



ISSN: 2310-0036

Vol. 13 | Nº. 2 | 2022

Nelson Ribeiro

Universidade Católica de Lisboa

Nuno Brandão

Universidade Católica de Lisboa

Vanusa Freitas

Universidade Católica de Moçambique

Estudo de Estratégias Competitivas de Marketing na satisfação de clientes em Agência Bancária Nacional

Study of Competitive Marketing Strategies in customer satisfaction in National Banking Agency

RESUMO

A pesquisa debruça-se sobre como as estratégias competitivas de *marketing* usadas por uma Agência Bancária Nacional conseguem satisfazer seus clientes e foi motivada por tratar-se de um estudo desenvolvido numa instituição bancária com muitos anos de experiência no mercado nacional e actualmente estar num ambiente competitivo de oferta de serviços similares. Para dar seguimento, a pesquisa levantou o seu objectivo geral onde procura estudar as estratégias de *marketing* usadas para satisfação dos clientes. A sua delimitação centra-se na região norte de Moçambique, mais concretamente na cidade de Nampula. O seu quadro teórico foca as estratégias competitivas de marketing, atracção. O desenho metodológico foi orientado por uma abordagem que recorreu a métodos qualitativos com tratamento fundamentada em análise de conteúdo. A metodologia qualitativa recorreu ao uso de entrevistas aplicadas a cinco gestores, devidamente codificados, da instituição bancária. Os resultados indicam que as estratégias de *marketing* usadas pela instituição bancária inicia com acções no mercado para conquistar clientes, através de eventos patrocinados, com capacitações dos colaboradores sobre atendimento aos clientes, segmentação de seus clientes para personalizar o atendimento; a sua construção do relacionamento é desenvolvida através da assistência que a instituição bancária oferece no uso dos seus serviços.

Palavras-chave: estratégias, marketing, valor.

Abstract

The research focuses on how the competitive marketing strategies used by a National Banking Agency manage to satisfy its customers and was motivated by the fact that it is a study developed in a banking institution with many years of experience in the national market and currently being in a competitive environment offering similar services. To follow up, the research raised its general objective where it seeks to study the marketing strategies used for customer satisfaction. Its delimitation is centered in the northern region of Mozambique, more specifically in Nampula. Its theoretical framework focuses on competitive marketing strategies, attraction. The methodological design was guided by an approach that resorted to qualitative methods with treatment based on content analysis. The qualitative methodology resorted to the use of interviews applied to five duly coded managers of the banking institution. The results indicate that the marketing strategies used by the banking institution start with actions in the market to win customers, through sponsored events, with training of employees on customer service, segmentation of their customers to personalize the service; its relationship building is developed through the assistance that the banking institution offers in the use of its services.

Keywords: strategies, marketing, value.



Rua: Comandante Gaivão n° 688

C.P.: 821

Website: <http://www.ucm.ac.mz/cms/>

Revista: <http://www.reid.ucm.ac.mz>

Email: reid@ucm.ac.mz

Tel.: (+258) 23 324 809

Fax: (+258) 23 324 858

Beira, Moçambique

Introdução

No processo da globalização, as organizações são convidadas a estar mais atentas, a evoluir na mesma velocidade para responder as expectativas do seu público-alvo. Isso implica o desafio e a responsabilidade em assumir este novo posicionamento. As organizações devem trabalhar em novas estratégias, em potenciais parcerias, aquisição de novos bens e serviços de suporte ao cliente para enfrentar as mudanças sociopolíticas e económicas da actualidade.

Com a competitividade mais agressiva, os desafios e a dinâmica das organizações do sector económico são notórios, facto este que exige um esforço redobrado de *marketing* e satisfação do cliente, de modo a responder suas necessidades e manter um posicionamento estratégico no mercado.

As instituições bancárias não diferem seus processos de outras empresas de produtos ou serviços. Com a tecnologia avançada, atendimento e transacções por via das máquinas, a qualidade de serviços de recepção ao cliente passa a ocupar um lugar de destaque e diferenciação nos Bancos.

Todo cliente cria expectativa em relação aos bens e serviços oferecidos por um banco. Quando o cliente procura um banco para dar-lhe assistência no manuseamento das suas finanças, as expectativas desempenham um papel central que funcionam na busca e selecção do melhor banco.

A concepção das estratégias de *marketing* nos bancos deve espelhar a preocupação de dentro para fora, isto é, deixar de olhar para si mesmo e virar as atenções para o cliente. Esta posição assim se reflecte porque os bancos vendem prestação de serviços em função do atendimento dos seus clientes e a sua existência depende da aceitação dos clientes.

O cenário actual mostra que toda oferta de bens e serviços tem concorrente. Com grandes focos de crise financeira, as organizações vêm-se num mundo de múltiplos desafios e de difícil consenso em saber qual deles é prioritário. A situação mais complexa de uma sociedade em tempo de crise é quando existe muito oferta semelhante. Neste contexto, o cliente é convidado para vivenciar experiências de bens e serviços semelhantes, mas com marcas diferentes. O exemplo concreto desta situação que hoje se assiste se atribui aos Bancos.

Realizar um estudo de estratégias de marketing na satisfação de clientes em instituições bancárias merece atenção porque Moçambique encontra-se numa profunda crise económica, onde o Banco Central

faz uma revisão de normas de procedimento aplicadas nos bancos, implementa novas directrizes de actuação no país para garantir uma simetria de processos bancários em todas as instituições.

O artigo debruça-se sobre uma agência bancária comercial que nasce nos anos 90, em Moçambique, fazendo dela o maior banco a operar no mercado nacional. Actualmente, ao completar vinte anos de existência, já contava com um milhão e quinhentos mil clientes, e com uma aposta de melhoria de qualidade dos serviços prestados.

Do ponto de vista científico, a pesquisa pode contribuir através do estudo de práticas de estratégias de *marketing* que possibilita aos bancos a entenderem como fazer funcionar o marketing e marcar seu diferencial competitivo em um mercado em que existe grande oferta.

A pesquisa marca seu contributo social ao fazer perceber a essência das estratégias de marketing como uma função organizacional que vai desde receber o cliente, atender suas necessidades, completar a orientação do mesmo, até desenvolver informações de marketing e gerar lucro em um ambiente eficiente.

O uso planificado de estratégias de *marketing* permite um maior destaque à marca da empresa. Promovendo essa visibilidade, as estratégias fazem com que o cliente se sinta mais próximo, mais curioso e mais inclinado a confiar na marca. Uma vez aderindo à marca, o *marketing* passa a ter a função organizacional de garantir a entrega de valor ao cliente. É diante deste cenário que se questiona como as estratégias de marketing usadas pela Agência Bancária nacional conseguem satisfazer seus clientes?

Para responder a questão de partida o estudo levantou um conjunto de objectivos onde procura estudar as estratégias de marketing usadas pela Agência Bancária nacional para satisfação dos clientes. Para subsidiar, a pesquisa começa por identificar as acções e estratégias de *marketing* desenvolvidas pela Agência e descrever a criação de valor e reforço aplicado aos seus clientes.

2. Estratégias Competitivas de Marketing

As primeiras actividades de marketing iniciam no séc. XIX, com o propósito de criar, promover e fornecer bens e serviços úteis à sociedade. Neste propósito o *marketing* procurou transformar bens, serviços, experiências, informações e ideias em conceitos de benefício para o cliente.

Kotler (2000) define marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (p. 30). Pode-se assim ver que proporciona um foco para o indivíduo que procura satisfazer a sua procura através de diversas ofertas.

O mercado tem mostrado às empresas que não basta desenvolver um serviço e disponibilizar aos que por ele procuram. Numa era tão diversificada de meios e canais a usar para partilhar e trocar informações, as empresas precisam diversificar os seus canais de comunicação para atingir o público. Kotler e Keller (2012) sustentam que profissionais de *marketing* “devem ser criativos no uso da tecnologia, mas sem se intrometer na vida dos consumidores” (p.512).

O cenário empresarial actual convoca a adopção de estratégias para orientar a liderança do alcance dos objectivos e metas concebidas para o crescimento financeiro das empresas.

A primeira definição de estratégia, na sua forma mais alargada começa com Sanchez e Cantarero (2003), quando se referem a ela como “o meio através do qual a organização pode sustentar a sua continuidade e, ao mesmo tempo facilitar a sua adaptação a um ambiente em contínua transformação, adquirindo uma vantagem competitiva que permite um contínuo crescimento e desenvolvimento” (p.291).

As estratégias são referenciadas também como linhas administrativas que posicionam o produto, o preço, a distribuição e a promoção da empresa em direcção ao mercado, utilizando instrumentos, potencialidades e recursos competitivos para se aproveitar as oportunidades (Lima, Sapiro, Vilhena & Gangana, 2005; Reis & Reis, 2008; Kotler, 2009).

As linhas fundamentais do conceito variam, mas é recorrente em todas elas pautar os elementos do *marketing* mix como instrumentos a usar em busca de sucesso. Mintzberg e Quinn (2001) reforçam esta posição ao defenderem a concordância no conceito, mas também falta de unanimidade quanto ao caminho a seguir. Contudo, estudos desenvolvidos em empresas no século XX acabam deixando de lado os compostos de *marketing* mix como estratégia (Gilmore, Carson & Grant, 2001; Naidoo & Urban, 2010). É um posicionamento aceitável pois cada empresa, diante do seu público-alvo e dos seus concorrentes, procura adoptar a melhor liderança seguindo uma linha administrativa que possa suportar a estratégia escolhida.

É preciso perceber que a estratégia escolhida não é estática, mas sim dinâmica porque ela deve ser reajustada ao contexto onde é inserida. A existência de uma estratégia para o sucesso empresarial passa pela formulação, implementação e controle da mesma. O processo de formulação da estratégia corresponde a descobrir o que a empresa pode fazer para captar as oportunidades do mercado, determinar a competência e o poder que ela tem e combinar as duas conduções de forma a encontrar um bom equilíbrio (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000; Dickson, Farris & Verbeke, 2001).

Para mergulhar no mercado e se tornarem resilientes, as empresas aplicam estratégias de marketing para darem vazão às suas metas lucrativas, necessidades dos clientes e responder a competitividade.

O conjunto de actividades mercadológicas desempenhadas pela empresa na entrega do valor ao cliente, que garante um destaque na mente do consumidor é conduzido pelas estratégias de *marketing*. A formação das estratégias de *marketing* é desenhada de forma criativa e com o objectivo de manutenção ou aumento da vantagem competitiva da empresa.

A estratégia de *marketing* é composta por sua formulação e implementação. Estes dois elementos são momentos dependentes. À medida que se compõe informações para sua formulação também se trabalha na sua implementação por tratar-se de elementos que são postos em prática no mercado. Uma vez que o mercado não está num ambiente estático, sofre mutações, as duas fases vão-se moldando e adaptando-se consoante a necessidade. É nesta premissa que se encontra o modelo de Formação de Estratégia de Marketing, *Marketing Strategy Making* (MSM), de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999). Modelo este que é desenvolvido ao mesmo tempo que se trabalha no processo estratégico (Toaldo, Joz & Luce, 2008).

Na estrutura do modelo de Formação de Estratégia de *Marketing* (MSM) pode-se observar que é composta de *antecedentes*, *processo*, *resultados* e *variável de controlo*. De forma detalhada, os *antecedentes* são formados por factores da organização, tais como sua estrutura e cultura que podem agilizar, ou não, a implementação da estratégia de *marketing*. No *processo* encontram-se elementos ligados ao ambiente interno e externo, a abrangência na análise profunda da escolha das alternativas da melhor estratégia, destaque nas habilidades de *marketing* para se alcançar vantagem competitiva no mercado, relação integrada entre departamentos, qualidade e comprometimento na comunicação, no capital humano e no consenso da estratégia escolhida (Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999).

Como se pode constatar, os dois primeiros elementos do modelo fazem grande referência ao que foi analisado no desenho da estratégia empresarial, reforçando os procedimentos e os cuidados na selecção da estratégia.

Os *resultados* demonstram deduções relacionadas com a criatividade da estratégia, o que se aprendeu com ela e seu desempenho no mercado. Por último, a *variável de controlo* é relacionada a factores como comportamento dos consumidores, tecnologia de ponta, concorrentes e inovação, que influenciam os resultados da estratégia (Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999; Toaldo, Joz & Luce, 2008).

Em suma, as etapas descritas no modelo MSM retratam os recursos internos da organização que afetam as actividades da formulação e implementação da estratégia e condicionam os resultados que por sua vez dependem também das dimensões ambientais externas à organização.

A criatividade é um elemento que o modelo MSM apresenta como fulcral na formação e implementação da estratégia de *marketing*. Toaldo e Luce (2011), enfatizam ao afirmar que:

A criatividade inserida no modelo como elemento que propicia alteração de comportamento com a estratégia, em termos de inovação, leva, conseqüentemente, a uma influência positiva no processo de melhorias da organização, uma vez que com actividades criativas busca-se, continuamente, um aprimoramento do processo (p.12).

A criatividade, assim como a inovação, são aspectos desejáveis em organizações modernas. A criatividade implica transformar a ideia empreendedora de um indivíduo em ideia colectivamente aceite, e daí, organizar recursos para responder proactivamente ao ambiente sócio, económico, cultural e governamental.

As novas pesquisas sobre estratégias de *marketing* apontam a inovação em marketing como mecanismo de criatividade na gestão do *marketing* (Naidoo & Urban, 2010; Ensslin, Sarquis, Cittadin & Chaves, 2015).

Ensslin, Sarquis, Cittadin e Chaves (2015) afirmam que estes estudos “tratam do uso de novas tecnologias, Web 2.0, redes sociais, comunidades, *marketing* de colaboração, varejo virtual e investimentos em inovação” (p. 4).

Evidentemente, pode-se ver que, o que acontece é que o mundo empresarial segue rápido e quer manter-se conectado, próximo dos clientes e com propostas de benefícios maiores para satisfação das necessidades do mercado.

Toaldo e Luce (2011), ressaltam que “o estudo das estratégias de marketing, independentemente do nível a que se refira, oferece grandes condições para se obter sucesso com as estratégias implementadas, trazendo conseqüências salutaras aos objectivos organizacionais” (p.9).

As estratégias de *marketing* podem ser entendidas como um guião bem elaborado para servir de suporte aos objectivos da organização.

Na óptica de Kotler e Armstrong (2003), a estratégia de *marketing*

É a lógica de marketing por meio da qual uma empresa espera alcançar seus objectivos de *marketing*. Ela é constituída de estratégias específicas para o mercado-alvo, o posicionamento, o mix de marketing e os níveis de despesa com o *marketing*. Nesta secção, o planeador explica como cada estratégia responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano (p.49).

Constata-se que o conceito faz menção da inclusão das estratégias de marketing no planeamento estratégico da organização, transformando as estratégias em ferramentas capazes de se adaptarem para poderem responder aos diversos ambientes.

As estratégias de *marketing* compreendem as decisões necessárias para determinar como usar, de forma simultânea, os compostos do *marketing* mix. Estas são as variáveis que a organização tem poder de controlar e modificar de acordo com as suas necessidades, cooperando na definição do produto, canais de distribuição, preços, marcas e mensagens a serem desenvolvidas para o alcance das metas (Fisk, 2009).

A definição de uma boa estratégia de *marketing* acarreta a responsabilidade de conhecer o sector em que se actua, assim como concorrentes actuais, seguimentos do mercado escolhidos, o posicionamento colocado e o marketing mix. Para alcançar esta posição e fazer com que a estratégia de marketing vá de acordo com as necessidades e desejos dos clientes, uma diversidade de factores deve ser avaliada com vista a colocar a empresa em vantagem competitiva.

Quando se fala em estratégias de marketing é evidente o surgimento de vários tipos, pois cada um tem a sua finalidade e mecanismos de actuação. Porter (1986), concebe um pacote de estratégias genéricas baseadas em *liderança de custos*, *diferenciação* e *foco*. Para Caetano e Rasquilha (2010), as estratégias apresentam-se em dois tipos: *concorrenciais* e *de desenvolvimento*.

De forma a diferenciar as estratégias, uma descrição é apresentada para entender suas formas de actuação para obtenção e manutenção de vantagem competitiva.

i) *A estratégia de liderança de custos* acontece quando uma organização formula custos baixos dos seus produtos, no sector onde actua. Este mecanismo torna-se possível ao fazer uso de políticas que direccionam a organização. Outro condicionalismo ligado a esta estratégia é a experiência acumulada da empresa que deve condicionar economia de escala e redução de custos (Porter, 2005; Reis & Reis, 2008).

ii) *A estratégia de diferenciação* é considerada como aquela que “a organização se diferencia da concorrência quando oferece singularidade e valor” (Reis & Reis, 2008, p.192). A busca pela diferenciação em relação aos concorrentes pode ser na marca do produto, no *design* da embalagem ou mesmo na assistência personalizada.

A Diferenciação destaca-se por ter um toque de sofisticação na qualidade, no acesso e na imagem da marca, purificação privilegiada do mercado-alvo, assim como uma especialização destacada na oferta (Reis & Reis, 2008). No entanto, esta estratégia só atende um número menor de clientes, tornando inviável maior participação no mercado.

iii) *A estratégia de foco* concentra todos os seus reforços num público-alvo específico com alta eficiência recorrendo a todo o processo concebido para esta estratégia. (Porter, 2005). Seu uso admite à organização melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos e atender com precisão às necessidades e desejos dos clientes específicos.

Reis e Reis (2008) enfatizam que na estratégia de foco “os segmentos-alvo devem conter clientes com necessidades invulgares ou menos comuns” (p.195). Desta forma há uma maior garantia da estratégia oferecer grande retorno.

A existência de estratégias genéricas não dá autoridade à organização de aplicá-las de forma conjunta porque a execução bem-sucedida de cada estratégia genérica precisa de virtudes, recursos, estruturas e estilo de gestão diferentes (Porter, 1996).

As outras tipologias de estratégias são apresentadas por Caetano e Rasquilha (2010). A primeira é o conjunto de Estratégias Concorrenciais.

i) *As estratégias concorrenciais* são as que pretendem aumentar o consumo dos produtos da empresa à custa da concorrência. Para alcançar este objectivo um conjunto de cinco estratégias são usadas como suporte.

Primeiro, as estratégias comparativas, que são muito usuais em mercados altamente competitivos, pois, são usadas para se poder comparar ao líder do mercado. As estratégias financeiras “quando a oferta de marketing está definida e apenas é necessário manter a marca visível” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.26). Estas estratégias procuram usar produtos ou actuar em mercados em fase de maturidade no seu ciclo de vida, colocando o orçamento como factor essencial uma vez que o que se pretende é manter a notoriedade da marca (Gitman, 2004; Caetano & Rasquilha, 2010). A estratégia de posicionamento, on-

de existe a necessidade de construir uma imagem marcante na mente do consumidor e a mesma pode destacar-se por uma característica importante do produto, um benefício importante, melhor relação qualidade-preço ou prestígio no uso do produto (Sandhusen, 2006; Caetano & Rasquilha, 2010). As estratégias promocionais, aplicadas para dar a conhecer os produtos realçando suas qualidades e obter resultados imediatos (Dias & Cassar, 2005).

- ii) A Estratégia de desenvolvimento acontece quando “o crescimento não pressupõe ataque à concorrência porque a categoria de produto está em desenvolvimento, permitindo a captação de consumidores novos. Muito usado em mercados emergentes” (Caetano & Rasquilha, 2010, p. 26).

O modo de trabalho das estratégias de Desenvolvimento é procurar aumentar o consumo através de estratégias extensivas, procurando novos consumidores que podem originar brilhantes taxas de crescimento e grande notoriedade. Recorre também a estratégias intensivas para aumentar a procura dos actuais clientes, propondo novos hábitos, novas formas de utilização do produto, da atitude e de comportamento de compra (Kotler, 2000; Caetano & Rasquilha, 2010).

Portanto, independentemente da escolha de qualquer tipo de estratégia a ser implementada pela empresa, ela deve compor, deliberadamente, um conjunto diferente de actividades para oferecer uma combinação única de valor.

Metodologia

A pesquisa faz uso de uma investigação com metodologia qualitativa exige análise de múltiplos dados que oferecem descrição dos acontecimentos de forma detalhada, com peso de determinada interpretação. Paralelamente, o enfoque qualitativo também é caracterizado pela imersão do pesquisador no contexto, e por permitir a aplicação de metodologias que possam explorar em profundidade todas as dimensões, riquezas e complexidades do mundo social (Manson, 2002).

O objecto de estudo é uma instituição bancária nacional que detém sete filiais, e setenta e cinco colaboradores distribuídos na cidade de Nampula. Entrevistou-se cinco gestores responsáveis pelos vários grupos de clientes visto que o que se pretende é a busca da profundidade das respostas dadas pelos respondentes sem a exigência de cálculos estatísticos.

O estudo recorreu ao uso da entrevista. De seguida, fez-se a análise das entrevistas para agrupar os fragmentos de cada participante; em unidades de significação. Estas unidades permitiram que se

codificasse partes do conteúdo captado nas entrevistas com vista a categorizar. Assim, este material empírico recebeu um tratamento de produção de categorias (Afonso, 2014) para ser organizado em categorias e subcategorias. Duarte (2004) reforça este posicionamento, ao defender que “pode-se tomar o conjunto de informações recolhidas junto aos entrevistados e organizá-las, primeiramente, em três ou quatro grandes eixos temáticos, articulados aos objectivos centrais da pesquisa” (p. 222).

As entrevistas feitas aos gestores da agência bancária foram sujeitas a uma análise temática, sendo que as categorias temáticas emergiram do próprio discurso dos entrevistados

Na óptica de Duarte (2004) uma boa entrevista requer uma boa definição de objectivos da pesquisa, ter conhecimento do contexto da realização do estudo e um nível aceitável de informalidade, mas sem perder de vista os objetivos que levaram a buscar a participação do indivíduo, fonte de conhecimento empírico para sua investigação.

Uma das grandes limitações que a instituição bancária nacional apresentou é o acesso a documentos ligados às suas estratégias de atendimento e de comunicação de marketing.

A instituição bancária, em análise, é uma instituição moçambicana de crédito que consiste em receber do público depósitos ou fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria, mediante a concessão de crédito.

Apresentação e discussão dos resultados

Na presente etapa apresenta-se os dados recolhidos através das entrevistas feitas aos gestores da Agência Bancária e análise de todas as informações recolhidas, com o objectivo de estudar as estratégias de marketing na satisfação dos clientes.

As análises e discussão dos resultados presentes no estudo foram realizadas por forma a se poder responder face às duas questões de investigação: i) quais e como são desenhadas as acções e estratégias de marketing para aumentar a satisfação dos clientes? ii) de que forma as acções e estratégias de marketing usadas pela instituição cria valor e reforço aplicado aos seus clientes?

Quanto à primeira questão de investigação, de acordo com os resultados apresentados percebe-se que as estratégias de marketing usadas pela instituição bancária se iniciam com acções no mercado para conquistar clientes, sejam em eventos patrocinados ou criados para essa finalidade. Fazem-se assim, capacitações dos colaboradores sobre aspectos centrais junto dos seus clientes, tais como,

atendimento, segmentação para personalizar o atendimento e detectar fragilidades em suas acções, através de sistemas informáticos para, de seguida, se apresentar uma dada proposta de solução de cada caso. O treinamento sobre atendimento que mais se destacou nos entrevistados foca-se mais em duas segmentações, de três existentes. Mais precisamente, as que o Banco dá o nome de cliente Prestige e de cliente Corporate. Estes dois grupos de clientes têm assistência personalizada. Existe assim, uma necessidade de se prestar mais atenção ao tratamento que se dá aos clientes de base, a quem o Banco chama de mass marketing. Pois, o Banco tem vários canais de atendimento e o estudo realizado mostrou preferências diversificadas, o que sugere a importância de um tratamento diferenciado junto dos seus clientes.

Quanto à segunda questão de investigação pode-se sustentar que as estratégias de marketing usadas pela instituição bancária contribuem para a satisfação dos seus clientes. O esforço do Banco, em todas as suas actividades para retenção e satisfação dos seus clientes, coloca a instituição com uma vantagem competitiva uma vez que se faz sempre presente, através de visitas periódicas e pesquisa de satisfação que se desenvolve junto dos seus clientes.

Conclusões

Os serviços bancários enfrentam desafios trazidos pelo novo paradigmático comunicacional em um cenário de forte clima competitivo, onde os clientes, que se mostram mais informados, exigentes e críticos nas suas escolhas, são oferecidos serviços similares.

O banco, através da capacidade de reconhecer oportunidades no mercado, se faz presente em eventos sociais, diversificando os canais de comunicação de marketing para atingir potenciais e reais clientes, tais como publicidades nos meios de comunicação social, promoções de vendas que decorrem em eventos patrocinados pelo Banco e, marketing directo com vendas pessoais desencadeadas pelos gestores do banco, que se dirigem ao mercado em busca de novos clientes.

Evidencia-se que o Banco, através de equipas de gestores comerciais, se faz presente em instituições para divulgar seus serviços e produtos, sua funcionalidade e vantagens. Os gestores encurtam a distância promovendo sua tecnologia de ponta no processo de abertura de conta. Percebe-se o uso do marketing boca a boca através das redes sociais do Banco, um espaço que promove os serviços e recebe comentários dos clientes.

O processo de construção de relacionamento desenvolvido pelo Banco destaca-se em duas vertentes. A primeira vertente é um conjunto de formações estruturadas com objectivo de capacitar os gestores em

questões de atendimento para melhor receber e perceber as necessidades dos clientes, assim como formações para o domínio de todos os serviços e produtos vendidos pelo Banco. A segunda vertente prima pelo respeito aos prazos de respostas às reclamações submetidas nos livros disponíveis dentro do Banco como em outros canais digitais e a realização de pesquisas de satisfação submetidas aos diferentes segmentos de clientes.

No processo das capacitações desenvolvidas pelo Banco, evidencia-se a entrega do poder ao gestor, que, mediante a habilidade no domínio de atendimento, nos serviços e produtos que oferece e acesso a informação pode tomar decisões e encontrar respostas para um bom desempenho do Banco.

As práticas assimiladas na formação de atendimento para retenção de clientes centram-se mais nos clientes Prestige e Corporate, o que demonstra a presença de uma estratégia de foco, onde o Banco, com eficiência, reúne seus esforços nestes grupos de clientes para atender, com qualidade, suas necessidades e desejos.

A oferta de serviços e produtos bancários encontra-se em um mercado de concorrência pura, oferecendo produtos homogêneos. Neste ambiente, a busca pela satisfação dos clientes torna-se central. Percebe-se que o Banco demonstra uma preocupação em manter contacto e proximidade com os seus clientes, assim como satisfazer as suas necessidades para preservar a sua preferência pelos serviços do Banco. Uma das estratégias usadas é a identificação dos melhores clientes por ordem de importância e necessidades, que culmina com a criação de três segmentos de clientes, a outra procura manter contacto corrente após a aquisição dos serviços para avaliar a satisfação, através de pesquisas.

Referências Bibliográficas

Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação – um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia, Portugal: Fundação Manuel Leão.

Caetano, J. & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa, Portugal: Escolar.

Dias, R. & Cassar, M. (2005). *Fundamentos do Marketing Turístico*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.

Dickson, P., Farris, P. W. & Verbeke, W. M. I. (2001). Dynamic strategic thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 216-237. Recuperado em [https://dx.doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90025-6](https://dx.doi.org/10.1016/0022-4359(94)90025-6)

Duarte, R. (2004). Entrevista em Pesquisa Qualitativa. Revista Educar, 24, 213-225. Curitiba, Brasil: UGPR. Recuperado em <http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216>

Ensslin, L., Sarquis, A. B., Cittadin, J. & Chaves L. (2015). Evidenciação do Estado da Arte sobre Marketing para Pequenas Empresas: Análise do Período 2003 – 2013. Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia. Resende, Brasil. Recuperado em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/17522167.pdf>

Fisk, P. (2009). O Génio de Marketing. Lisboa, Portugal: Monitor.

Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. Marketing Intelligence & Planning, 19, 6-11. Recuperado em https://www.researchgate.net/publication/235306323_SME_marketing_in_practice

Gitman, L. J. (2004). Princípios de Administração Financeira. (10ª. ed.). São Paulo, Brasil: Addison Wesley.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). Administração de Marketing. (14ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education.

Kotler, P. (2009). Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle (5ª Ed.). São Paulo, Brasil: Atlas S.A.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). Princípios de Marketing. (9ª. ed.). São Paulo, Brasil: Prentice Hall.

Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. (10ª. ed.). São Paulo, Brasil: Prentice Hall.

Manson, J. (2002). Qualitative Researching. London, Reino Unido: SAGE.

Lima, M., Sapiro, A., Vilhena, B. J. & Gangana, M. (2005). Gestão de Marketing. (5ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: FGV.

Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. & Edison, S. W. (1999). Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. Journal of Marketing, 2, 18-40. Recuperado em https://www.jstor.org/stable/1251943?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2001). O processo da Estratégia. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). Safâri de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Brasil: Bookman.

Naidoo, R. & Urban, B. (2010, Dezembro). The Relevance of operational skills Towards Business Sustainability: A Focus on SMME Manufacturers in the Vaal Triangle Region. *Independent Research Journal in the Management Sciences*, 10 (1), pp. 234-248. Recuperado em <https://actacommerci.co.za/index.php/acta/article/view/134/134>

Porter, M. E. (2005). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Campus.

_____ (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 6, 61-78. Recuperado em https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf

_____ (1986). *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e concorrência*. São Paulo, Brasil: Campus.

Reis, R. L. & Reis, H. P. (2008). *Gestão Estratégica Aplicada a Instituições do Ensino Superior*. Lisboa: Portugal: Escolar.

Sanchez, Y. & Cantarero, G. (2003). *MBA para todos – Finanças, Marketing, Estratégia, Criação de empresas e Internet*. (2ª. ed.). Lisboa, Portugal: Dom Quixote.

Toaldo, A. M. M. & Luce, F. B. (2011). Processo de Estratégia de Marketing – a Criatividade como seu Resultado. *Revista FAE*, Curitiba, 2, 6-19. Recuperado em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/212>

Toaldo, A. M. M., Jotz, C. B. & Luce, F. B. (2008). O Papel do Grupo de Trabalho na Formulação e Implementação de Estratégias. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, 4, 101-115. Recuperado em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/108891/000708241.pdf?sequence=1>
