmam que pode ser
obtida pela multiplicação do número de compras no
tempo t vezes o gasto médio durante o tempo t , conforme
a seguinte equação:

$$Revenue_t = \sum_{i=1}^t purchases_i \times spend_i$$

Modelo VI

Rust, Zeithaml e Lemon
(2004 *apud* Kumar 2004)

$$CLV_i = \sum_{y=1}^{T_i} \frac{CM_{i,y}}{y / frequency_i} - \sum_{l=1}^n \frac{\sum_m c_{i,m,l} \times x_{i,m,l}}{(1+r)^{l-1}}$$

CLV_i - Lifetime value do consumidor i ;

$CM_{i,y}$ - Margem de contribuição prevista a partir do cliente i na compra na ocasião y , medido em dólares;

r - Taxa de desconto para o dinheiro;

$c_{i,m,l}$ - custo de marketing da unidade para o cliente i no canal m no ano l (a formulação de CLV não muda se eu é usado para representar outros períodos de um ano);

$x_{i,m,l}$ - Número de contatos para cliente i no canal m no ano l ;

$frequency_i$ - Frequência de compra prevista para o cliente i ;

n - Número de anos de previsão;

T_i - Número de compras feitas por i clientes até o final do período.

Modelo VII

Tewes (2003 em Hunn, 2008)

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(P_t - D_t)}{(1+i)^t}$$

T - Tempo de vida esperado do cliente;

P_t - Pagamentos esperados a receber durante o relacionamento com o cliente, no período t ;

D_t - Pagamentos feitos (pela organização) durante relacionamento com o cliente, no período esperado t ;

i - taxa de desconto adequada.

Modelo VIII

Gupta e Lehmann (2003, 2005 *apud* Grupta *et al.* 2006))

$$CLV = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(p - c)r^t}{(1 + i)^t} = m \frac{r}{(1 + i - r)}$$

p - Preço pago por um consumidor;

c - Custo direto do serviço ao cliente;

r_t - Probabilidade de repetição de compra do cliente ou de estar ativo no tempo t ;

i - Taxa de desconto ou custo de capital para a empresa.

Existe uma panóplia de modelos para o cálculo da mesma variável, nem todos são simples de usar, sendo que no geral o valor da vida do cliente é obtido através da receita auferida por via desse cliente, retirando os custos relacionados com a sua captação e prestação de serviços, tendo sempre em conta o valor do dinheiro no tempo (Berger e Nasr, 1998). Até à data não existe um que seja considerado o ideal (Jain e Sing, 2002), muitos deles não incorporam variáveis relevantes como a receita das vendas através de *cross-selling* e outros nem consideram a taxa de retenção.

Os dados históricos de clientes, disponíveis na empresa, podem ser um bom começo para o cálculo mas o difícil é decidir qual o "tempo de vida", um cliente pode decidir continuar a relação ou simplesmente acabar com ela. Se o cálculo for bem concretizado e os clientes bem segmentados, o seu valor para a empresa é explícito, há a possibilidade de tentar recuperar alguns clientes, de maior valor, que possam pensar em quebrar a relação ao invés de gastar recursos com todos os clientes que queiram sair e, em que muitos não valem o esforço e recursos empreendidos.

O modelo visa fornecer dados concretos para que gestores possam tomar decisões eficientes em estratégias de aquisição e de retenção de clientes e alocação de recursos, já que a empresa passa a saber quais são os seus clientes mais rentáveis. Porém a preocupação de muitos reside no risco de um cálculo impreciso do valor futuro possa conduzir à tomada opções pouco acertadas (Blattberg, Getz e Thomas, (2001), Gupta e Lehmann (2005), e Rust, Lemon e Zeithaml (2004) *apud* Cooksley, 2007), em parte devido à incerteza do *cash flow* gerado durante o relacionamento. Por esse motivo Pfeifer *et al.* (2004) consideraram que fazia algum sentido CLV ser uma variável aleatória em alguns contextos.

O facto de não ter em conta o risco inerente ao desenvolvimento de uma relação como cliente poderá trazer algumas consequências desagradáveis, no limite prejuízos (Rappaport, 1986). Assim é importante, no cálculo realizado, considerar a envolvimento de medidas de cálculo de risco (Rappaport, 1986). Com uma avaliação do risco do cliente é fundamental tentar antecipar os rendimentos e as despesas futuras, principalmente naqueles em que se pensa vir a realizar maiores investimentos, seleccionados com base no seu potencial de crescimento. A junção entre a lógica CLV e o risco futuro do cliente dá-nos o cálculo do valor económico de um cliente.

Por fim, uma última considerável desvantagem reside no facto de os atuais modelos de CLV assumirem o comportamento passado e relacionamento até ao momento para preverem as contribuições vindouras de clientes, acabam assim por assumir que o comportamento dos clientes passado é relativamente estável e, usam-no para prever o comportamento futuro. Isto pode não ser totalmente verdade para todos os clientes.

Contudo as vantagens ultrapassam claramente algum ponto mais fraco que a metodologia possa ter. A vantagem mais valorizada é a informação disponibilizada sobre o comportamento de cada cliente, que permite escolher quais as melhores ações a implementar para tentar amplificar o “tempo de vida”. Adicionalmente há cada vez mais razões para se usar a métrica, em primeiro lugar o facto de permitir encontrar o retorno do investimento feito em marketing, em segundo as métricas financeiras, como o preço por ação e o lucro total de uma organização têm limitada capacidade de diagnóstico, pois nem todos os clientes são igualmente rentáveis e estratégia seguida pode não ser a correta, sendo que a desagregação que a lógica CLV recorre encontrando os clientes mais rentáveis e alocando os recursos em conformidade com estes (Kumar e Reinartz de 2006) mais eficiente, por fim o progresso nas tecnologias da informação tornou mais simples recolher grande quantidade de dados de transações feita pelas empresas. O conceito tem vindo a ganhar cada vez mais importância, empresas como a IBM, Capital One, LL Bean, Harrah e ING já recorrem à metodologia.

Porém há ainda muito a ser feito, Reinartz e Kumar (2000 *apud* Ferreira *et al.* 2012) argumentaram que o interesse de pesquisa em estudar o valor do cliente ao longo da sua vida tinha vindo a aumentar, principalmente, por três razões: em primeiro lugar pelo facto de as empresas estarem mais interessadas em processos de gestão de clientes para os quais a compreensão do conceito de Ciclo de Vida do Cliente seria um pré-requisito para alavancar o valor da empresa; em segundo lugar, o *Marketing Science Institute* aumentou a prioridade de

investigação sobre o tema; por último existia pouca evidência empírica sobre o fato do CLV efetivamente aumentar o valor da empresa.

3.2. Relação entre CLV e CRM (Customer Relationship Management)

Para que o conceito CLV possa ficar claro importa fazer ainda uma outra distinção entre CLV e o CRM (*Customer Relationship Management*), uma das métricas facilmente associadas com o CLV. O conceito base da metodologia CRM é a ideia de que o conhecimento, a compreensão das necessidades do cliente e o serviço prestado são a melhor maneira de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável.

O CRM consiste na obtenção de dados demográficos e psicográficos, que possam ser úteis na escolha pela estratégia de marketing mais adequada, prever a procura, perceber a qualidade do serviço exigido pelo cliente e ainda determinara a estratégia de entrada no mercado, de diversificação e de expansão. É muitas das vezes visto como um sistema informático que permite planejar e analisar ações de marketing, identificar os alvos propensos à compra de produtos e gerir os contactos efetuados com os clientes através dos canais existentes, é muitas vezes aplicado para se referir às metodologias, tecnologias e capacidades de *e-commerce* utilizadas pelas empresas para conseguirem gerir os seus relacionamentos com os clientes. O objetivo é capacitar as organizações de meios integrados de tecnologias de informação e políticas de marketing eficazes, capazes de identificar, conquistar e manter os clientes, estabelecendo relações de longo prazo, que consigam criar valor acrescentado, para a organização e para o cliente. Pressupõe-se ainda o acompanhamento e o registro da atividade dos consumidores antes de serem clientes da organização, durante a relação, até ao momento que abandonarem a empresa. A temática considera importante qualquer interação entre cliente-empresa para que

Uma métrica facilmente associada à metodologia CLV, mas que teve a sua origem no paradigma básico do marketing, em que importava satisfazer os clientes com a melhor alternativa possível no mercado, pelo que a sua lógica centrada no cliente é já um contributo importante. CRM serve assim de base de apoio a estratégias CLV mas o CLV vai mais além, ajuda o comerciante a analisar o custo de adquirir, servir e reter um conjunto de clientes, preocupa-se com todo o ciclo de vida do cliente. Contudo a metodologia CRM consiste numa boa base de apoio, principalmente ao nível de dados, da metodologia CLV.

II- Apresentação da Instituição de Acolhimento

1. Passado histórico da Instituição

O meu estágio foi realizado na instituição Banco Comercial Português, S.A., com um plano assente em duas fases distintas. Iniciei o mesmo nos Serviços Centrais do Banco, situados no Tagus Park, Avenida Professor Doutor Cavaco Silva, Oeiras, Lisboa, passando posteriormente a ser realizado na Avenida Emídio Navarro, em Coimbra, onde passei a ter um contacto mais próximo com a realidade diária da atividade bancária.

A organização é atualmente a maior instituição bancária privada em Portugal, e a segunda maior após a Caixa Geral de Depósitos. O grupo desenvolve um conjunto de atividades financeiras e serviços bancários, tanto em Portugal como no estrangeiro. Atualmente detém uma posição de liderança em alguns dos mercados e segmentos onde atua. Com base em dados de 2012, no nosso país, ocupava a segunda posição em quota de mercado de crédito, com cerca de 19.1% e em depósitos de clientes com 18.1%.

Importa conhecer a sua história para poder perceber as barreiras ultrapassadas, que a conduziram à singularidade atual, diferente do panorama habitual de uma outra instituição bancária. O BCP foi fundado em 1985, na sequência da abertura do sistema bancário português, que permitiu que Bancos Comerciais de capital privado se estabelecessem no mercado, como forma de captação de investimento estrangeiro, após um período de nacionalizações. Numa fase posterior, entre 1995 e 2000, a estratégia do grupo passou pela consolidação para atingir massa crítica, para tal foram adquiridos outros Bancos (Banco Português do Atlântico, Banco Mello e Banco Pinto & Sotto Mayor), o objetivo foi complementar o negócio e aumentar quota de mercado bancário, de seguros e de noutros serviços relacionados. Durante esta época, já com uma posição relevante, começa a surgir uma estratégia de internacionalização, iniciada em 1998, com operações no mercado polaco.

No período compreendido entre 2000 e 2004, o Banco reforça a sua liderança no mercado nacional com a introdução de uma nova marca - Millennium bcp, um projeto de refundação do Banco, que veio a ser a marca única do grupo, reunindo as existentes que gozavam de distintas identidades autónomas. O intuito era criar uma prática mais eficaz e livre de duplicações e redundâncias, que conferisse prioridade à qualidade e à satisfação dos clientes, transferindo o foco das quatro marcas autónomas para a realidade mais categórica da ação comercial - os segmentos. A escolha pela palavra Millennium deveu-se ao seu

significado, considerada como sendo inteligível, universal, que permite abrir horizontes para conteúdos ricos e interessantes e criar expectativas de mudança e inovação. O facto de estar em latim atribui-lhe maior intemporalidade, maior grandeza e ambição. A cor escolhida para a marca, o magenta, teve por objetivo ser única e arrojada, traduzir a ideia de energia e de intensidade.

O *slogan* institucional à data "A vida inspira-nos" teve como base efetivamente a vida dos clientes da instituição, consideram-nos a sua fonte de informação e de conhecimento. O compromisso com o cliente é algo levado ao extremo, no sentido de serem cúmplices no tempo e no espaço em que as suas necessidades financeiras se concretizam. A oferta comercial é desenhada, segundo a instituição, em função dos sonhos que cada um quer realizar.

Como todo o mercado, o período subsequente, entre 2009 e 2010, foi de menor expansão, foi nesta altura implementado um novo modelo de organização comercial do Retalho, em Portugal, com o objetivo de aproximar a rede comercial dos clientes e de adequar a oferta do sistema de distribuição de serviços bancários ao perfil de cada cliente.

No ano de 2012 houve um reforço do Capital e da Liquidez, seguido de um Processo de Recapitalização. O objetivo foi atingir rácios de capital mais propícios e melhorar a posição de liquidez, conseguidos com o reforço da solidez financeira, realizada através da subscrição de instrumentos híbridos qualificáveis, de montante 3.000 milhões de euros, obtidos do Estado Português. Adicionalmente houve uma operação de aumento de capital por novas entradas em dinheiro, destinado à subscrição pelos seus acionistas no exercício do direito legal de preferência, com um montante total de 500 milhões de euros.

Em consequência da ajuda estatal o Banco apresentou ao Governo Português um plano de reestruturação, exigido pela lei nacional e pelas regras europeias aplicáveis em matéria de Auxílios de Estado, o qual foi submetido formalmente pelo Estado à Comissão Europeia. Esta ajuda implicou inerentes obrigações a satisfazer, como o impedimento de conceder crédito a alguns setores da economia, como a construção civil. O detalhe deste plano encontra-se na ilustração 3.

Ilustração 3: Plano de reestruturação do BCP para o período entre 2012-2017

Principais compromissos	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da dimensão em Portugal através da redução de sucursais e colaboradores, implicando uma redução de cerca de 25% dos custos com o pessoal em 2015 vs 2012 • Alienação condicional da participação financeira da operação na Polónia, no caso do BCP não reembolsar 2,3 mil milhões de euros dos CoCo's até ao final de 2016 • Venda de: <ul style="list-style-type: none"> • Totalidade da participação financeira na Millennium Gestão de Ativos • Carteira de crédito do BCP Bank & Trust e BCP Banque Privé • Totalidade da participação no capital da Banca Millennium (Roménia) • Totalidade da participação no Piraeus • Atingir os seguintes rácios principais: <ul style="list-style-type: none"> • Máximo de 120% para o Crédito sobre Depósitos em 2015-17 (108% em dezembro de 2013) • Máximo de 50% para o rácio de eficiência em 2016-17 (66% em dezembro de 2013) • Manutenção de um nível mínimo do rácio Core Tier 1, que cumpra os requisitos regulatórios de capital (13,8% em dezembro de 2013) • ROE superior a 10% em 2016-17 • Separação entre os ativos core e não core (promoção imobiliária, empréstimo para compra de ações, construção, clubes de futebol, crédito fortemente alavancado e crédito à habitação bonificado)
Restrições Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Proibição de aquisições • Proibição de práticas comerciais agressivas • Remuneração dos corpos sociais e colaboradores em função dos objetivos de longo prazo da organização • Restrição a negócios com partes relacionadas • Proibição de pagamento de dividendos, cupões (exceto se legalmente obrigatório) e recompras de dívida • Proibição ao financiamento para compra de ações ou instrumentos híbridos de capital emitidos pelo BCP

Fonte: http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/Apresent_Institucional.pdf

Perante estas condicionantes interessa desde logo liquidar o empréstimo e engrandecer novamente a autonomia da instituição, no ano de 2013, com o objetivo estratégico de melhoria da posição de liquidez, o Millennium bcp amortizou, até ao momento, cerca de 40% do montante em dívida e, pretende amortizar o restante no menor prazo possível. A evolução deste plano até à data, bem como estratégias de futura implementação, encontra-se detalhado na ilustração 4

Ilustração 4: Principais *drives* e indicadores do plano estratégico definido

FASES	Prioridades	Principais <i>drives</i>	Principais objetivos	
Envolvente económica exigente (2012-13)	Reforço do balanço	Menor dependência de financiamento no mercado <i>wholesale</i>	2015	2017
Criação de condições de crescimento e rentabilidade (2014-15)	Recuperação da rentabilidade em Portugal	Recuperação dos proveitos operacionais	CT1 (BdP)	-12% -12%
	Desenvolvimento continuado do negócio na Polónia, Moçambique e Angola	Redução adicional de custos operacionais	LTD *	<110% <100%
Crescimento sustentado (2016-17)	Crescimento sustentado dos resultados, com maior equilíbrio no contributo da componente doméstica e internacional	Adoção de limites rigorosos na tomada de risco	C/I	-55% -45%
		Redução faseada ou alienação do portfolio não <i>core</i>	Custos Operacionais	<700ME <700ME
			Custo do risco (bp)	<100 <100
			ROE	-10% -15%

Fonte: http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/Apresent_Institucional.pdf

Como resultado da estratégia implementada o Banco conseguiu reduzir para menos de metade os prejuízos do ano de 2012, de cerca de 1.137.209 milhares de euros, para 646.748 milhares de euros em 2013. Tendo em conta os resultados divulgados no primeiro trimestre do corrente ano, os resultados são animadores, apresentando o Banco um resultado líquido, ainda negativo mas bastante menor de 62,2 milhões de euros, pretendendo-se trabalhar continuamente para alavancar esta trajetória ascendente.

O resumo de toda a história do Banco pode ser visível na ilustração 5.

Ilustração 5: Evolução histórica do BCP



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

O Millennium bcp tem como Visão aspirar a “a ser o Banco de referência no serviço ao Cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras e com mais de dois terços do capital alocado ao Retalho e às Empresas. Operando em mercados de elevado potencial, que apresentem um crescimento anual esperado de volumes de negócio superior a 10%, o Banco visa atingir um nível de eficiência superior, traduzido num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referência para o setor e com uma reforçada disciplina na gestão de capital e de custos.”.

A sua Missão passa por “Criar valor para o Cliente através de produtos e serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa e crescendo com rendibilidade e sustentabilidade, de

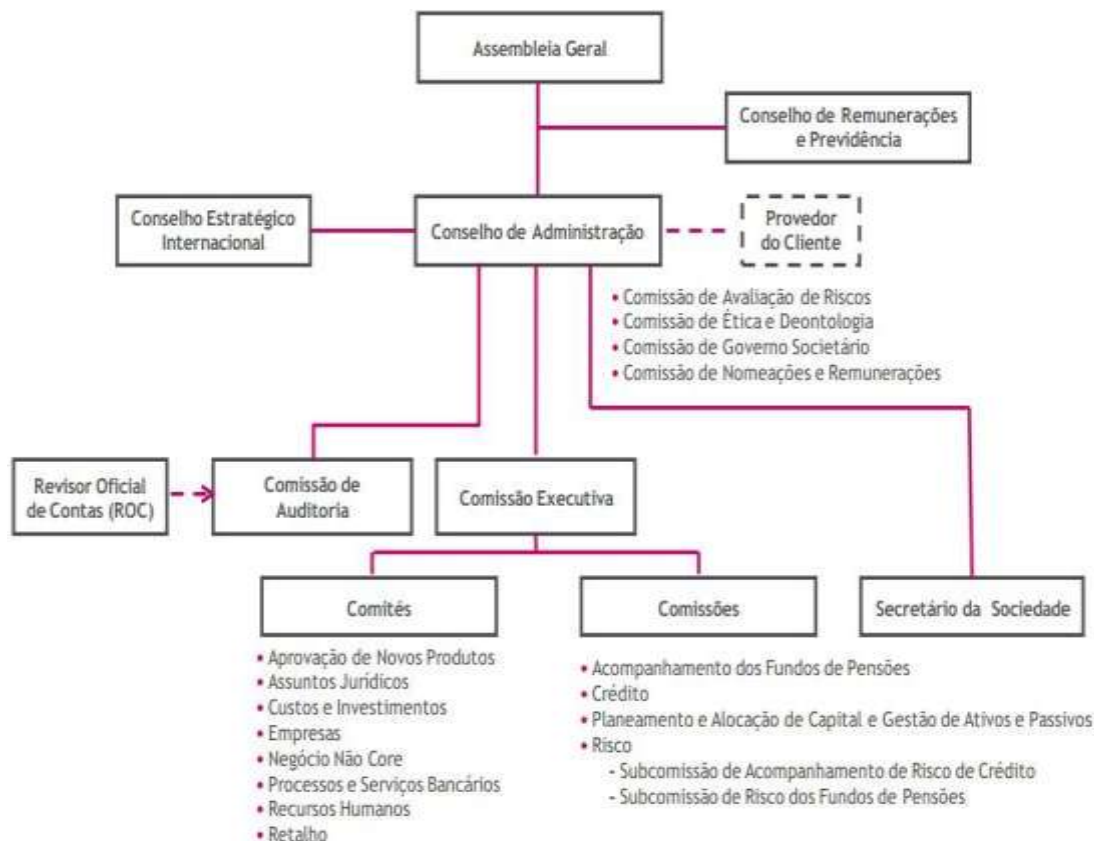
modo a proporcionar um retorno atrativo aos Acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa.”

Segundo dados março de 2014, a instituição contava com 748 Sucursais, em relação ao número de colaboradores, com dados atualizados em dezembro de 2013, representavam 8584. A nível internacional o Banco faz questão de estar presente nos cinco continentes através de operações bancárias escritórios de representação e/ou através de protocolos comerciais, servindo mais de 5,1 milhões de clientes no final do ano de 2013.

2. Organização interna da Instituição

O Banco adota o modelo de administração e fiscalização monista, estando internamente a estrutura do Banco está subdividida pelo visível na ilustração 6.

Ilustração 6: Organograma do modelo de governo corporativo da sociedade.



Fonte: http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/Apresent_Institucional.pdf

Em cerca de duas décadas o projeto cresceu e ultrapassou as fronteiras nacionais. Grande parte do sucesso deve-se à diferenciação criada, com base na segmentação de mercado, no *cross-selling*, na inovação e na liderança tecnológica e um elevado nível de

eficiência operativa. Quando a 5 de maio de 1986 o Banco abriu as suas primeiras sucursais ao público, revolucionou a atuação bancária em Portugal. Começou por definir diversos segmentos, que faziam parte do mercado e, através do conhecimento das suas necessidades de cada um, criou uma “...oferta de valor apelativa e completa.” (Jardim Gonçalves, 2013 em Almeida, 2013 p. 7).

Em meados de 2012, a instituição iniciou uma reformulação do processo de segmentação, especializando ainda mais a Rede de Retalho no âmbito de um projeto chamado o Projeto M, onde passou a ser claro o enfoque no cliente. A diferenciação de vários segmentos, tanto de Particulares como Empresas, vai no sentido de deixar de pensar apenas no produto e tentar olhar para cliente com características semelhantes e perceber as suas necessidades, por forma a criar uma oferta distintiva que vá de encontro a estas. Assim conseguiu-se ajustar o perfil de cada cliente à oferta de produtos e serviços disponibilizados pelo Banco, sob uma forma mais rigorosa, com o objetivo de prestar o serviço que melhor corresponda às expetativas dos clientes, o que prospera uma maior satisfação destes, e a maximização do valor da ação comercial para o Banco, alavancando a sua competitividade.

A estrutura atual encontra-se segmentada, resultante dessa renovação, visível na ilustração 7.

Ilustração 7: Segmentação interna de Clientes



Fonte: Informação cedida pela entidade de acolhimento.

Em termos de particulares a diferenciação foi feita com base no seu Património Financeiro, ao nível das empresas a diferenciação é feita com base num destes critérios: Volume de Faturação, Responsabilidades Efetivas, Património Financeiro e Volume de Exportação. Baseando-se nestes critérios, o cliente é colocado num segmento, no caso da área em que estagiei, a empresa teria de ter um volume de faturação superior a 0,5 milhões de euros ou ter responsabilidades efetivas superiores a 100 mil de euros ou dispor de património financeiro acima de 50 mil de euros ou realizar um volume de exportação além de 200 mil euros. De forma a complementar cada cliente - empresa é classificado segundo a atividade que desenvolve, para facilitar o trabalho diário, em que se leva em conta as características do negócio de cada cliente, classificando cada empresa numa de quatro hipóteses:

- *Business to Business*, clientes-empresa que vendem produtos e serviços a outras empresas, com um perfil transacional com maiores montantes e uma relação bancária mais complexa;
- *Business to Consumer* consistem em empresas que vendem diretamente ao cliente final, o particular, com um o perfil transacional com um maior volume de transações mas com baixo valor;
- Outros Organismos, Clientes institucionais e entidades com finalidades diversas como Fundações, Municípios, entre outros;
- ENI's (Empresários em Nome Individual) que podem ter diversas áreas de atividade.

Em suma, a instituição tem centro de decisão em Portugal, mas procura ir mais além, fazer melhor ao servir o cliente. Pauta a sua atuação por valores como o respeito pelas pessoas e pelas instituições, enfoque no cliente, vocação de excelência, confiança, ética e responsabilidade. Sendo o maior Banco privado português é líder destacado em várias áreas de negócio financeiro nacionais e, uma instituição de referência a nível internacional. Sempre com a vontade de ouvir o cliente, colocando-o em primeiro lugar, tentando ainda entender e resolver as suas necessidades, colocando à sua disposição uma vasta gama de produtos e serviços financeiros. A vocação pela excelência, a qualidade do serviço e a inovação são valores distintivos e diferenciadores, apostando nos seus colaboradores como um pilar estratégico.

III. Tarefas Desenvolvidas

O meu plano de estágio foi assente nos seguintes objetivos, previamente traçados:

- Conhecer a proposta do Banco para responder às necessidades das PME;
- Conhecer o funcionamento de um Departamento de Marketing;
- Conhecer a realidade diária de uma sucursal do segmento de ‘Negócios’ (PME)

do Millennium bcp;

- Percecionar a interação entre o Banco e os seus clientes deste segmento.

Com o intuito de os conseguir cumprir fui realizando algumas tarefas, que detalharei em seguida.

1. Conhecimento da oferta colocada à disposição do Clientes

Quando iniciei o meu estágio foi-me proposto um conhecimento da oferta disponibilizada aos clientes Millennium bcp, em particular a oferta ao segmento de Negócios, que pretende responder a todas as necessidades de uma PME. Para isso, na fase inicial do meu estágio, além da disponibilização de documentos e do acesso ao sistema interno, foi-me dada a possibilidade de passar por diversas áreas e, falar com os profissionais que ali trabalham. Esta aprendizagem, feita sobretudo na DMR, possibilitou-me percecionar o funcionamento de um Departamento de Marketing. A vinda para a Sucursal, em Coimbra, passou muito por colocar em prática o conhecimento adquirido, todos os dias aprendendo o modo de trabalhar do Banco, em termos teóricos mas sobretudo práticos, conhecendo assim realidade diária de uma Sucursal Negócios. Durante toda a experiência percecionei e participei no inter-relacionamento diário entre a Sucursal e os vários órgãos centrais do Banco.

2. Elaboração de uma formação a Mass Market sobre a área de Negócios

Dos primeiros desafios que me foram colocados, o principal foi a criação, de raiz, de um programa de formação, com vários módulos, a equipas Mass Market, sobre a área de Negócios. A finalidade foi conceder formação exclusiva sobre a área às equipas que têm também em carteira algumas empresas, que apesar da sua pequena dimensão têm potencial de negócio, por isso é importante ter uma equipa formada e conhecedora da oferta, por forma a poder rapidamente responder às necessidades do cliente. Esta formação teve cinco módulos, divididos por cinco sessões, em que as minhas tarefas passaram desde a elaboração da mesma, mediante uma estrutura previamente definida, até toda a organização aquando da sua

apresentação, com adequada supervisão. Este desafio foi bastante útil a minha integração em toda a equipa Millennium bcp da zona de Coimbra mas sobretudo permitiu conhecer a oferta disponibilizada na área, métodos e procedimentos da instituição.

3. Captação de novos Clientes

Uma outra área que passou a ser da minha responsabilidade foi a captação de novos clientes, em que mediante o tratamento de uma base de dados do Banco, realizei alguns contactos com o objetivo de conquistar novos clientes. Como é natural não tive sucesso em todas as abordagens efetuadas mas nas tentativas bem conseguidas foi-me dada a possibilidade perceber como se atua na área da captação, a preparação que o Gestor realiza antecipadamente, a própria reunião e eventuais propostas ou contactos futuros que possam surgir, nos três pontos foi-me dada possibilidade de participar ativamente.

4. Função de Promotora de Recursos

Qualquer sucursal tem uma dinâmica interna com o objetivo de impulsionar o ambiente de trabalho, a minha não era diferente. Cada elemento que tem a seu cargo uma parte dessa dinâmica, que vai desde a promoção da qualidade, dinamização do ciclo comercial, controlo de crédito vencido, entre outros. A mim coube-me a responsabilidade de ser Promotora de Recursos. A tarefa exigia a dinamização interna do tema, avaliação de resultados conseguidos e o reporte semanal de montantes concretizados. Nos restantes pelouros consegui ajudar a equipa nas diversas tarefas em que destaco a remodelação feita no mapa de resultados do ciclo comercial por mim elaborado e atualizado enquanto da minha estadia.

5. Reuniões com Clientes

Em termos do contacto do Gestor com os seus clientes habituais, foi-me dada a oportunidade de acompanhar vários Gestores, em visitas a algumas empresas, no âmbito da realização de reuniões com clientes. Nesta área privilegia-se a ida do Gestor à empresa, é-lhe mesmo exigido um número mínimo de visitas presenciais com o cliente, sendo que estas podem ser realizadas na empresa ou na sucursal, que dispõe de salas. Pretende-se com isto incrementar a relação com o cliente e leva-se em conta a estratégia de MR. Nenhum cliente pode ser esquecido, a carteira de um Gestor desta área é relativamente mais compacta para

que ele consiga dar a atenção necessária a cada um. Considera-se que se o cliente não for contactado pode esquecer-se da instituição e quebrar o vínculo, assim além de visitas presenciais são estabelecidos contactos telefónicos obrigatórios. Dá-se bastante importância a este tema e existe um mapa submetido superiormente apenas para este efeito.

6. Realização de Testes de Avaliação de Conhecimentos

O Banco aposta continuamente na formação dos seus Colaboradores, dando-lhes a possibilidade de realizarem cursos *e-learning* e, submetendo também toda a equipa a um teste intitulado o M Mais Forte sobre produtos e serviços, procedimentos e operativas. O teste é realizado apenas num dia, e tem a duração máxima de uma hora. Eu mesma fui submetida a este teste e, com alguma ajuda, tive a pontuação máxima de 100%.

7. Apoio à Equipa

Grande parte do meu tempo foi passado a prestar todo o apoio possível à equipa, onde consegui acompanhar a atividade diária de um “Gestor de Clientes” e participar ativamente em itens como:

- ✓ A análise de risco de cada cliente, mediante uma análise económico financeira, concretizada com base em várias informações, incluindo documentos contabilísticos cedidos pelo cliente;

- ✓ A identificação do potencial de negócio dos clientes, fundamentalmente ao nível de operações de crédito, sejam operações usuais ou operações de crédito especializado;

- ✓ E ainda tomar contacto com a elaboração, propositura e concretização de diversos tipos de operações.

Tive ainda funções de atendimento telefónico e presencial a alguns clientes, em que fui capaz de resolver as suas questões.

8. Análise da Metodologia CLV

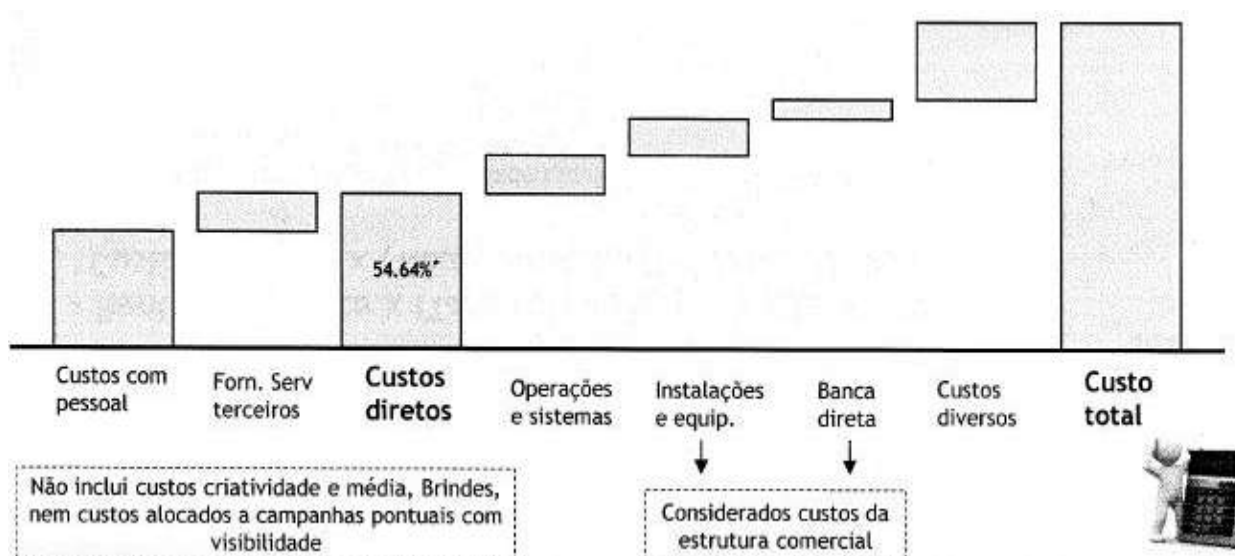
Uma instituição como o Millennium bcp terá ou não implementada uma metodologia que lhe permita auferir sobre a rentabilidade de cada cliente como o CLV. Esta foi uma das minhas principais questões, que me foi esclarecido que existiu uma tentativa em 2013, que ficou para posterior avaliação. O teste foi realizado em três segmentos: Mass, Plus e Prestige.

Tentou-se encontrar o valor económico do cliente, através da fórmula mencionada na parte teórica como Modelo I

$$CLV = \text{Rentabilidade do Cliente} \times \frac{(\text{Taxa de Retenção})}{(1 + \text{Custo de Capital})} - \left(\text{Custo Retenção} \times \frac{\text{Taxa de Retenção}}{(1 + \text{Custo de Capital})} \right)$$

A **Rentabilidade do Cliente** consistia na Rentabilidade Líquida por cliente (por segmento), a **Taxa de Retenção** calculada através da fórmula (1-taxa de abandono). Esta taxa de abandono seria retirada de um estudo intitulado BASEF, da empresa Marktest, que mostra o comportamento dos cinco principais Bancos em vários indicadores e qual o comportamento do cliente face a estes, para um determinado período. O **Custo de Capital** viria do Gabinete de Estudos interno. O **Custo de Retenção**, visível na ilustração 8, seria e ainda chegou a ser calculado para a generalidade dos três segmentos, sendo depois ponderado pela percentagem de cada um por forma a encontrar o custo de retenção total para o segmento e o custo unitário para cada cliente dos distintos segmentos. Este cálculo tinha por base os pressupostos de que um cliente Prestige tem um custo 3 vezes superior a um cliente Mass e um cliente Plus tem um custo 2 vezes superior ao cliente Mass.

Ilustração 8: Custo de Retenção para a Rede Retalho



Fonte: Informação cedida pela entidade de acolhimento.

Como pressupostos fundamentais utilizados no modelo foram afastados clientes com crédito habitação pelo facto de terem montantes em dívida, a longo prazo, o que leva a que o cliente tenha montantes maiores em dívida do que os que alguma vez conseguirá ao nível da poupança que possa vir a dispor no Banco, por isso o valor deste cliente para a instituição nunca daria positivo o que iria influenciar a análise. O cálculo do CLV foi realizado apenas para o período de um ano, pressupondo que não vão existir variações comportamentais no cliente.

O modelo tinha como próximos passos a definição de critérios para o alcance de ganhos de eficiência com a introdução do CLV, como o reconhecimento do valor do cliente que justifica o investimento para o tentar fidelizar ou reter; deslindar a possibilidade de desenvolvimento interno de um modelo CLV que possa ser usado, sem que seja preciso recorrer à contratação externa; identificar todas as variáveis a ter em consideração para o cálculo do CLV, como a idade, profissão, agregado familiar, entre outros; identificar os custos de retenção por segmento; definir a segmentação comportamental a incluir na análise e, por fim, testar a implementação do CLV num piloto.

A proposta teve como principais dificuldades o erro associado ao cálculo do Custo de Retenção de um cliente, que pela sua dificuldade de cálculo ainda não é conhecido. Um outro entrave consiste na determinação fiável da taxa de juro/inflação devido à volatilidade dos indicadores macroeconómicos. O maior entrave contudo é o custo da solução, pois facilmente o Banco adquiriria externamente um modelo para implementação interna, mas tal acarretaria vastíssimos custos, a solução poderia passar por uma tentativa de desenvolvimento interno mas para isso teriam de ser alocados expressamente recursos e meios para o fim, também com custos consideráveis. Face a panóplia de produtos existentes em cada cliente, mesmo que fosse calculado o CLV, este teria um desvio padrão enorme, não seria 100% fiável. Como existe uma alternativa interna do cálculo do valor do cliente através da sua rentabilidade a necessidade de cálculo do CLV ainda não é vital.

A alternativa interna para conhecer o valor do cliente é feita através do cálculo da rentabilidade de cada um, com o recurso a um sistema de informação de gestão interna (EAS), que permite determinar a rentabilidade e o balanço de cada cliente e, que se tenta aproximar da lógica contabilística. O cálculo é feito para todos os clientes do Banco e para toda a informação de negócio no grupo que tenham. Para cada cliente é realizado um mapa com as suas com rentabilidades e com as rentabilidades dos seus vários produtos. Ao nível do seu

balanço é também facilitado um mapa com os clientes mais rentáveis e com os menos rentáveis.

Para o cálculo da **Rendibilidade do Cliente** são consideradas as seguintes componentes:

1. Margem financeira, em que para a qualquer operação realizada está é avaliada como se não houvesse risco de taxa de juro. Esta margem é calculada de acordo com duas componentes, em termos de recursos ou em termos de crédito.

No caso de um depósito a prazo de um cliente, com renovação trimestral, o Banco coloca o valor no mercado, aplicando-o num prazo semelhante e, ganha com esta operação uma taxa de margem definida como sendo a diferença entre o que recebe por aplicar o dinheiro menos o valor que irá ter de pagar ao cliente pelo depósito, pois uma parte do montante que recebe pelo investimento é dado ao cliente, o restante permanece no Banco como forma de conservar a sua margem positiva.

Para o caso de um Crédito, solicitado por um cliente, o Banco vai ao mercado solicitar o capital, exatamente nos mesmos termos de renovação que o cliente lhe solicitou e ganha também uma taxa de margem, mas agora em termos de crédito, que consiste na diferença entre a taxa do valor cobrado ao cliente retirando a taxa de transferência, o valor pago ao mercado para que o Banco possa dispor de fundos.

2. Comissões, onde estão incluídas o conjunto de comissões que o cliente suporta definidas de acordo com o preçário, como por exemplo a anuidade de um cartão.

3. Imparidade de Crédito que significa uma espécie de fotografia ao cliente, retirada mensalmente ou pelo menos trimestralmente, para determinar a exposição ao risco que ele tem e como essa exposição se encontra coberta. Perante esta análise verifica-se os sinais de possíveis futuras imparidades ou futuros incumprimentos que o cliente possa vir a ter e, consoante isso é determinada a carteira de imparidades que o Banco deve dispor para cada cliente.

A carteira é avaliada de forma automática por um modelo paramétrico e para um conjunto de clientes, com maiores montantes de crédito, o cálculo é feito manualmente.

4. Custo *Standart* das Transações (CST), em que cada cliente acarreta um custo para o Banco, como um custo de fornecimento de um serviço. Tenta-se traduzir isto calculando um custo para as principais transações, principalmente as realizadas através de cheque, em que é determinado um custo marginal padrão da transação. Ou seja, pelo facto de

se realizarem transações emergem um conjunto de custos associados, como custos informáticos e com pessoal, entre outros, que permitem determinar um custo médio de transação que é afetado a um custo de transação, um custo marginal para um conjunto de transações. Os custos fixos da estrutura não são considerados.

A **Rendibilidade do Cliente** é determinada somando as duas primeiras componentes e retirando as duas restantes.

Uma outra alternativa existente seria calcular a margem económica, em que difere da anterior abordagem pelo facto de não serem consideradas as imparidades mas antes um prémio de risco. Este prémio de risco tem duas componentes: o Custo de Capital e a *Expected Loss*. Custo de Capital existe devido à exigência colocada ao Banco de um rácio de solvabilidade superior a 8% de capitais próprios, assim na concessão de um crédito de montante €100.000 os capitais próprios deveriam subir em €8000, 8% do montante financiado. A segunda parcela, *Expected Loss* consiste no valor colocado de parte para fazer face a perdas futuras, associado a cada crédito que o cliente tem. Existe uma tabela em que é permitido visualiza-lo e este montante é tanto maior quanto piores forem as garantias e o grau de risco do cliente.

Somando a rendibilidade de cada cliente, de um único Gestor, determina-se a **Rendibilidade do Gestor**, em que somando a rentabilidade dos vários Gestores de uma sucursal é determinada a **Rendibilidade da Sucursal**.

Ainda utilizando este cálculo de **Rendibilidade do Clientes**, as áreas de Marketing do Banco, identificam a **Rendibilidade de cada Segmento de Clientes**, resultante da soma das rendibilidades individuais dos clientes que compõe cada Segmento (Particulares ou de Empresas), que lhes permite ficar a conhecer o contributo de cada Segmento de Clientes para os resultados globais do Banco.

De forma complementar, as Unidades de Produto das Direções de Marketing calculam a **Rendibilidade de cada um dos Produtos e Serviços Bancários** de que são responsáveis. Por exemplo, ao nível dos TPA's (Terminais de Pagamento Automático), a receita proveniente da utilização nas cobranças associadas aos cartões de débito ou crédito utilizados no TPA e da mensalidade (sempre que aplicável) que os clientes possam ter, é necessário deduzir-se o custo do Equipamento (se for ativo do Banco), das tarifas associadas às comunicações e das comissões interbancárias cobradas pela SIBS.

IV. Análise Crítica

Após caracterizada a instituição de acolhimento, definidos os meus objetivos de estágio e as atividades desenvolvidas no seio da empresa, é importante fazer um balanço do valor acrescentado do estágio, tanto para a minha formação como para a entidade de acolhimento.

Durante a fase inicial do meu estágio foi-me dada a possibilidade de falar com os vários profissionais de áreas distintas, desde a Direção de Marketing de Retalho, Direção de Marketing de Empresas, a Direção de Informação de Gestão, Direção Internacional, Departamento de Estudos e Modelos de Satisfação, Área do Portal Empresas, Direção de Comunicação até ao segmento Private Banking. O objetivo foi conhecer toda a oferta ao dispor do cliente e perceber como trabalha uma instituição do tipo.

É na área do Segmento Private Banking que senti que a estratégia de MR atinge o seu auge. Num ambiente em que o poder negocial está claramente do lado do cliente, o Banco tem de implementar estratégias que lhe concebam valor acrescentado, caso contrário, com alguma facilidade, o cliente optará por uma outra instituição. Nesta área o número de clientes é bastante diminuto, normalmente distinguidos pelas suas avultadas fortunas, leva a que a oferta bancária comum não seja suficiente, isso poderiam ter em qualquer instituição do tipo. O objetivo é a criação de relação, oferecendo algo distinto, inovador e com claro valor acrescentado para estes clientes, para isso há a total disponibilidade de um Private Banker, que realiza um acompanhamento personalizado e permanente ao cliente. Este passa a dispor de um serviço personalizado, ajustado as suas necessidades específicas, tenta-se por isso “Criar mil razões para continuar a merecer a preferência dos nossos Clientes.”. Por forma a alavancar esse relacionamento são promovidas ações que sejam do interesse do cliente, como torneios de golf, debates com temáticas atuais, entre outros. Ações que os próprios clientes sugerem ou que o Banco pensa ser da sua conveniência, visto conhecer bem os seus clientes, um ponto estratégico para o Segmento.

Durante a minha estadia nos Serviços Centrais quero ainda ressaltar a minha ida à Unidade de CRM e Multicanal onde está alocada uma base de dados, denominada internamente de Datamart, com tabelas a nível agregado, de toda a informação transacional e, tabelas descritivas com toda a informação sobre o cliente de cariz não transacional. Esta base de dados permite dispor de informação sobre a posição do cliente e de interações feitas com o Banco, conhecendo-o melhor.

Ainda nesta área, conferi que a criação de uma campanha parte de um Segmento ou Unidade de Produto, que definem quer as suas características bem como os seus alvos. Já com estes pontos iniciais definidos a área de CRM, com a ajuda de um aplicativo chamado Ferramenta MA (Marketing Automation) que cria *leads* e higieniza os alvos para posteriormente serem colocados num programa intitulado Fénix. Este programa tem todas as campanhas da Rede Retalho, que são posteriormente divulgadas às Sucursais. Para que esta área tenha sucesso é necessária a recolha de informação que o Banco realiza por várias vias, como por exemplo, no momento de abertura de conta do cliente, para possa conhecer as características de cada um e alocar corretamente as várias campanhas ao alvo correto.

O meu estágio nos Serviços Centrais permitiu-me ainda conhecer o que está subjacente a toda a oferta ao dispor do cliente, numa sucursal, que para mim foi estupendo. Foi-me permitido inclusive o acompanhamento do desenvolvimento de campanhas e produtos, em fase embrionária, em que posteriormente assisti à sua divulgação, aquando da minha estadia na Sucursal. Quero ainda destacar o tempo despendido pelos vários profissionais para comigo, foi definido um plano para que eu pudesse percorrer as várias áreas, que foi seguido à risca.

A minha estadia na Sucursal nem sempre foi fácil, mas marcada pela excelente receptividade e acolhimento por parte de todos os colaboradores desta entidade. A principal dificuldade sentida residiu no lidar com alguns programas internos que possam ser menos intuitivos mas louvo o esforço e dedicação dos meus colegas para partilharem comigo a sua sabedoria e experiência e a sua receptividade às minhas sugestões e opiniões. A minha vontade e predisposição diária para aprender juntamente com a receptividade dos meus colegas para ensinar, ajudou-me a vencer os obstáculos. Penso que a minha capacidade de trabalho em grupo e atitude positiva foram fatores determinantes para que a experiência corresse pelo melhor.

Durante esse tempo consegui colocar em prática muito do conhecimento adquirido, vivenciar o dia-a-dia de uma grande instituição, em que nem todos os momentos foram fáceis mas com empenho e rigor tudo se consegue. O facto de ser uma grande instituição e bastante segmentada pode trazer claras vantagens, mas para o trabalho diário tal pode nem sempre ser fácil. Sei que já esta em implementação melhorias dos sistemas internos e considero que o caminho será cada vez mais neste sentido para diminuir falhas. Senti na equipa uma enorme

interajuda, se algo não corre pelo melhor a um colaborador facilmente há uma pessoa predisposta ajudá-lo.

Nesse período foram-me propostos vários desafios, como o programa de formação às Sucursais Mass Market já mencionado. No final, o balanço da formação foi bastante positivo, consegui perceber melhor como funciona a área, em que estava inserida e, as Sucursais Mass Market além de todo o conhecimento adquirido passaram a dispor de um suporte material onde possam vir a recorrer e retirar eventuais dúvidas. Consegui elaborar uma apresentação que foi do agrado de todos, em parte devido a toda a experiência que tenho tido ao longo do meu percurso académico. Outras tarefas, como a captação de novos clientes e posteriores procedimentos foram também muito desafiantes. Considero que o meu conhecimento foi posto à prova e aproveitado pela instituição para o alcance de maiores níveis de excelência.

O Banco tem uma cultura própria interna, um dos pontos que me atraiu para este estágio, caracterizada pelo espírito positivo, dinâmica, garra, o olhar para o cliente como o seu ativo mais importante. Não basta vender um produto hoje, é mais importante conseguir servir bem o cliente para que no futuro este possa voltar, sendo sempre bem recebido. O cliente é tão importante que o Banco faz questão de o ouvir e com as suas sugestões implementar melhorias práticas. Por isso, no ano de 2013, implementou um novo Modelo de Gestão da Satisfação do Retalho, assente em três metodologias distintas, a **Avaliação de Experiências**, em que é pedido uma avaliação ao cliente do serviço prestado pelo Banco após uma interação Cliente-Banco; o **Cliente Mistério**, em que o Banco coloca à prova o atendimento dos seus colaboradores trimestralmente e o **Customer Satisfaction Index (CSI)**, um estudo realizado pela Marktest, para auferir sobre a satisfação e a lealdade do cliente e, a sua perceção da qualidade dos produtos e serviços, numa lógica de *Benchmark*. Ver Anexo V.

Com alguns clientes mais habituais senti ser uma mais-valia para estes, que passaram a ter um ponto de referência além do seu Gestor habitual. Mas considero que talvez pudesse ter sido mais desafiada neste campo. Como ponto de eventual melhoria para futuros estágios do tipo, sugiro que talvez devesse ter uma maior autonomia, talvez ter experimentado a condução de uma reunião presencial. A área comercial é cada vez mais importante, uma aprendizagem deste tipo seria bastante benéfica para mim mas que compreendo não ter acontecido pois cada cliente tem o seu Gestor e para novos clientes a experiência que tive talvez ainda não fosse a suficiente, além da área de atuação da instituição ser bastante delicada para envolver experiências do tipo.

Perante este trabalho e a abordagem da empresa à questão eu sugiro que a organização reconsidere novamente a metodologia do CLV e que a implemente, poderá ser pioneira na experiência mas certamente que lhe trará uma vantagem inalcançável.

Senti contudo ser bastante útil à instituição, tentei desempenhar o mais celebrenemente as minhas tarefas, que de facto foram proveitosas para a equipa, revelando-se um importante apoio para os Gestores na resolução, organização e elaboração das suas tarefas. O facto de ter estado nos Serviços Centrais permitiu-me ainda servir como elo de ligação em algumas questões que auxiliaram a sucursal. Acima de tudo, penso que a Sucursal ganhou uma nova dinâmica com a minha presença.

Este estágio foi uma enorme oportunidade para mim, senti que foi um estágio trabalhado e desenvolvido, por quem o organizou e, senti-me realmente um membro da equipa, tive toda a ajuda e disponibilidade que precisei. Proporcionou-me a aplicabilidade prática de muitos dos conceitos adquiridos nos "Bancos" da Faculdade. Não foi o meu primeiro estágio, mas aquele no qual tive maior contacto com a realidade do mundo do trabalho. A mim permitiu-me conhecer uma pequena parte do tecido empresarial da região e ter a agradável surpresa com o facto de existirem muitas empresas saudáveis, excelentes exemplos, que me dão ânimo para um dia vir a trabalhar nesta área.

Adicionalmente, permitiu-me o desenvolvimento de um conjunto de competências transversais, nomeadamente, o sentido de responsabilidade e de compromisso, para com a instituição e seus clientes. Melhorou as minhas capacidades de relacionamento, da minha aptidão para o trabalho em equipa, estimei a minha proatividade, a minha capacidade de aprendizagem e a minha avidez constante em querer fazer mais e melhor. Reconheci a importância de trabalhar para aceder às necessidades do cliente, gerindo bem o tempo, planeando o trabalho mas muitas vezes trabalhando sob *stress*. Destaco ainda que a possibilidade de estagiar numa área de empresas representou uma oportunidade importante para uma melhor compreensão do atual ambiente económico do mercado financeiro em Portugal, a situação económica das empresas, bem como para o entendimento das relações entre Banco-empresas, uma área muito mais enquadrável para a minha área de formação.

Quero ainda destacar que esta instituição passou há pouco tempo por um momento singular mas que está a dar a volta graças em parte aos seus colaboradores, o lema é “Todos juntos conseguimos”. Apesar de algumas dificuldades o sentimento não foi de perda, mas antes de mudança, no sentido de enfrentar as adversidades e crescer, com qualidade, a longo

prazo. Foi esta a instituição que durante o meu estágio encontrei, uma instituição empenhada na mudança, que aprendeu com os erros passados e que pretende ser novamente líder de mercado.

CONCLUSÃO

A revisão da literatura apresenta um tema essencial na gestão bancária, na vertente do relacionamento com clientes, que serviu de pano de fundo para a orientação do meu estágio e, que me permitiu criar um quadro para a análise da metodologia CLV.

É de considerar a importância que o MR pode ter no setor dos serviços, em especial na área da banca. O MR está diretamente ligado a domínios fulcrais nos Bancos, como a compreensão dos clientes, adaptar a sua oferta aos mesmos e evitar a sua saída para a concorrência, focando as suas ações na retenção e fidelização destes. Pretende conseguir compreender as suas necessidades e desejos, no sentido de o conseguir aproximar, aumentando assim a perceção do valor da marca e, potencializada a rentabilidade da empresa a longo-prazo. O termo relacional aplicado ao setor bancário surgiu nos anos 80, nos Estados Unidos, para aplicar características relacionais à indústria bancária, a ideia base era que os Bancos poderiam conseguir maximizar os seus lucros criando e mantendo relações duradouras com os clientes. A abordagem foi bem-sucedida e atualmente existem cada vez mais empresas deste setor a adotar esta estratégia, concentrando esforços na fidelização e no Marketing *one-to-one*.

Com o nível de competição cada vez maior os Bancos começam a dar maior importância à efetiva e eficiente gestão de relações com os seus clientes. A rentabilidade a longo prazo depende cada vez não da capacidade de captação de novos clientes mas antes da capacidade de estabelecer e aprofundar relações com os já existentes (Proença e Castro, 2004, 2006 em Silva 2008). Ainda que um prestador de serviços, na área da banca, saiba de antemão que a venda de produtos e serviços ao cliente será a longo prazo, a relação entre ambos não se esgota numa transação esporádica, pode mesmo vir a intensificar-se em futuras transações com a realização de um número elevado de compras a longo prazo, pelo que deve ser dada a importância devida a esta temática. Longas relações podem gerar maior volume de negócio para os Bancos e ainda menos custos relativos de servir o cliente, como o facto de não ter de lhe fazer descontos para o cativar, o que inevitavelmente aumentará o lucro da organização.

Segundo Matias (2009), a duração de uma relação é um fator essencial no relacionamento bancário, os Bancos vão acumulando informação acerca das empresas ao longo de várias operações em conjunto. Esta informação não é partilhada com outras instituições bancárias, há um conhecimento extra que o Banco tem sobre a capacidade que a empresa tem para respeitar os compromissos que estabeleceu. O Banco deve usar esta

informação em seu benefício próprio, considerá-la nas suas estratégias. A metodologia CLV pode assim ser uma importante ferramenta de trabalho, com a qual as empresas podem analisar as suas bases de dados de clientes, identificar os mais rentáveis, e assim investir a maior parcela dos seus orçamentos de marketing nesses.

Consegui aperceber-me que apesar de a metodologia CLV não estar implementada a rentabilidade de cada cliente é diariamente consultada, tida como uma variável importante ou até fulcral na elaboração das várias propostas. Além desta, existem outros fatores como a antiguidade do cliente, a eficiente movimentação de contas, montantes de saldos de contas e outra informação extra que se considere importante. Isto tudo são variáveis que podem ajudar na aprovação de uma proposta e que o Banco dispõe, se de alguma forma já conhecer, há algum tempo, o cliente que tem. Existem por isso claramente vantagens do cliente criar histórico num Banco, criar relação. Ainda áreas como a retenção de cliente têm enorme importância, existindo mesmo um modelo no BCP criado para o efeito, ver Anexo VI.

O meu estágio não consistiu meramente numa formalidade a que o Plano Curricular do meu Mestrado obriga, considero que foi uma das etapas mais importantes do meu percurso académico. Proporcionou-me novas experiências que me vieram enriquecer a nível profissional e também pessoal. Consistiu também numa nova experiência para a instituição, que considero ser relevante em futuras apostas de novos estágios do tipo, na medida em que, possibilita uma partilha de conhecimentos vantajosa para ambas as partes. A empresa ao proporcionar um estágio desigualmente qualifica e desenvolve novas competências aos jovens e proporciona o sucesso profissional das gerações vindouras. Sem qualquer tipo de reticência que repetiria a experiência.

BIBLIOGRAFIA

- Abdul-Muhmin, Alhassan G. (2002) “Effects of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment” *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17.7, 637-651.
- Almeida, Jorge F. (2013) *Marketing Bancário*. Conjuntura Actual Editora – Grupo Almedina, Lisboa.
- Anderson, E.; Weitz, B. (1989) Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science* 8, 310-323.
- Anderson, E.; Weitz, B. (1992) “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels” *Journal of Marketing Research*.29, 18-34.
- Bansal, H.; Taylor, S.; St. James, Y. (2005): “Migrating to new service providers: Toward a unifying framework of consumers' switching behaviors” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33 (1), 96-115.
- Blattberg, R.C.; Deighton, J. (1996). *Manage marketing by the customer equity test*. Harvard Business Review.
- Bauer, H. H; Hammerschmidt, M. (2005). “Customer-based corporate valuation: Integrating the concept of customer equity and shareholder value”, *Management Decision* 43, 331-348.
- Barnes, S. J. (2002) “The mobile commerce value chain: analysis and future developments” *International Journal of Information Management*. 22(2), 91-108.
- Barreto, I. F.; Crescitelli, E. (2013) *Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados*. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil,
- Baxter, N.; Collings, D. (2005) “Valuing customers”, *BT Technology Journal*, 23(3).
- Bejou, David; Ennew, Christine T; Palmer, Adrian (1998) “Trust, ethics and relationship satisfaction” *The International Journal of Bank Marketing*. 16 (4), 170-175.
- Berger, P.D.; Nasr, N.J. (1998) “Customer lifetime value: Marketing models and applications” *Journal of Interactive Marketing*. 12(1), 17-30.
- Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: Competing through Quality*. Free Press, New York, NY.
- Berry, Leonard L. (1995) “Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23 (4), 236-45.

- Berry, Leonard L. (2002) “Relationship marketing of services - Perspectives from 1983 and 2000” *Journal of Relationship Marketing*. 1(1), 59-77.
- Brei, Vinícius A.; Rossi, Carlos A. V. (2005) “Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil” *RAC* 9 (2), 145-168.
- Brito, Carlos M. (1998) “O marketing 3ª vaga”, *Revista Portuguesa de Marketing*. 2 (6), 75-80
- Brito, Carlos M. (2000), *O marketing relacional in Brito, Carlos M. e Lencastre, Paulo Os Horizontes do Marketing*. Editora Verbo.
- Bogmann, Itzhak Meir (2000) *Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. Livraria Nobel S.A., São Paulo.
- Bunn, Kay-Oliver (2008) *Customer Equity Analyses: Applicabilities and Limitations in Value-Based Management*. München GRIN Verlag GmbH.
- Buttle, Francis (1996) *Relationship Marketing: Theory and Practice*. Paul Champman Publishing Ltd, London.
- Cardoso, António; Fernandim, Marcelo (2010) “Avaliação da relação Banco-Clientes numa perspectiva de marketing relacional: o Home Banking como potencializador da Relação” *Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais*. 7, 156-168, Edições Universidade Fernando Pessoa - Porto.
- Carson, Amy C. (2006) “Relationship Marketing Developmental Stages”. Doutorado em Filosofia, University of Connecticut.
- Carson, D.; Gilmore, A.; Walsh, S. (2004), “Balancing transaction and relationship marketing in retail banking”, *Journal of Marketing Management*, 20 (3-4), 431- 455.
- Colombo, R. e Jiang, W. (1999). “A stochastic RFM model”, *Journal of Interactive Marketing*, 13(3), 2-12.
- Colwell, S. e Hogarth-Scott, S. (2004), “The effect of cognitive trust on hostage relationships”, *Journal of Services Marketing*. 18(5), 384-394.
- Cooksley, Glenn (2007) *Customer Lifetime Value Models Do they predict actual behaviour?*. Master's Thesis, Victoria University.
- Cosic, Maja; Djuric, Milenko D (2010) "Relationship Marketing in the Tourist Services Sector" *UTMS Journal of Economics*. 1 (1), 53-60.

- Donkers, Bas; Verhoef, Peter C.; Jong, Martijn G. (2007) “Modeling CLV: A test of competing models in the insurance industry” *Quant Market Econ.* 5, 163–190.
- Doney, Patricia M; Cannon, Joseph P. (1997) “An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships” *Journal of Marketing.* 61 (2), 35-51.
- Dwyer, F.; Schurr, P.; Oh, S., (1987) “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing.* 51 (4), 11-27.
- Etzion, Opher; Fisher, Amit; Wasserkrug, Segev W. (2005) “e-CLV: A Modeling Approach for Customer Lifetime Evaluation in e-Commerce Domains, with an Application and Case Study for Online Auction” *Information Systems Frontiers.* 7 (4-5), 421-434.
- Fader, Peter S.; Hardie, Bruce G.S.; Jerath, Kinshuk (2007) “Estimating CLV Using Aggregated Data: The Tuscan Lifestyles Case Revisited” *Journal of Interactive Marketing.* 21 (3), 55-71.
- Farinha, Anabela M. (2010) *O Marketing Relacional e a Internacionalização – Um estudo de caso.* Dissertação do Mestrado em Gestão, Universidade de Aveiro.
- Ferreira, Jorge B.; Freitas, Angilberto S.; Giovannini, Cristiane J. (2012) *Customer Lifetime Value: Value Analysis of Customers for a Cellular Phone Operator - The Vivo Caso* REMark - Revista Brasileira de Marketing. 11 (3), 75-99.
- Fournier, S.; Mick, D. (1999) “Rediscovering Satisfaction” *Journal of Marketing.* 63, 5-23.
- Gabriel, Mikaelli O.; Pelissari, Anderson S.; Oliveira, Marcos P. (2014) “Relacionamento com Clientes do setor farmacêutico em Vitória - ES: uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos Clientes” *Revista Eletrônica de Administração.* 20 (1), 64-89.
- Garbarino, Ellen; Johnson, Mark S. (1999) “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships” *Journal of Marketing.* 63(2).
- Guerra, Pedro M. (2010) *A utilização de Marketing Relacional na MBM mobile™.* Relatório de estágio do Mestrado em Gestão, Universidade de Coimbra.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N.; Sriram, S. (2006) “Modeling Customer Lifetime Value” *Journal of Service Research.* 9, 139-155.

- Gremler, D.; Brown, S. (1996) "Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications", *Advancing Service Quality: A Global Perspective*, B. Edvardsson, S. W. Brown, R. Johnston, *et al.*, eds. International Service Quality Association, 171-180.
- Gremler, D.; Brown, S., (1998) *Service loyalty: antecedents, components and outcomes*. American Marketing Association, Winter Educators' Conference.
- Gremler, D.; Brown, S., (1999) "The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customers" *International Journal of Services Industry Management*. 10 (3), 271-291.
- Gronroos, C. (1990) *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books y Macmillan Inc.
- Heinonen, Kristina (2004) "Reconceptualizing customer perceived value: The value of time and place" *Managing Service Quality*. 14(2/3), 205-215.
- Henning-Thuran, Thorsten; Klee, Alexander (2000) "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention – A Critical Reassessment and Model Development" *Psychology & Marketing*. 14(12), 737-765.
- Hennig-Thurau, Thorsten; Gwinner, Kevin P; Gremler, Dwayne D (2002) "Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality" *Journal of Service Research : JSR*, 4 (3), 230-247.
- Hoekstra, Janny C; Eelko K.R.E. Huizingh (1999), "The Lifetime Value Concept in Customer-Based Marketing", *Journal of Market Focused Management*, 3, 257-274.
- Holanda, S.; Coelho, Arnaldo. F. (2007) *Antecedência da lealdade de clientes empresariais no contexto de Bancos: Modelo Teórico e Proposições de Pesquisa*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA.
- Iglesias, Oriol (2003) El marketing relacional y las relaciones como ejes fundamentales del Marketing en el sector turístico in I Coloquio Europeo de Turismo y Ocio. Esade-Imhi (Cornell – Essec) em 3.04.2013 e 4.04.2003.
- Iglesias, Vitor (2004) "Preconceptions About Service: How Much Do They Influence Quality Evaluations?" *Journal of Service Research: JSR*, 7 (1), 90-103.
- Jain, Dipak; Singh, Siddhartha S. (2002) "Customer Lifetime Value Research in Marketing: A Review and Future Directions" *Journal of Interactive Marketing* 16 (2).
- Jones, T.; Sasser J., (1995): "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*. 73 (6), 88-99.

- Kandampully, Jay; Duddy, Ria (1999) “Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships”, *Management Decision* 37 (1), 51-56.
- Khan, Muhammad T. (2014) “Relationship Marketing –Some Aspects (Review)” *International Journal of Information, Business and Management*. 6(2), 108-122.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. (2006) *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. Prentice Hall Brasil, 12ª edição.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2007) *Princípios de marketing*. Prentice Hall Brasil, 12ª edição.
- Kotler, Philip (2011). “Reinventing marketing to manage the environmental imperative” *Journal of Marketing*. 75 (4), 132-135.
- Kotler, Philip (2012) *Kotler on marketing*. Simon and Schuster.
- Knie-Andersen, M. (2001) *The Relationship between Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Customer Profitability*. Denmark: University of Aarhus.
- Kumar, V.; Petersen, J. A. (2005) “Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33(4), 504-519.
- Kumar, V.; Shah, Denish (2004) “Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century” *Journal of Retailing*. 80 (4), 317-30.
- Kumar, V. (2006) *CLV: A path to higher profitability*. Working paper, University of Connecticut, Storrs.
- Kumar V.; Reinartz, Werner J. (2006) *Customer relationship management: a database approach*. Wiley, Universidade Cornell.
- Kumar, V.; Venkatesan, Rajkumar; Bohling, Tim; Beckman, Denise (2008) “Practice Prize Report: The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM.” *Marketing Science*. 27 (4), 585-599.
- Las Casas, Alexandre L. (1997) *Marketing conceitos, exercícios, casos*. 4º ed. São Paulo: Atlas.
- Limeira, Tânia M. V. (2006) *Fundamentos do marketing*. In: Dias, Sérgio R.. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Lindon, Denis *et al.* (2011) *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Publicações Dom Quixote, 14.ª edição.

- Lloyd, Susan M. (2001) “Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing” *The Journal of Consumer Marketing*. 18 (4-5), 368-370.
- Lusch, Picture (2004) *What is the meaning of 'marketing'?*, Lisa M. Keefe, Editor.
- Matias, Miguel Neves (2009) *O relacionamento bancário e o financiamento das PME: Uma revisão da literatura*. Working paper 27.
- Marcos, Anabela Maria (2011) *Os determinantes da Lealdade num contexto de Serviços: Um estudo no sector segurador Português*. Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas (Estratégia e Comportamento Organizacional), Universidade de Coimbra.
- Marques, Alzira M. (2003) *A importância das práticas do Marketing Relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na Lealdade dos Clientes e na Performance: A investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas na Especialidade de Estratégia e Comportamento Organizacional, Universidade de Coimbra.
- Marques, Alzira M. (2012) *Marketing relacional: Como transformar a fidelização de Clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Marshall, Norman W. (2010) *Customer Lifetime Value: Investigating the relationships among the key determinants; commitment, loyalty and purchase behavior*. A Dissertation of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Martins, José S. (2012) *A Lealdade dos Clientes Particulares aos Bancos*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Coimbra.
- McKenna, Regis (1993) *Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mendes, Ivo (2013) *A importância do crédito bancário para as PME e os programas de incentivo ao investimento em Portugal*. Relatório de estágio do Mestrado em Economia (Economia Industrial), Universidade de Coimbra.
- Miglautsch, J. (2002) “Application of RFM principles: What to do with 1-1-1 customers?” *Journal of Database Marketing*. 9(4), 319-325.
- Moorman, Cristine; Zaltman, Gerald; Deshpande, Rohit (1992) “Relationship between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations” *Journal of Marketing Research*. XXIX , 314-328.

- Morgan, R.; Hunt, S. (1994) “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing” *Journal of Marketing*. 58 (3), 20-38.
- Mota, Márcio O.; Freitas, Ana. (2008) ”A Análise dos benefícios relacionais observados por usuários de serviços” *Ram – Revista de Administração Mackenzie*. 9(6), 126-147.
- Moussallem, Amanda H.; Peçanha, Priscila G.; Gonçalves, José (2009) “Marketing de Relacionamento: Fidelização do cliente nas concessionárias de automóveis em campos dos Goytacazes (Rj)” V Congresso Nacional De Excelência Em Gestão - Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade, de 02 a 04 de julho.
- Nam, Sungjoon (2010) *Quantifying the effect of service quality and word of mouth on customer acquisition, usage and retention*. Dissertation in Philosophy, Faculty of the University of Chicago.
- Newell, Frederick (2000) *Fidelidade.com*. Makron Brooks, São Paulo.
- Nickell, David Kenneth (2010) *The Drivers of a Successful Corporate Sponsorship and the Quantified Financial Impact: Applying the Attitudinal Triad of Cognition, Affect, and Conation and Customer Lifetime Value to Corporate Sponsorships*. A Dissertation in Philosophy, Robinson College of Business of Georgia State University.
- Niraj, Rakesh; Gupta, Mahendra; Narasimhan, Chakravarthi (2001) “Customer profitability in a supply chain” *Journal of Marketing*. 65 (3).
- Oliveira, P.; Dutra, H., (2002): *Percepção de qualidade e construção de relacionamentos: uma investigação num serviço financeiro*. Salvador, Bahia, Anais do XXVI ENANPAD.
- Oliveira, Angela M.; Pereira, Edmeire C. (2003) “Marketing de Relacionamento para a gestão de unidades de informação” *Inf. & Soc.: Est. João Pessoa*, 13 (2), 13-36.
- Oliveira, Daniel D. (2013) *Marketing de Relacionamento: estudando o caso da empresa Odontomed*. Relatório de Bacharelado em Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande.
- Oliver, R., (1999) “Whence consumer loyalty? ”, *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- OU, Yuldasheva (2014) “Reality and Prospects of Development of Relationship Marketing in Russia on a Strategic Level: A Network Perspective” *Journals and Publications*. VAC, 1.

- Palmatier, Robert W.; Gopalakrishana, Srinath; Houston, Mark B. (2006) “Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits” *Marketing Science*. 25 (5), 477-493.
- Panda, Tapan K. (2003) “Creating Customer Life Time Value through effective CRM in Financial Services Industry” *Journal of Services Research* 2 (2), 157-171.
- Peppers, D.; Rogers, M. (1993) *The One To Future: Building Relationships One Customer as a Time*. Currency Doubleday.
- Pinheiro, Gabriela (2008) *Marketing de Relacionamento: as vantagens obtidas entre as empresas envolvidas* Bacharel em Administração, Porto Alegre.
- Pfeifer, Phillip E. (1999) “On the Use of Customer Lifetime Value As a Limit on Acquisition Spending” *Journal of Database Marketing*, 7(1), 81-86.
- Pfeifer, Phillip E.; Haskins, Mark E.; Conroy, Robert M (2004) *Customer Lifetime Value, Customer Profitability, and the Treatment of Acquisition Spending* Darden Graduate School of Business, Charlottesville.
- Proença, J. F.; Silva, M. M. (2008) “Os efeitos da desmaterialização das relações bancárias devido ao uso do Internet «Banking» e do marketing relacional” *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 7 (1), 88-102.
- Ramakrishnan, R. (2006) Customer Lifetime Value in National Seminar on- "Changing Scenario of Consumerism" in the Department of Commerce, Bharathidasan University on 7.01.2006 and 08.01.2006. Dept of Management Studies, Muthayammal College of Engineering, Rasipuram.
- Rappaport, Alfred (1986) *Creating Shareholder Value: A Guide For Managers And Investors*. The Free Press, New York.
- Reichheld, F.; Aspinall, K., (1994) “Building high-loyalty business systems”, *Journal of Retail Banking*. 15 (4), 21-29.
- Reichheld, F. (1994) “Loyalty and the renaissance of marketing.”, *Marketing Management*. 2(4), 10–21
- Reichheld F. (1996) *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Reinartz, W.J.; Kumar, V. (2000), “On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing” *Journal of Marketing*. 64(4), 17-35.

- Reichheld, F.; Scheffer, P. (2000), “E-Loyalty” *Harvard Business Review*. 78 (4), 105-113.
- Reichheld, F. (2002) *Princípios da lealdade: como os líderes atuais constroem relacionamentos duradouros e lucrativos*. Rio de Janeiro: Campus, 294.
- Reinartz, W.J.; Scheffer, Phil (2000) “E-Loyalty: Your secret weapon on the Web”, *Harvard Business Review*, Reprint R00410.
- Rodrigues, Isabel I. (2008) *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, Universidade de Coimbra.
- Roland T. Rust, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar e Rajendra K. Srivastava (2004) “Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions” *Journal of Marketing*. 68, 76–89.
- Rosenberg, Larry J.; Czepiel, John A. (1984) "A Marketing Approach For Customer Retention" *Journal of Consumer Marketing*. 1 (2), 45 – 51.
- Rueger-Muck, Edith; Wegmann, Anne L.; Piroth, Philipp (2014) *What wineries do ... Is it what customers want? Relationship Marketing in the German Wine industry*. Academy of Wine Business Research, 8th International Conference, Germany.
- Rust, Roland T.; Lemon, Katherine; Ne Zeithaml, Valarie (2004) “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy” *Journal of Marketing*. 68, 109–127.
- Salleh, Marhanum C. M. (2014) “Islamic Relationship Marketing Practice, Customer Satisfaction, and Retention: A Mediation Analysis” *Aust. J. Basic & Appl. Sci.* 8(5), 51-55.
- Santos, Jussara *et al.* “Análise das estratégias de Marketing de Relacionamento: Um estudo de caso em um mercadinho de bairro”.
- Schrader, Henry H. (2003) *A Study of Marketing Managers’ Familiarity with and use of Relationship Marketing*. Dissertação de Doutoramento em Administração de Empresas, Argosy University.
- Scott R. Colwell, Scott, Sandra H. (2004) "The effect of cognitive trust on hostage relationships" *Journal of Services Marketing*. 18 (5), 384 – 394.

- Shaw, Michael Callaghan; Robin N. (2001) *Relationship orientation: towards an antecedent model of trust in Marketing Relationships*. Deakin University.
- Seiders, K.; Berry, L., (1998) “Service fairness: What it is and why it matters” *Academy of Management Executives*. 12 (2): 8-20.
- Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar, Atul (1995) “The Evolution of Relationship Marketing” *International Business Review*. 4 (4), 397-418.
- Schweidel, David A.; Fader, Peter S.; Bradlow, Eric T. (2008) “A Bivariate Timing Model of Customer Acquisition and Retention” *Marketing Science*. 27 (5), 829–843.
- Silva, Márcio A. (2001) *Marketing Relacional: Fidelização do Clientes na Banca*. Relatório de Estágio Curricular do Mestrado em Gestão.
- Silva, Marcelo J. (2008) *Tecnologias de comunicação na Banca: o Home Banking no contexto do marketing relacional*. Licenciatura em Ciências da Comunicação, ramo Comunicação Empresarial e Marketing, Universidade Fernando Pessoa, Lisboa.
- Singh, Siddharth S. (2003) *Customer lifetime value analysis*. A Dissertation in Philosophy, Graduate School in Partial Fulfillment Evanston, Illinois.
- Szymanski, D.; Henrad, D. (2001) “Customer satisfaction: A meta-analysis of empirical evidence” *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29 (1), 16-35.
- Talabă, Monica (2011) “The Risk of Using 'Customer Lifetime Value (CLV)' in Managing Marketing”, *Romanian international XIII*, 66-73.
- Talabă, Monica (2013) *Comparison between Customer Lifetime Value (CLV) and Traditional Measurement Tools of Customer Value*. Relatório de Doutorado na Faculdade de Economia e Ciências Administrativas - A. I. Cuza University, Iași.
- Tarasi, Crina O. (2008) *Customers as market-based assets*. A Dissertation for in Philosophy, Arizona State University.
- Villanueva, Julian (2003) *Acquisition channels and price discrimination in a customer equity framework*. A Dissertation in Philosophy in Management.
- Venkatesan, Rajkumar; Kumar, V. (2004) “A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy” *Journal of Marketing*. 68, 106–125.
- Walsh, S.; Gilmore, A.; Carson, D. (2004) “Managing and implementing simultaneous transaction and relationship marketing” *International Journal of Bank Marketing*. 22 (7), 468–483.

- Apresentação Institucional do Banco Comercial Português. http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/Apresent_Institucional.pdf [12 de Maio de 2014]
- Banco Comercial Português, S.A. (2013) *Relatório e Contas de 2013*. Porto: Banco Comercial Português, S.A.
- Dijk, Meindert; Rossem, Duco; Hermans, Dimphy (2014) *Customer Lifetime Value: A Customer-Centric Application of Predictive Analytics*. <http://www.ag-ai.nl/download/18550-21-5-art.vDijk%2BvRossum%2BHermans.pdf> [23 de Maio de 2014]
- História do Banco Comercial Português. <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx> [3 de Maio de 2014]

ANEXOS

ANEXO I: Definições várias de Marketing Relacional

Jackson (1985)	Marketing Relacional concerne à atração, desenvolvimento e manutenção das relações com os clientes industriais.
Hunt e Morgan (1994)	Marketing Relacional consiste no conjunto de atividades dirigidas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações de trocas com êxito.
Sheth e Parvatiyar (1994)	Marketing Relacional é a compreensão, explicação e gestão das relações de colaboração nos negócios entre os prestadores e os seus clientes.
Gummesson (1994)	O autor deu uma definição em que se enfatiza o marketing como sendo um processo, em que afirma que o marketing relacional é um tipo de marketing examinado como relações, <i>networks</i> e interações.
Gordon (1998 <i>apud</i> Pinheiro 2008)	Marketing Relacional é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parcerias.
Moussallem <i>et al.</i> (2003)	O marketing de relacionamento tem o objetivo de estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios com os elementos-chaves, tais como clientes, fornecedores e distribuidores, com a finalidade de atrair e manter os clientes de sua preferência e seus negócios a longo prazo. O marketing de relacionamento resulta na criação de um ativo singular da empresa.
Morgan et al. (1994)	Este autor definiu o marketing de relacionamento como atividades realizadas para desenvolver e melhorar um relacionamento bem-sucedido a longo prazo com os clientes.
Iglesias (2003)	Para este autor o marketing relacional engloba as relações tradicionais entre as empresas e os seus clientes, mas tenta também manter relações com os diversos <i>stakeholders</i> e os clientes internos (colaboradores da empresa).
Cobra e Ribeiro (<i>apud</i> Santos)	Marketing Relacional é uma estratégia que visa construir uma relação duradoura com o cliente baseada na confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos e benefícios mútuos, resultando na otimização do retorno para a empresa e seus clientes.”
Barreto e Cascelli (2013)	Marketing Relacional é uma mudança da visão de realização de negócios pontuais com os clientes (fechar uma simples venda) para a visão de uma cadeia de negócios, ao longo da vida do cliente, com a empresa (início de um relacionamento)”.

ANEXO II: As principais definições para o conceito de Satisfação

Autores	Definição
Miller (1977)	A satisfação é o resultado da interação entre o nível de expectativas de desempenho do produto e a avaliação do desempenho percebido.
Day (1977)	A satisfação é uma avaliação consciente ou juízo que emite o consumidor sobre a qualidade dos resultados de um produto ou empresa, ou sobre adaptação desse produto ou empresa ao seu uso ou propósito.
Westbrook e Reilly (1983:256 e 258)	A satisfação é uma resposta emocional a experiências associadas à compra de determinados produtos e serviços, a pontos de venda, ou inclusivamente ao comportamento do vendedor ou ao mercado em geral. É uma resposta emocional que se dá a partir de um processo avaliativo de natureza cognitiva no qual as percepções ou crenças sobre um objeto, ação ou condição são comparadas com determinados valores, como as suas necessidades ou desejos
Tse e Wilton (1988)	A satisfação é a resposta do consumidor à avaliação da discrepância percebida entre as expectativas prévias (ou qualquer outro padrão de comparação) e o atual desempenho percebido de um produto após o seu consumo.
Anderson, Fornell e Lehmann (1994:54)	A satisfação é uma avaliação global baseada na experiência total de compra e consumo de um produto ou serviço ao longo do tempo.
Woodruff e Gardial (1996:95)	A satisfação é um sentimento positivo ou negativo que tem o indivíduo sobre o valor que recebeu de um produto numa determinada situação de consumo. Este sentimento pode ser a reação a uma experiência imediata ou uma reação global a um conjunto de experiências.
Oliver (1997:13)	A satisfação é a resposta do consumidor ao cumprimento. Trata-se de um juízo sobre as características de um produto ou serviço, ou sobre o próprio produto ou serviço, que fornece um nível agradável de consumo-relacionado com o cumprimento, incluindo níveis superiores ou inferiores de cumprimento.

Fonte: Marcos, Anabela M. (2011)

ANEXO III: As principais definições para o conceito de Confiança

Autores	Definição
Schurr e Ozanne (1985)	A confiança é a crença de que a palavra ou a promessa da outra parte é fiável (<i>reliable</i>) e que esta irá cumprir as suas obrigações numa relação de troca.
Dwyer e Oh (1987)	A confiança traduz-se na expectativa de uma parte de que a outra parte deseja coordenação, irá cumprir as suas obrigações, e conquistara sua importância na relação.
Anderson e Weitz (1989)	A confiança é a crença de uma parte de que as suas necessidades irão ser satisfeitas no futuro através de ações empreendidas pela outra parte.
Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992),	A confiança é a vontade de confiar (<i>rely on</i>) num parceiro de troca em quem se tem confiança (<i>confidence</i>).

Fonte: Marcos, Anabela M. (2011)

ANEXO IV: As principais definições para o conceito de Compromisso

Autores	Definição
Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992)	Compromisso é a intenção implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros de troca. De forma similar, o compromisso é definido como o desejo duradouro de manter uma relação de valor.
Morgan e Hunt (1994)	Compromisso é definido como um parceiro de troca acreditar que a relação duradoura com o outro parceiro é suficientemente importante que merece os máximos esforços para mantê-la.
Dwyer, Schurr e Oh (1997)	Compromisso é uma intenção de implícita ou explícita de continuidade relacional entre parceiros de troca.
Bowen e Shoemaker (1998)	Compromisso é a crença de que uma relação duradoura é tão importante que os parceiros são capazes de trabalhar para manter a relação e são capazes de fazerem sacrifícios de curto prazo para obterem benefícios de longo prazo.
De Ruyter, Moorman e Lemmink (2001)	O compromisso refere-se à motivação para ficar com o parceiro.
Abdul-Muhmin (2002, 2005)	O compromisso tem a ver com a disposição de um parceiro de troca continuar a relação pelo facto de a valorizar.

Kassim e Addulla (2006)	O compromisso significa que uma parte num relacionamento se sente motivada em certa medida em fazer negócios com a outra parte.
-------------------------	---

Fonte: Marcos, Anabela M. (2011)

ANEXO V: Modelo de Gestão da Satisfação do Retalho

O Modelo de Gestão da Satisfação do Retalho está assente em três metodologias distintas:

1. **A avaliação de experiências** que consiste num modelo implementado com o objetivo de recolher a apreciação do cliente sobre a sua última interação com o Banco. Interação essa que vai desde um simples contacto com o seu Gestor até a deslocação à Sucursal. Pretende-se que o cliente seja contactado nas 24 horas seguintes à ocorrência da interação e, com o recurso a um inquérito simples, ele possa avaliar a experiência que teve. O inquérito feito tem apenas duas perguntas, pretende-se que seja o mais simples possível e, as questões a colocar são:

- *Qual a probabilidade de recomendar o atendimento prestado pelo colaborador a um familiar ou amigo?*
- *Qual a probabilidade de recomendar o Millennium BCP a um familiar ou amigo?*

A cada pergunta o cliente responde com um número entre 0 e 9, sendo 0 a pior avaliação e 9 a melhor. É ainda pedida a confirmação a cada resposta dada para que os dados possam ser o mais fiáveis possível. O objetivo é criar o índice Net Promotor Score (NPS), calculado através da diferença entre clientes promotores, que avaliam a experiência com valores de 8 ou 9 e, clientes detratores, em que a sua avaliação é feita por valores entre 0 e 5. Como resultado final surge um valor dentro da escala {-100% ; 100%}. Como é evidente interessam valores de NPS superiores a 0%, para que possa existir um número superior de clientes promotores que detratores. Contudo cada setor tem um valor de NPS, o que não significa que uns sejam melhores que outros, cada caso é um caso, o objetivo é fazer um comparação histórica e realizar uma comparação com outros Bancos do setor através do estudo da Markest, que o calcula para os cinco maiores Bancos e a partir daí retirar conclusões.

O inquérito tem ainda a missão de atenuar substancialmente o tempo de reação do Banco a feedbacks negativos, a partir do momento em que é detetado um cliente insatisfeito tenta-se logo atuar para impedir situações adversas. É gerado um alerta para a rede comercial, direcionado para o responsável comercial da sucursal do cliente, que deve depois realizar follow-up/ação de fidelização, em que tudo deve ser registrado.

Esta avaliação ajuda também a avaliar a performance dos colaboradores, os resultados obtidos são disponibilizados à rede e, com estes é criado um indicador global para cada colaborador, com base em cerca de 40 inquéritos do tipo. O indicador permite ações de divulgação interna de estímulo, a que cada um se vai tornando cada vez melhor.

O inquérito é idêntico para a totalidade dos clientes apenas difere o canal utilizado, canais automáticos ou um telefonema personalizado apenas para clientes com Gestor personalizado. Este inquérito era apenas realizado para particulares e passou a ser implementado na área de negócios há pouco tempo. Onde também teve participação em analisar com o Gestor os pontos em avaliação e na divulgação a toda a equipa.

2. **O Cliente Mistério**, designado no Millennium Bcp como Amigo Invisível, que tem por objetivo a divulgação e o alinhamento para as melhores práticas comerciais, com vista a alcançar um atendimento de excelência nas sucursais Mass Market, ou seja, acautelar a uniformização do processo de atendimento. É definida uma grelha de questões, que o Banco cede a uma empresa externa contratada, para que seja esta a proceder à avaliação, grelha disponível previamente para o conhecimento de todos. A cada ciclo comercial a grelha pode diferir, segundo o tema escolhido para abordar, o que implica que cada sucursal seja visitada quatro vezes por ano. Os resultados são depois disponibilizados internamente para novamente dinamizar a rede, contando para os objetivos individuais de cada um.

3. Por fim, o **Customer Satisfaction Index (CSI)**, um estudo realizado pela Marktest, por ordem do Banco, empresa nacional de referência em estudos de mercado. O estudo assenta numa metodologia econométrica que visa medir e estimar a satisfação e a lealdade do cliente e, a sua perceção da qualidade dos produtos e serviços, numa lógica de *Benchmark*. O estudo é realizado em 4 vagas anuais, sendo concluídas 1.950 entrevistas telefónicas a clientes que visitaram pelo menos uma vez uma Sucursal do Millennium Bcp nos últimos 90 dias (CSI MBcp Sucursal) e cerca de 1.050 inquéritos *on-line* a clientes que efetuaram pelo menos 6 logins de acesso ao site nos últimos 3 meses (CSI MBcp Internet *Banking*). Desta forma, consegue-se analisar a satisfação dos cliente por tipologia

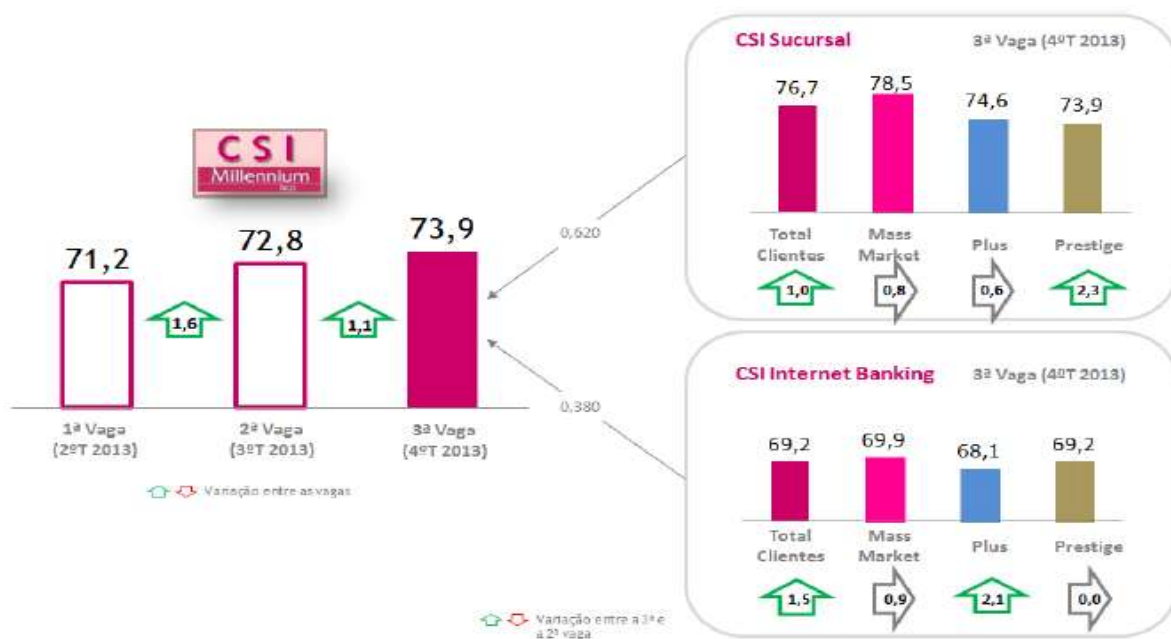
(utilizadores de Sucursais ou Internet *Banking*), segmento (Prestige, Plus, Mass-Market), zona, região e variáveis sociodemográficas (sexo, idade, classe social).

No caso do **CSI MBCP Sucursal**, a satisfação do cliente é criada em 7 dimensões: Comunicação, *Word-of-Mouth*, Imagem, Expectativas, Qualidade de Produtos e Serviços, Valor Apercebido e por fim, Satisfação e Lealdade. Para o CSI MBcp Internet *Banking* são avaliadas adicionalmente 2 dimensões: Usabilidade e Segurança.

O inquérito testa adicionalmente a lealdade do cliente para com a marca colocando-lhe questões sobre a recomendação do Banco e sobre a sua futura possível utilização, se o cliente considera que vai ou não voltar a usar o serviço.

Os resultados finais de três ciclos comerciais em 2013 demonstram um aumento do valor global do índice, visível na ilustração 9.

Ilustração 9: Resultados de 2013 (Visão Global)



Fonte: Dados cedidos pela entidade de acolhimento

Com este índice há a possibilidade de definir as prioridades e oportunidades de atuação, para que se possa melhorar constantemente numa ótica de excelência, um modelo capaz de apoiar a gestão e a traçar linhas estratégicas e sustentáveis para o futuro do Banco.

Para avaliar cada colaborador é calculado o Indicador *Customer Experience* através da seguinte métrica, em que em primeiro lugar é necessário calcular o NPS Colaborador e o

NPS Millennium bcp, a partir da Avaliação de Experiências. Como exemplo vejamos o quadro 2, em que há uma sucursal com 50 avaliações realizadas, com a seguinte distribuição de respostas

Quadro 2: Exemplo do cálculo do Indicador *Customer Experience* da Sucursal.

Métrica	Indicador	Objetivo	Peso
Avaliação de Experiências	NPS Colaborador	55	75%
	NPS Mbc	45	15%
Amigo Invisível	% Concretização coreografia	85%	10%

Fonte: Dados cedidos pela entidade de acolhimento

Considerando os objetivos definidos para o NPS Colaborador e para o NPS Millennium bcp, calculam-se os respectivos GRO e, para finalizar, multiplicam os diversos GRO (Grau de Realização de Objetivos) pelos respectivos pesos e obtemos o Indicador *Customer Experience* da Sucursal.

ANEXO VI: Retenção de Clientes

Para **avaliar a retenção** o Banco dispõe de um modelo interno intitulado **Modelo de Controlo de Desvinculação** que qualifica os clientes com uma classificação entre a letra A e a F, em que consideram que clientes a partir da letra D já se encontram em desvinculação. São definidos critérios internos para esta avaliação que é feita com base no comportamento diário do cliente e possíveis alterações nesse comportamento. Os clientes classificados entre D e F são depois alvo de campanhas de fidelização, grupos de clientes que estão a quebrar o envolvimento com o Banco, o objetivo é voltar a envolve-lo, aumentar novamente os níveis de relacionamento, através da mostra de campanhas, novos produtos e serviços. Existe ainda um modelo do semelhante mas específico para clientes aforradores, em que se tenta perceber quais os clientes, que dentro do prazo de 12 meses, podem vir a sair do Banco e atuam sobre quais passivos de sair.

As principais ações realizadas para reter o cliente, a partir do momento que é notório a sua intenção em quebrar o vínculo, partem de uma análise ao perfil do cliente inicialmente, se constatar que o cliente tem perfil aforrador tenta-se abordá-lo no sentido da constituição de

uma nova poupança, se o cliente tem um perfil transaccional a proposta passará por uma solução integrada. Dois tipos de propostas diferentes, mas com um objetivo único, de aumentar a fidelização, reter um cliente que tem vindo a perder vinculação com o Banco.

Ainda são gerados alertas internos, para o Gestor do cliente, por forma a que este possa contactá-lo, percebendo o que aconteceu e poder assim atuar. Alertas que vão desde situações como o Controlo de Critérios de Clientes Prestige, sempre que um cliente do Segmento deixa de cumprir critérios e pode vir a baixar de segmento; fuga do ordenado para outros ou por situações de desemprego; alerta para a saída de dinheiro sempre que o cliente retira mais do que um determinado valor do seu património financeiro é lançado um alerta Existiu ainda uma tentativa de vinculação do cliente quando este pretende cancelar a conta com o Banco mas atualmente não está em vigor, consistia num telefonema por parte dos serviços centrais para o tentar fidelizar e mostrar que mesmo que ele saia o Banco estará disponível para ele em qualquer altura, uma ação um pouco complicada de voltar a vincular um cliente, assumindo que a rede já fez os possíveis para o tentar vincular e que é difícil de voltar a vincular alguém que já concluiu o processo de cancelamento na Sucursal.

A retenção de clientes é muito na lógica do produto, quando o cliente tenta cancelar um produto tenta-se convencê-lo a não o fazer, pois acreditasse que a perda de produtos futuramente pode levar a perda de clientes. O nível de fidelização por produto depende do segmento, para um clientes do Segmento Mass Market considera-se fidelizado se ele tiver em sua posse 4 produtos, como um crédito, um cartão, seguros e uma poupança, para um cliente Prestige, este será considerado fidelizado se tiver 6 a 7 produtos. Contudo há produtos mais vinculadores que outros, pode achar-se que o crédito será o produto chave para vincular um cliente mas um cliente que apenas tenha no Banco um crédito não é considerado totalmente vinculado, acaba o montante de empréstimo o cliente facilmente quebra a relação com o Banco, além de que a imagem com que fica do Banco, com o qual só tem um produto de crédito não será a mais positiva. Existem outros produtos mais fidelizadores como os cartões, o cliente usa-os todos os dias, pode ganhar prémios pelas sua transações, como *vouchers*, o cliente pode lembrar-se do Banco sempre que usa o cartão, há uma prespetiva positiva, estão presentes em todos os momentos da vida de um cliente.

Nos dias que correm reter é tão ou mais importe que captar novos clientes, uma área chave no trabalho diário de uma empresa, é necessário saber como encantar os clientes de

modo a fidelizá-los. Neste sentido foi desenvolvido um programa, apenas para empresas, para tentar aumentar a fidelização e o grau de envolvimento, o Programa Empresa Aplauso.

Ser uma empresa Aplauso implica que a passe a fazer parte do grupo dos melhores clientes do Segmento Negócios e da Rede Empresas, são empresas com bom grau de risco e boa rentabilidade com as quais o Banco quer aumentar o grau de envolvimento. O Banco considera que uma empresa do tipo lhe dá uma rentabilidade superior à média dos clientes do segmento e, por essa razão deseja aumentar com estas a relação, reforçando a fidelização e o envolvimento, com objetivos de crescimento interno em número de clientes, crédito, recursos, *cross-selling* e margem financeira. Tenta-se premiar o cliente pelo maior envolvimento, quantos mais serviços o cliente tem com o Banco mais premiado sairá.

Para poder pertencer ao grupo uma empresa tem de cumprir rigorosamente determinados critérios, os obrigatórios consistem em ter um grau de risco inferior a 9 e um nível de *cross-selling* superior a 5, têm adicionalmente de cumprir um dos seguintes critérios: disporem de montantes de recursos em valor igual ou superior a €25.000, montante total de crédito igual ou superior a €50.000, não contabilizando montantes de crédito habitação, uma importância total em crédito comercial igual ou superior a €25.000 e por fim a margem bruta deve ser igual ou superior a €300 por mês.

Mediante o cumprimento destes critérios, no início de cada ano o Banco atribui o estatuto de Empresa Aplauso, estatuto que carece de uma reavaliação anual para que possa ser mantido, assim a empresa tem de garantir o cumprimento dos critérios para manter a mais-valia. Todavia podem existir algumas empresas que possam estar perto de satisfizerem integralmente os critérios, nas quais o seu Gestor ou Responsável de Sucursal vê nelas potencial para ser Aplauso, para estes casos há a possibilidade de a empresa durante quatro meses ser uma Empresa Potencial Aplauso, onde apenas terá as vantagens da área financeira, são os clientes que cumprindo o Critério do Grau de Risco não cumprem os critérios de envolvimento e / ou margem. De notar que uma empresa só pode ser Potencial Aplauso uma única vez e o estatuto é espiracional, passados os quatro meses caso o cliente queira manter o estatuto tem de passar a cumprir os critérios definidos, é como uma forma de incentivar o cliente a aumentar o seu envolvimento para níveis ótimos, se o cliente está habituado a uma oferta que valoriza não estará interessado em perdê-la.

O estatuto dá à empresa um reconhecimento interno de uma “empresa saudável” e também externo, quando a empresa é avaliada como Empresa Aplauso é-lhe entregue um KIT

com o Guia de Benefícios e o Diploma personalizado, como forma de reconhecimento. Por ser Aplauso a empresa além de vantagens financeiras como a isenção da Comissão de Manutenção; 1ª anuidade dos novos cartões Free Refeição; reforço das condições preferenciais em serviços de *Trade Finance*; delegação nas sucursais de competências de *pricing* de nível 2 para crédito comercial, factoring, crédito financeiro até 1 ano e crédito financeiro de 1 a 3 anos, existem ainda vantagens em serviços não financeiros como parcerias e descontos.