

A nova era do marketing na banca

Rui Mendes
Docente do ISCET
Dilen Ratanji
Banif - Banco Internacional do Funchal

Resumo

O mau momento que o sector bancário está actualmente a atravessar e as suas dificuldades em dispor de meios suficientes para manter o ritmo de financiamento da actividade económica, não coíbe a sua natural apetência para criar e desenvolver novos mecanismos de revitalização no mercado. É um sector em permanente volubilidade, onde o cliente assume um papel central. Os bancos que, nos últimos anos, têm apresentado planos de expansão ambiciosos, esforçam-se continuamente por agradar e satisfazer os seus clientes, prestando um serviço de excelência e apresentando propostas de valor atractivas que visam também a criação de valor para a instituição. Neste âmbito, a segmentação dos clientes assume-se como um vector estratégico para o crescimento dos bancos, sendo ainda de realçar o poder de persuasão das estratégias de comunicação que são o pilar para a captação e fidelização dos mesmos. Com um ambiente competitivo em crescimento, há alguém que seguramente fica a ganhar: o cliente.

Abstract

The unfavourable period in which the banking sector is currently crossing and their difficulties in providing sufficient means to continue maintaining the level of financing for their economic activity, is not hindering their natural tendency to create and develop new mechanisms to help revitalise the market. This a sector which is in permanently volubility, where the customer assumes a central role. The banks, which in recent years have presented ambitious expansion plans, are continuously striving to please and satisfy their customers by providing an excellent service and presenting attractive value propositions with the intention of creating value for the institution as well. With this in mind, customer segmentation has become strategic for the growth of the banks, and the power of persuasion of their communication strategies are the pillars in capturing and maintaining customers. With this increasingly competitive environment there is always someone who surely benefits: the customer.

Palavras-chave: segmentação, cliente, serviço, comunicação, distribuição.

Keywords: segmentation, customer, service, communication, distribution.

1. Introdução

O sector da banca tem sofrido nos últimos anos profundas transformações nos mais variados domínios: desde o enquadramento legal, passando pela estrutura concorrencial, até ao comportamento dos consumidores. A economia no geral, mais concretamente o sector bancário, enfrenta hoje em dia um âmbito competitivo em permanente mutação, fruto de alterações de natureza estrutural que têm vindo a ocorrer, fundamentalmente pela força revolucionária das novas tecnologias e das constantes inovações introduzidas no mercado, que de alguma forma condicionam a lei da oferta e da procura no mesmo. A mais recente alteração estrutural e funcional dos bancos está relacionada com factores macro-económicos, designadamente a já tão falada crise de *sub-prime*, que teve (e continua a ter) um forte impacto nas contas de exploração dos bancos e que os obriga a uma forte necessidade de injeção de liquidez. Se era verdade que há pouco mais de um ano a estratégia de crescimento dos bancos passava fundamentalmente pela comercialização de produtos de crédito, o grande enfoque actual é para os produtos de passivo, nomeadamente produtos de poupança, no sentido de reduzir custos de *fundings* e melhorar os rácios de endividamento. A crise veio para ficar para os próximos tempos. Há décadas que o sector financeiro não apresentava fragilidades tão evidentes e tão consequentes, levando mesmo bancos à falência. O momento actual do sector financeiro obriga a uma maior racionalização dos custos, aumento das margens financeiras, maior comissionamento, melhor controlo do crédito vencido, maior enfoque em produtos de passivo e mais rigor na concessão do crédito. Não obstante, é dos sectores da actividade económica que mais evoluiu do ponto de vista concorrencial e muitos exemplos servem de *case-study* para os *marketeers*. Não há crise que impeça os bancos de darem continuidade às suas acções de marketing e dinamização comercial e mesmo processos de internacionalização, com objectivo de conquistar quota de mercado em países considerados

emergentes, em Africa, na América Latina ou mesmo no Leste Europeu. Como tal, faz todo sentido que se continue a falar de marketing bancário.

2. A segmentação na Banca

Os principais macro-segmentos na banca são os seguintes: retalho (agências bancárias), *private* (particulares de rendimentos elevados) e *corporate* (pequenas, médias e grandes empresas cujo volume de negócios não se enquadra ao nível do retalho). A maioria dos bancos nacionais apresenta esta estrutura de macro-segmentos, no entanto há bancos que se especializam em apenas um deles. Por razões óbvias, o segmento de retalho é o que apresenta uma base de clientes mais alargada e que, por sua vez, pode ser subdividido em vários outros segmentos. A segmentação na banca revela-se uma medida de extrema relevância, porquanto permite disponibilizar propostas de valor adequadas e diversificadas de acordo com o tipo de cliente. Actualmente, alguns dos segmentos de elevado potencial são os seguintes: os emigrantes (portugueses residentes no exterior), enquanto excelentes veiculadores de recursos para os bancos; os imigrantes, também conhecidos como novos residentes, que totalizam cerca de 436.000 em Portugal (SEF, 2007) e apresentam necessidades bancárias muito específicas, sendo a população brasileira a mais representada - o produto mais recorrente são as remessas para o exterior; os não-residentes, designadamente os britânicos e alemães que se encontram em Portugal; os jovens, enquanto clientes do futuro, numa perspectiva de *life-lasting*, uma relação duradoura e "para a vida"; as pequenas e médias empresas, que são responsáveis por 99,6% do tecido empresarial português (297 mil PME) e 56,4% do volume de negócios nacional (IAPMEI, 2006), entre outros segmentos. Muito haveria para dizer de cada um dos segmentos, desde as suas características específicas, passando pela adequação da proposta de valor, até à comunicação ao mercado. No entanto, fica a certeza de que os bancos dão grande importância à segmentação e procuram

incessantemente disponibilizar um portefólio de produtos e serviços adequado à realidade de cada um dos segmentos. No limite, é possível desenvolver produtos *tailor-made* para cada cliente, numa óptica de marketing *one-to-one*. É natural que nestes casos não existam economias de escala e que os custos de desenvolvimento sejam superiores à média, mas são normalmente oferecidos aos clientes mais rentáveis da instituição bancária. Uma outra técnica que incentiva o aumento do negócio é o *cross-segment*, que consiste em atrair um cliente de um determinado segmento para outro. Exemplificando, no segmento dos pequenos negócios anteriormente referido, pode-se dizer que existe um duplo objectivo estratégico dos bancos: captar o cliente “empresa” e captar o cliente “empresário”. Do ponto de vista da macro-segmentação, a empresa pode estar enquadrada no segmento de retalho ou *corporate*, sendo que o empresário, enquanto cliente particular, pode estar enquadrado no âmbito do segmento de retalho ou *private*. É evidente que para estes casos os bancos têm *bundles* de produtos pré-definidos, ou seja, uma proposta de valor específica para a empresa e outra para o seu empresário, com condições preferenciais na aquisição ou utilização de produtos ou serviços, de forma a criar maior apelo e competitividade.

Os bancos dispõem de estruturas próprias para realizarem permanentemente estudos de mercado e análise de novas oportunidades de negócio, contudo é de vital importância uma análise interna aos clientes, à sua valia e ao seu potencial de crescimento do ponto de vista comercial e de rentabilidade. Essa segmentação de informação é conseguida utilizando algumas técnicas de extracção de conhecimento do cliente, que se pode designar por *Database Marketing*. No fundo, este processo permite aos bancos extrair informação detalhada do cliente: os movimentos da sua conta, as subscrições de produtos, as transacções dos cartões, a participação em campanhas comerciais e relacionais, a sua rentabilidade, entre outros indicadores de relevo, que posteriormente podem servir para consolidar

alguns importantes modelos analíticos, tais como as segmentações comportamentais, os modelos de propensão à compra (*next best offer*), modelos de retenção de clientes, entre outros. Os bancos podem assim aceder facilmente a dados sempre actualizados de clientes, desenvolver produtos e preços adequados para cada segmento de clientes e depois tornar essa informação imediatamente disponível para todas as redes comerciais do banco. Uma das técnicas de extracção de conhecimento mais evoluídas é o *Data Mining* (IH Witten, 2005), que consiste em explorar enormes quantidades de dados com o fim de se encontrarem padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais. Permite ainda detectar relacionamentos sistemáticos entre diversas variáveis analíticas, dando origem a sub-conjuntos de dados, eventualmente micro-segmentos com características muito próprias. Apesar de esta técnica estar inserida no âmbito das ciências da computação, está estreitamente ligada a conceitos como estatística ou inteligência artificial, que são cada vez cada vez mais valorizados pelos bancos em geral nas segmentações das bases de dados de clientes, uma vez que lhes permitem tirar uma “radiografia” profunda do cliente e consolidar esquemas de *profiling*, técnica que curiosamente é muito utilizada em investigações criminais (Correia, 2007). Toda a informação proveniente do *Data Mining* pode posteriormente ser introduzida no Sistema de Informação de Marketing (SIM) dos bancos, para além de outras informações importantes como dados históricos, reclamações, contactos comerciais, indicadores de venda, respostas a inquéritos à satisfação, entre outros.

A segmentação é, por conseguinte, um pilar fundamental para criar assertividade na criação de produtos e serviços adequados para diferentes agrupamentos de clientes.

3. A centricidade do cliente

O cliente é hoje visto como um dos principais activos dos bancos, pelo que lhes merece o maior respeito e atenção. A estratégia no sector bancário

é multifacetada, no entanto de seguida dar-se-á o enfoque fundamentalmente a quatro pilares que orientam a actividade comercial dos bancos do ponto de vista de gestão de clientes: captação, fidelização, retenção e reactivação. Os conceitos podem ser fáceis de compreender, mas a sua operacionalização obriga os bancos a um constante e incessante desenvolvimento de acções de dinamização comercial no sentido de manter ou aumentar o nível concorrencial. A captação de clientes é fundamental para os bancos para irem rejuvenescendo a sua base de clientes e para potenciarem a fidelização dos mesmos numa lógica de *customer lifetime value*, ou seja, criar valor para o banco na relação comercial ao longo do tempo. Durante vários anos houve a noção de que apenas a captação de clientes seria geradora de lucros para a empresa. Todavia, presentemente a procura de novos clientes é sinónimo de custos elevados, que podem não conseguir ser amortizados apenas pela venda de produtos e serviços aos mesmos. Cada vez é mais difícil captar um cliente bancário. Por conseguinte, o esforço de captação que os bancos têm apresentado nos últimos anos tem vindo a aumentar, sendo obrigados a lançar campanhas de marketing extremamente arrojadas e convidativas e muitas vezes numa lógica de agregado familiar, isto é, oferecer benefícios cruzados entre, por exemplo, pais e filhos. Hoje em dia, oferecem-se GPS, DVD's portáteis, máquinas de café, entre outros brindes. Actualmente existe mesmo um banco espanhol que em vez de pagar juros credores num depósito a prazo (sob determinados requisitos), oferece um automóvel (FinObserver, 2008). Estas acções de oferta eram simplesmente impensáveis há uns anos atrás na banca. Mas a evolução do quadro competitivo deste sector tem aumentado os horizontes de criatividade dos bancos.

Pode-se ainda referir mais dois excelentes meios de captação de clientes: os aclamados programas *member-get-member*, onde tanto o cliente angariador como o cliente angariado recebem brindes ou condições preferenciais na contratação de produtos ou serviços,

e ainda os protocolos comerciais, que permitem aos bancos angariar de uma só vez dezenas, centenas ou mesmo milhares de clientes. O seu modelo de funcionamento é simples e tentador. Apresenta-se o seguinte exemplo: o banco capta um cliente "empresa" e concede-lhe benefícios a vários níveis, com especial enfoque para as bonificações nas taxas de juro em operações de crédito. Em troca, a empresa transfere as contas-ordenado dos seus colaboradores para o banco, concedendo-lhes também condições preferenciais a vários níveis, designadamente reduções de *spreads* no crédito pessoal e crédito habitação, anuidades gratuitas nos cartões de débito e crédito, domiciliação gratuita de despesas periódicas e acesso gratuito a canais electrónicos. Como se infere por este exemplo, as vantagens são recíprocas: o banco capta vários clientes e tem possibilidade de iniciar um processo de fidelização com todos eles (leia-se, vender produtos e serviços), a empresa garante condições excepcionais em produtos que lhe interessa (recorrentemente ao nível do crédito) e os colaboradores beneficiam de vantagens exclusivas (por via do protocolo) na aquisição de produtos e serviços de retalho.

A fidelização dos clientes afigura-se, assim, como uma premissa básica para a estratégia comercial dos bancos. A velha máxima de que reter um cliente custa apenas 20% do custo de captação de um novo cliente parece ter alguma razão para existir. Veja-se o exemplo da banca: para captar um cliente poder-se-á eventualmente ser necessário ter um plano de meios para promover um determinado produto ou serviço; será necessário um esforço comercial na agência para o persuadir o cliente; será necessário o envio de *mailings* numa óptica de *free prize inside* [Seth Godin, 2004], isto é, hoje em dia gastar elevados montantes em publicidade poderá não ser tão eficaz como oferecer um "brinde" ao cliente no momento de venda (algo que efectivamente lhe possa ser útil e ter um elevado valor percebido); será certamente necessária uma abordagem mais contínua e intensa numa fase inicial de actividade do cliente, seja pela

via pessoal ou por outros canais electrónicos. A fidelização não engloba nem obriga, naturalmente, todas estas medidas de dinamização comercial.

Hoje em dia a maioria dos bancos nacionais assume um posicionamento de banca universal, isto é, para além de comercializarem produtos de retalho (contas de depósitos à ordem, poupanças, crédito pessoal, crédito imobiliário, entre outros), disponibilizam ainda na sua proposta de valor produtos seguradores, de investimento e de crédito especializado (como o *leasing* e *renting*). Na maioria dos casos, este tipo de produtos é gerido por outras empresas associadas do banco principal e têm a grande vantagem de permitirem potenciar as acções de *cross-selling* dirigidas a clientes e complementar uma proposta global que responde em simultâneo a várias necessidades financeiras. Em paralelo, os esquemas de *cross-subsidising* (atribuição de bonificações na taxa de juro em função de outros produtos subscritos/detidos) estão cada vez mais em voga nas instituições bancárias. Há mesmo bancos que adoptam esquemas de subsídio cruzada extremamente exigentes, “obrigando” o cliente a contratar seis ou sete produtos caso pretenda beneficiar da taxa mínima num produto de crédito. Algumas entidades supervisoras têm vindo a colocar em causa este tipo de esquemas, no entanto a verdade é que são um excelente meio para aumentar a fidelização dos clientes.

Os bancos actualmente suportam-se em robustas plataformas de *customer relationship management* (CRM), que lhes permite ter uma visão global da via e potencial de cada cliente (Durkin, 2003).

As acções de fidelização conseguem ser bem sucedidas quando o cliente encontra-se satisfeito com a sua instituição financeira. Um cliente altamente fidelizado ao banco está disposto a pagar mais por um determinado produto ou serviço, porque sabe que tem a garantia de um excelente serviço. É nesta base que os bancos têm cada vez mais apostado em estratégias de *pricing* inteligente, de acordo com o segmento a que o cliente pertence, o seu nível de envolvimento comercial, o seu perfil de risco e

os produtos que escolhe. O sucesso das acções de fidelização permite também aumentar o *share-of-wallet* do cliente, isto é, o número médio de produtos por ele detido e, conseqüentemente, a rentabilidade para o banco. Um cliente que não dá qualquer rentabilidade para o banco (muitas vezes até incorre em prejuízos), não é obviamente considerado um cliente importante ou prioritário. Por esta razão, as acções de fidelização (maioritariamente sob a forma de campanhas de marketing relacional) têm sempre em conta o nível de rentabilidade dos clientes. E rentabilidade é sempre a palavra de ordem neste tipo de acções.

A retenção é outro dos pilares fundamentais na gestão dos clientes. Actualmente a fidelidade dos clientes às instituições financeiras é cada vez mais um valor ameaçado. Com uma oferta cada vez mais alargada e uma elevada competitividade entre os *players* do mercado, é natural que exista uma tendência para a redução das relações duradouras, de vários anos, que os clientes têm com os seus bancos. O estímulo à mudança é cada vez maior e o conservadorismo tende a diminuir significativamente. Bastará recordar que há uns anos atrás transferir um crédito habitação de um banco para outro implicava elevados *switching costs* para os clientes. Hoje em dia, os bancos asseguram a cobertura de todos os custos de transferência, facilitando a mudança de um banco para o outro. Estas situações obrigam os bancos a reflectir sobre a necessidade de diminuírem o *churn effect* no seio dos seus clientes, isto é, sobre a sua taxa de abandono. A maioria dos bancos tem actualmente sistemas de informação de gestão que permitem quantificar claramente os clientes que indiciam sinais de deserção do banco, através de um sistema de alertas. Este sistema é fulcral para o banco poder identificar quais são os seus melhores clientes, mais rentáveis, de forma a poderem lançar campanhas específicas de retenção. É natural que com esta crescente competitividade dos bancos, o maior beneficiado acabe sempre por ser o cliente, que aumenta o seu poder negocial.

Um outro dilema que os bancos se deparam actualmente é o de terem na sua base de clientes milhares em situação de inactividade, isto é, clientes que por alguma razão deixaram de trabalhar com o banco. Nestas situações, para poderem reactivar os seus clientes, os bancos optam quase sempre por lançar campanhas de *win-back*, que apresentam características mais apelativas do que uma campanha de fidelização. É fácil de compreender por que razão estas campanhas obrigam na maioria das vezes a um maior custo de marketing, principalmente quando há clientes que apresentam sinais insatisfação perante o banco. Naturalmente este tem como objectivo estratégico activar os clientes inactivos e torná-los rentáveis, uns naturalmente com mais potencial que outros, ao mesmo tempo que procura angariar novos clientes.

4. Estratégia de distribuição

A maioria dos bancos nacionais corporiza-se no mercado fundamentalmente através das agências bancárias, que são a “face” mais visível para uma grande parte dos clientes. Nos últimos anos, tem-se assistido a um grande plano de expansão dos bancos no que concerne à abertura de novas agências bancárias, no âmbito do segmento de retalho, em mercados considerados estratégicos. Os critérios de selecção do local onde abrir a agência podem ser inúmeros, dependendo do nível de complexidade e detalhe desejados. Pode-se dar como exemplos de critérios o grau de concorrência, o total de depósitos e crédito, a densidade populacional, o poder de compra *per capita* ou o número de estabelecimentos comerciais. Há bancos que utilizam técnicas de *geomarketing* para identificarem os melhores locais para a abertura de agências. O termo *geomarketing*, como o próprio nome indica, nasce da junção das disciplinas do marketing com a geografia e introduz a dimensão espaço na análise dos fenómenos sócio-económicos de um mercado. A inclusão desta nova dimensão de estudo permite entrar em linha de conta com variáveis de grande relevância para o marketing,

possibilitando uma resposta mais eficiente a questões como quem compra, onde compra, quando compra e com que frequência compra, respeitantes a um dado mercado. Esta técnica/ ferramenta de segmentação permite a uma empresa conhecer melhor o seu mercado, potenciando melhorias no seu desempenho através da adaptação do *marketing-mix* a cada segmento de mercado identificado e delimitado geograficamente, bem como identificar quais os locais de maior potencial de consumo de um dado produto ou serviço.

No sentido de divulgar as novas aberturas de balcões, existem bancos que lançam no terreno acções de comunicação com o intuito de cativar *prospects* (potenciais clientes), mediante a oferta de condições promocionais na subscrição de novos produtos. Se se fizer uma análise à distribuição das milhares de agências bancárias em Portugal Continental, conclui-se que é a zona costeira do litoral que apresenta o maior número de unidades, por razões que se prendem fundamentalmente com a riqueza gerada na zona e a actividade empresarial existente.

Os centros *private* e *corporate*, apesar de terem um plano de expansão mais comedido, são estratégicos para os bancos por variadas razões, desde logo pela rentabilidade que proporcionam, para além de permitir um posicionamento diferenciado no mercado, em segmentos relevantes.

Quando se fala no sector bancário é inevitável que se fale na estratégia de distribuição multi-canal. Segundo a *European Financial Management and Marketing Association* (EFMA, 1999) “os clientes com grande potencial têm que perceber a mais-valia que advém de uma distribuição multi-canal: acessibilidade, aconselhamento e informação através de vários *media* em qualquer momento”. Facilmente se compreende que as alterações no comportamento das pessoas indiciam uma forte necessidade de redução nos custos de transacção, o que explica a adopção de uma estratégia de distribuição baseada na conveniência por parte dos bancos. O factor proximidade física está a ser gradualmente substituído pelo factor

acessibilidade, sendo os jovens um segmento que cada vez mais adere às novas tecnologias associadas à distribuição multi-canal. Como exemplo destes canais temos a agência bancária (há bancos que adoptam o conceito de *one-stop-shopping*, onde o cliente pode aceder gratuitamente ao seu site e ao serviço de banca electrónica, ver os conteúdos da *corporate TV*, entre outras tecnologias), as ATM's (*automated teller machines*), as ATM's internas (disponíveis nas agências bancárias e com funcionalidades específicas não disponíveis nas ATM's tradicionais), o telefone (fundamentalmente via *call-centers* que têm vindo a assumir um papel de crescente importância no seio dos bancos, seja no *inbound* como no *outbound*), o telemóvel, o *homebanking* (banca electrónica), os promotores financeiros (entidades externas aos bancos), a vídeo-conferência (muitas vezes utilizada ao nível do segmento *private* e *corporate*) e os quiosques interactivos. A implementação de um sistema de distribuição multi-canal provoca, segundo James Bauer “um verdadeiro efeito multiplicador na eficiência de todas as áreas de um banco” (Bauer, 1995). No âmbito da estratégia de distribuição, é ainda importante realçar que praticamente todos os bancos optam por aderir ao *bancassurance*, termo de origem anglo-saxónica que consiste na oferta combinada de produtos bancários e seguros, ou seja, os bancos comercializam em paralelo produtos seguros, potenciando naturalmente o *cross-selling*. Regra geral, os seguros que são vendidos pertencem a uma associada do grupo financeiro que controla o banco, o que permite o desenvolvimento de sinergias e economias de escala entre todas as empresas desse mesmo grupo. O conceito inverso, isto é, a comercialização de produtos bancários em seguradoras denomina-se de *assurfinance*.

Um outro canal de distribuição estratégico, já mencionado anteriormente, é a rede de promotores financeiros, que são entidades externas ao banco e

que, a troco de um determinado comissionamento, captam clientes e negócios para o referido banco. Normalmente são profissionais que apresentam grande potencial e que trabalham em actividades que gerem vastas carteiras de clientes. A nível nacional, este interesse por parte dos bancos nacionais verificou-se no início do século, e apresenta inequívocas vantagens: o banco passa a dispor de uma rede alargada de “pontos de venda móveis”; uma distribuição geográfica diversificada; a capacidade de captação de clientes à partida inacessíveis (muitas vezes os promotores financeiros, como por exemplo os contabilistas, desempenham o papel de “tutores financeiros” dos seus clientes); simplificação dos processos administrativos (os processos de crédito, por exemplo, são devidamente encaminhados para as agências bancárias, organizados e completos, minimizando assim os tempos de resposta) e maior personalização no atendimento, uma vez que o promotor também assume um papel comercial fundamental no acompanhamento permanente ao cliente.

A banca apresenta, assim, uma rede de distribuição alargada, devendo-se realçar a crescente importância que as novas tecnologias têm vindo a assumir nos últimos anos, com especial destaque à banca electrónica.

5. Estratégia de comunicação

Com o desenvolvimento do mercado bancário, o grande objectivo a alcançar neste sector concorrencial é o de definir um *mix* eficaz de comunicação e não apenas estratégias integralmente direccionadas para a publicidade nos *media* ou em acções relacionais. Há que saber comunicar com qualidade, dotando a comunicação de valores e princípios que constituam referenciais para a acção.

A expansão de unidades bancárias, mencionada no ponto anterior, é indubitavelmente um sinal de crescimento dos bancos, que implica avultados investimentos nos mais variados domínios. É natural que, de alguma forma correlacionado com a abertura

¹ Alguns exemplos no panorama financeiro nacional: o Grupo Banif detém a Açoreana Seguros, O Grupo CGD a Fidelidade, o Millennium BCP Fortis a Ocidental, o Grupo BES a Tranquilidade e o Grupo BPN a Real Seguros.

de novas unidades, os custos de comunicação passem a ter um peso mais significativo na estrutura de custos dos bancos. Um custo de comunicação avultado está relacionado com os processos de *rebranding*, que a maioria dos bancos adoptou na última década. É neste contexto que a “marca” dos bancos ganha relevância e um novo sentido. Os bancos têm vindo a romper com as raízes do passado, no que concerne à sua identidade corporativa. A mudança é uma inevitabilidade, até porque uma marca é uma história metafórica que está sempre em permanente mutação. A história começou com o Millennium BCP e o BPI, seguido do BES e Montepio, com processos de fusões e aquisições pelo meio. Mais recentemente, no início de 2008, foi a vez do Banif de romper com o passado, apesar de ser um banco jovem, com apenas 20 anos. Trata-se da identidade das marcas bancárias. E não se pode esquecer que a identidade é mais do que um nome ou um logótipo. Todas as acções devem afirmar a identidade: os colaboradores, os produtos e serviços, os contextos físicos, o material de comunicação, entre outros. Algumas formas de comunicação muito usuais na banca são o *direct mail*, o material estacionário nas unidades de negócio e o *merchandising*. Enquanto os dois primeiros são eficazes para manter permanentemente informados os clientes das novidades do banco em relação a produtos e serviços - as *newsletters* físicas ou electrónicas também desempenham um papel semelhante -, para além de induzir numa suposta compra, o *merchandising* tem um papel veiculador da imagem institucional do banco. Os sites oficiais dos bancos também assumem naturalmente um papel preponderante a este nível. Outras formas de comunicação que também são utilizadas pelos bancos são os mupis (vê-se normalmente nas paragens de autocarro), a imprensa (incluindo a especializada), os *outdoors*, a publicidade na internet, os patrocínios, as publicações internas, a televisão, a rádio, entre outras com menor importância estratégica ou menos utilizadas, tais como os autocarros, o multibanco ou as acções

relacionais em determinados locais.

Uma parcela do orçamento de comunicação ainda se destina também para a obtenção de certificações de qualidade a vários níveis, designadamente de produtos e serviços. É sem dúvida um excelente instrumento para potenciar a credibilidade e notoriedade da marca no mercado. Coexiste uma tendência generalizada dos bancos para a criação e desenvolvimento de uma marca forte, seja por via de certificações de qualidade ou por outras estratégias de comunicação, tais como o mecenato, o apoio a causas sociais (responsabilidade social), acções relacionais ou o patrocínio a eventos ou entidades. É inegável a preponderância que a estratégia de comunicação tem no sector bancário.

6. Qualidade de serviço

Hoje em dia não basta vender, é necessário saber vender. A velha expressão de que “os bancos não dão nada a ninguém” deve ser encarada pelos mesmos como uma verdadeira oportunidade de negócio. E para isso é necessária atitude por parte dos comerciais das agências bancárias, é necessário demonstrar excelência na qualidade de serviço prestados aos clientes. E essa excelência advém de uma sólida formação profissional e, acima de tudo, dos valores pessoais de quem serve o cliente. A qualidade do serviço prestado pelos bancos, que depende de valores fundamentais como a proactividade e simpatia dos seus colaboradores, da rapidez, e da capacidade de criar “boas experiências” aos clientes, é certamente o factor crítico de sucesso. O cliente bancário de hoje não é o mesmo do passado: está mais informado e, sobretudo, mais exigente e ciente dos seus direitos e das suas reais necessidades financeiras. Para além disso, num cenário de enorme concorrência, passou a ter maior capacidade de escolha e não se deixa iludir facilmente à argúcia comercial de quem vende. A excelência no serviço prestado aos clientes é claramente uma vantagem competitiva e tem como objectivo fundamental não só satisfazer as necessidades dos clientes, como superá-las. O

objectivo número um dos bancos deve ser, assim como para qualquer outra empresa, “encantar o cliente”. Hoje em dia já não basta deixá-lo satisfeito, ou mesmo muito satisfeito... a estratégia passa por deixá-lo simplesmente encantado com os produtos e serviços prestados, superando largamente as suas expectativas. E este é um caminho ideal para a fidelização e satisfação do cliente. Todas as empresas ambiciosas falam insistentemente na conquista de uma maior quota de mercado. No entanto, será que não fará mais sentido as empresas tentarem alcançar uma maior quota do cliente, em detrimento da quota de mercado? É uma questão que certamente merece reflexão. Os bancos apostam bastante, e de forma periódica, na formação técnica e comportamental dos seus colaboradores, sejam de *front-office* ou de *back-office*. Estas acções de formação, iniciais ou de reciclagem, são bastante importantes para se identificarem as principais lacunas no atendimento comercial e melhorar a componente comportamental e comercial dos colaboradores, designadamente por via de simulações de casos.

Há algo que torna claramente distinto o marketing relacional: a individualização do cliente e um claro enfoque nas suas necessidades. Cada cliente tem o seu próprio “ADN”, as suas necessidades específicas e os seus “desejos” enquanto consumidor. E é aqui que o *marketing one-to-one* supera outras formas tradicionais de abordar o marketing. Senão vejamos as diferenças:

- No marketing tradicional o cliente é mais um entre outros, tem acesso a produtos e serviços *standard* da empresa através de canais de distribuição e promoção massificados e procura-se com frequência o desenvolvimento de economias de escala e o aumento da quota de mercado, assim como o aumento das vendas;
- No *marketing one-to-one* o cliente é único, tendo acesso a produtos *customizados*, através de canais de distribuição e promoção individualizados, e onde se privilegia o investimento de relações e a quota do cliente, sendo que o objectivo primordial

é fidelizá-lo e desenvolver uma relação eterna.

Os bancos têm algumas ferramentas de aferição do grau de satisfação do cliente, nomeadamente os inquéritos à satisfação e os programas de *mystery shopping* (visitas-mistério a agências bancárias, que normalmente são realizadas por entidades externas). Estas ferramentas permitem aos bancos avaliar os aspectos mais positivos e, naturalmente, os menos positivos, de forma a tomarem medidas correctivas e serem mais assertivos na definição da estratégia de qualidade de serviço prestado ao cliente. Os inquéritos à satisfação podem ser realizados através de várias formas de marketing directo, contudo as mais usuais são o telefone (através da acção do *call-center*), a internet (inquéritos *on-line* através do *homebanking*) e os *mailings* (mais utilizados para os clientes dos segmentos *private* e *corporate*). De referir ainda que os bancos prestam uma especial atenção ao papel do provedor do cliente, que é uma figura interna que faz a gestão das reclamações dos clientes. Na banca não é apenas o cliente que é exigente, mas também as entidades supervisoras que, por força da lei, são extremamente reguladoras. Naturalmente que esta regulação condiciona a actividade dos próprios bancos, obrigando-os a cumprir todos os requisitos pré-definidos. Neste aspecto, o cliente encontra-se salvaguardado.

Uma outra tendência recente, e conforme referido anteriormente, é a da obtenção de certificações de qualidade ao nível dos produtos e serviços considerados estratégicos, como sejam o crédito pessoal, crédito habitação, banca electrónica ou a própria provedoria do cliente.

Está visto que a qualidade de serviço assume um papel vital e de crescente importância e que pode marcar a diferença face à concorrência. Um cliente bem servido certamente voltará. E ao voltar a probabilidade de uma compra nova ou repetida aumenta. Por outras palavras, os bancos nunca poderão descurar a qualidade de serviço, sob pena de perderem credibilidade perante o mercado e clientes para os seus principais concorrentes.

Bibliografia

SEF (2007). “População Estrangeira em Território Nacional”. Disponível: http://www.sef.pt/documentos/56/DADOS_2007.pdf.

IAPMEI (2008). “Sobre as PME em Portugal - Fevereiro de 2008”. Disponível: http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro e RODRIGUES, Joaquim (2004).”Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing”. Dom Quixote. 2004. 10da. Ed.

VALVERDE COTA, Bruno (2000). “Marketing bancário: comportamentos e necessidades dos jovens bancarizados portugueses”. Universidade Lusíada Editora, Coleção Teses. 2000.

DAEMONQUEST (2008).”Fidelização: a matéria pendente”. Disponível: <http://www.daemonquest.com/book/print/1725>.

EFMA (1999) - “The Future of Financial Services Distribution in Europe”, p.13.

BAUER, James L. (1995) - “Distribution 2000: Developing and Implementing Strategies for Retail Financial Institutions”. Lafferty Publications, Dublin.

IH WITTEN, E Frank (2005). “Data Mining. Practical machine learning tools and techniques”. Elsevier. 2005. 525. 2da. Ed.

CORREIA, Elisabete, LUCAS, Susana e LAMIA, Alicia. Profiling: Uma técnica auxiliar de investigação criminal .Aná. Psicológica, out. 2007, vol.25, no.4, p.595-601. ISSN 0870-8231.

MARK, G. e DURKIN, Barry Howcroft (2003) “Relationship marketing in the banking sector: the impact of new technologies.”Journal:Marketing Intelligence & Planning, 2003 Volume:21 Page: 61 - 71.

KOTLER, Philip e BLIEMEL, F. (2000). “Marketing Management” - Englewood Cliffs, 2000, Page: 943- 924.

Sites:

<http://www.finobserver.com>

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main