



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**ALTERAÇÃO DE CRITÉRIOS DE  
SEGMENTAÇÃO DANDO MAIOR  
ABRANGÊNCIA AO MASS-MARKET E  
SEGMENTOS DE VALOR: MAIOR  
ESPECIALIZAÇÃO E MAIOR  
SEGMENTAÇÃO DO BANCO M**

**António Firmino Martins**

Orientação: Prof<sup>a</sup> Doutor Carlos Vieira

**Mestrado em Economia Monetária e Financeira**

Trabalho de Projecto

Évora, 2013



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**ALTERAÇÃO DE CRITÉRIOS DE  
SEGMENTAÇÃO DANDO MAIOR  
ABRANGÊNCIA AO MASS-MARKET E  
SEGMENTOS DE VALOR: MAIOR  
ESPECIALIZAÇÃO E MAIOR  
SEGMENTAÇÃO DO BANCO M**

**António Firmino Martins**

Orientação: Prof<sup>a</sup> Doutor Carlos Vieira

**Mestrado em Economia Monetária e Financeira**

Trabalho de Projecto

Évora, 2013

# VENCER 2013 CONQUISTAR O FUTURO!

Atitude Empenho DETERMINAÇÃO Ambição

Excelência Profissionalismo

Resultados **Equipa** Liderança



## Resumo

Este projeto tem como objetivo principal apresentar a proposta de uma nova segmentação de clientes num determinado banco. Quem segmenta bem consegue ter uma oferta adequada, e quanto mais adequada for a oferta mais facilmente garantimos a preferência e a fidelização dos clientes. Este banco nasceu com a segmentação e agora, no âmbito deste projeto, quero fazer ainda melhor. Quero uma rede mais especializada e esta especialização tem que ter por base uma segmentação adequada dos clientes. Um maior acompanhamento e atenção aos clientes, tendo em conta as suas necessidades específicas, resultará num maior valor para o cliente e para banco. O projeto é absolutamente determinante para alavancar o negócio e isso traduz-se em servir os clientes no sítio certo, para assim captarmos mais recursos, vendas, margem superior, redução de crédito vencido e desenvolvimento de carreira. Este projeto tem como fatores chave do sucesso o enfoque na excelência dos serviços prestados, customizadas em função das suas necessidades.

# **Changing segmentation criteria, giving greater scope to the Mass-Market and value segments: greater specialisation and larger segmentation in the bank M.**

## **Abstract**

This project aims to present the proposal of a new customer segmentation in a given bank. An adequate segmentation guarantees an adequate supply, and a more adequate supply guarantees more easily the preference and loyalty of the customers. This bank was born with segmentation and now, under this project, I want to do even better. I want a more specialized network and this specialization must be based on an appropriate segmentation of customers. A closer monitoring and attention to customers, taking into account their specific needs, will result in greater value for the customer and for the bank. The project is absolutely crucial to leverage the business and this translates into serving customers in the right place, in order to attract so to pick up more resources, sales, higher margins, lower loan losses and career development. This project involves, as its key factors of success, the focus on service excellence, customized according to their needs.

# Índice

Introdução .....	9
Capítulo 1 – Necessidades de mudança .....	12
1 -Necessidade de mudança .....	13
1.1 - História de sucesso do Millenniumbcp .....	14
1.2 - Mudança de paradigma na banca .....	22
1.3 - O estímulo á necessidade de mudanças... ..	23
1.4 - O poder das marcas com ência” .....	24
1.5 - Caracterização dos novos consumidores.....	26
1.6 - Os efeitos da longa recessão económica .....	29
1.7 – Exigências de capital e funding.....	30
1.8 - Situação do banco e relação com os clientes .....	32
1.9 - Situação actual e perspectivas para o futuro .....	34
1.10 - Como é que os “futuros Clientes” interagirão com os Bancos?.....	36
1.11 - Progressiva mas garantidamente os clientes vão evoluir para “Self-service” .....	40
1.12 - Segmentação dos clientes de acordo com a utilização da Internet e do valor criado para o Banco.....	45
1.13- Síntese.....	46
Capitulo 2 – Visão global do Banco M para o futuro .....	47
2 - Projeto como resposta ao contexto atual e situação específica do Banco.....	48
2.1 - Visão global do Mass-Market.....	49
2.2 - Visão global dos Segmentos de Relação.....	50
Capítulo 3 - Alterações na oferta de serviços bancários .....	55
3 - O que muda em todos os segmentos .....	56
3.1- Oferta: Definição clara da oferta-base por segmento.....	57
3.2- Crédito vencido: prevenção e tratamento nas Sucursais .....	58
3.3- Especialização das plataformas: mais Sucursais “puras”.....	60
3.4- Multicanal: visão integrada em todos os canais.....	61
3.5- Informação de gestão: novos <i>dashboards</i> .....	64

3.6- Seguros.....	65
3.7-Oportunidades de carreira dentro e fora do retalho.....	66
3.8- Linha de apoio “SOS REDE” .....	67
3.9- Sistema de incentivos.....	67
3.10 - O que muda adicionalmente no Mass-Market .....	69
3.10.1- Outbound diferenciado: sucursal mais focada .....	70
3.10.2- <i>Service-to-sale</i> : proatividade no tráfego da Sucursal.....	71
3.10.3- Novos pacotes tangibilizados: para todos os subsegmentos .....	73
Figura 36: Os subsegmentos .....	73
3.10.4 – Sucursais <i>mais-lean</i> .....	74
3.10.5 – Centros de depósito empresa.....	74
3.10.6 – Nova oferta não financeira .....	75
3.11 - O que muda adicionalmente na Gestão Personalizada.....	76
3.11.1 - Upgrade de clientes: oportunidade comercial única .....	77
3.12.2- Welkome Packs para o momento do upgrade (Exemplo Prestige).....	78
3.12.3- Proatividade comercial: nova ferramenta .....	79
3.12.4- Contrapartidas nos negócios: Nova sistemática e novo aplicativo .....	80
3.12.5- Novidades no novo Programa Prestige .....	81
3.13 - Um enquadramento adverso e de múltiplos desafios para a economia e para o sistema financeiro também pode ser aproveitado .....	84
3.14 – O ano de 2012 .....	85
3.15- Fatores manterão forte pressão sobre os níveis de Rentabilidade.....	88
3.15.1-Continuar a reduzir o Gap Comercial = + Recursos – Crédito .....	90
3.15.2 -A rentabilidade e o custo do risco.....	91
3.15.3 - Crédito em Risco (BdP) vs. OIC.....	93
3.16 - Princípios orientadores do novo modelo de recuperação.....	95
Capítulo 4 – Modelo de negócios e pilares base .....	100
4 - Novos critérios de segmentação.....	101
4.1 – Mass-Market: síntese das propostas .....	107
4.2 - Prestige: Síntese das propostas .....	108
4.3 Negócios: Síntese das propostas .....	109
4.4 - “Golden rules”: 5 princípios de encarteamento no Retalho.....	112
4.5 - Evolução do Mass-Market para uma estrutura mais lean .....	115
4.6 - Aumento da abrangência nos segmentos de maior valor .....	116

4.7 - Nova plataforma para reforço da proatividade comercial em seis fases .....	117
4.8 - Resumo das funções chave da hierarquia comercial.....	119
Capítulo 5 – Processo (como lá chegar?) .....	121
5.1 - Implementação do novo modelo inicialmente em 4 direções comerciais e estendido posteriormente a toda a Rede .....	122
5.2 - Rede é responsável pela implementação no Banco M.....	123
Quais os responsáveis pela transformação .....	124
5.3 - Sequência de implementação do projeto do Banco M.....	124
5.4 – Disponibilização de uma plataforma de especialização das sucursais para controlar todo o processo de upgrades:.....	125
Plataforma de especialização das sucursais – visão global .....	126
5.5 - Plano para implementação do processo no Mass-Market.....	126
5.6 - Sucesso do projeto medido de forma a assegurar responsabilização do upgrade .....	127
6 - Conclusão.....	129
7 – Referências:.....	132

## Introdução

Este trabalho tem como objetivo efetuar melhoramentos em determinadas áreas, e assim criar um novo modelo de negócio em segmentos de relação, como é o caso do mass market, prestige e negócios/empresas de um banco do sistema bancário português, adiante designado por Banco M. O banco tem de se adaptar a um contexto de crise sem precedentes, cumprir com todas as exigências regulatórias, recuperar quota de mercado nos segmentos de relação e consolidar a sua posição de banco de retalho líder em Portugal.

A base sobre a qual se deve construir o futuro do banco é sólida, pois tem a maior rede de sucursais do país, a marca mais valorizada do setor e uma base superior a dois milhões de clientes. Além disso, o banco é o número um em canais e *online*, o banco com maior capacidade de inovação e tem a maior número de colaboradores.

A metodologia apresentada neste projeto parte da experiência pessoal, acumulada após longos anos de serviço na banca nacional, baseando-se na literatura internacional sobre a segmentação bancária, na informação gerada internamente no banco e na comparação com o sector bancário em geral.

Enumero as principais alterações a introduzir com o presente projeto, que serão desenvolvidas ao longo do trabalho:

- Definição clara da oferta-base pelos diversos segmentos (Mass e Plus, Affluent - Prestige, Residentes no Exterior e Negócios/Empresas);
- Prevenção e tratamento do crédito vencido na rede (reforço dos mecanismos de prevenção e de cobrança e das ferramentas ao dispor da rede e incentivos claros);
- Especialização das plataformas, criando mais sucursais "puras";
- Multicanal: visão integrada em todos os canais;
- millenniumbcp.pt com novas funcionalidades e imagem renovada;
- Novo modelo para capturar oportunidades de venda de seguros não-vida;
- Novas oportunidades de carreira, dentro e fora do retalho.

A minha visão para o futuro, em termos dos objectivos a alcançar com as propostas apresentadas neste trabalho, é clara: o banco será uma máquina de captação e cross-selling (numero de produtos detidos por cliente), recuperaremos uma rede ainda mais eficiente e especializada, recuperaremos a liderança nos segmentos de relação, nunca esquecendo de manter uma atuação prioritária sobre o crédito vencido. A metodologia que utilizo para a presente proposta prende-se com o que existe agora no banco e a

forma como o banco pode ser através de uma proposta que representa uma visão pessoal.

No primeiro capítulo apresenta-se a motivação do trabalho, colocando a questão: Porque temos de mudar? Aqui temos uma visão de como era o mundo há 20 anos e como é atualmente, ilustrada pelas nossas brincadeiras e as dos nossos filhos nos nossos dias. Apresenta-se igualmente a história de sucesso do banco desde a sua implementação a 25 de Junho de 1985 até aos nossos dias, as mudanças do paradigma da banca e o contexto atual do setor e respectivas tendências, o consumidor tradicional e o consumidor atual. Este capítulo mostra também ainda quais os segmentos onde o banco tem cedido espaço os segmentos de relação e todo o agravamento da situação económica e as fortes exigências regulatórias o crescimento das novas tecnologias associadas à nossa vida do dia-a-dia, como oportunidade de viragem para uma nova página de “fazer” banca.

No segundo capítulo, apresenta-se a visão global do banco para o futuro. Pretende-se demonstrar como este projeto pode ser a resposta para o contexto atual do banco. É apresentada uma visão global sobre o *Mass-Market* e os diversos segmentos de relação bancária com os clientes.

No terceiro capítulo, analisa-se o que vai mudar, em particular o que muda nos diversos segmentos, em especial no *Mass-Market*. É proposto o *upgrade* de clientes como oportunidade comercial única de estabelecimento de relação comercial e apresentam-se as novidades para o programa *prestige*, de modo a tornar o Banco M um banco líder no nosso país. O enquadramento adverso e de múltiplos desafios para a economia e em particular para o sistema financeiro também pode ser aproveitado com a presente proposta. É analisado o ano de 2012 e as suas diversas exigências na banca nacional. É proposta uma maior especialização no banco, adjacente a uma nova realidade, que tem crescido exponencialmente, que é o crédito vencido. É demonstrado como devemos combatê-lo através de uma nova proposta de recuperação, novos aplicativos e sistemas de incentivos.

No quarto capítulo, apresentam-se os modelos de negócio e pilares base. Este é um projeto que tem subjacente um princípio de especialização e a especialização traduz-se em maior capacidade de servir melhor. Isto significa que nós seremos ainda melhores no *Mass-Market*, no *Prestige* e na rede de Negócio/Empresas, o que se

traduzirá certamente numa maior capacidade para atrairmos mais clientes e melhores clientes, para retermos com mais capacidade os clientes atuais e extrairmos mais valor de cada cliente.

No quinto capítulo, coloca-se a questão de como lá chegar? É apresentado todo o processo de implementação do novo modelo, inicialmente previsto para quatro direções comerciais e estendido posteriormente a toda a rede comercial. A rede comercial será responsável pela implementação do projeto e a sua sequência de implementação.

Finalmente, no derradeiro capítulo, apresentam-se as principais conclusões do trabalho, algumas das suas limitações, e propõem-se caminhos futuros potenciais de desenvolvimento do trabalho.

## Capítulo 1 – Necessidades de mudança

1 Necessidade de mudança

2 Visão global do Banco para o futuro

3 Alterações

4 Modelo de negócio e pilares de base

5 Processo

## 1 -Necessidade de mudança

Qual foi a mudança mais importante nos últimos 20 anos?

A difusão da Internet, o crescimento do modelo neoliberal, a tentativa de ressurgimento das ditaduras (ex: Venezuela), a crise ambiental: os graves problemas do aquecimento global, o aumento do consumo, a incapacidade do planeta em suprir as atuais dificuldades de se chegar a uma solução que não comprometa a economia dos países, o atentado de 11-09-2001 e outros atos terroristas, a invasão dos EUA no afeganistão e no Iraque e a ascensão da China, entre outros.

Figura 1: Evolução do enquadramento económico e social - Antes

**Há 20 anos o nosso mundo era...**

---

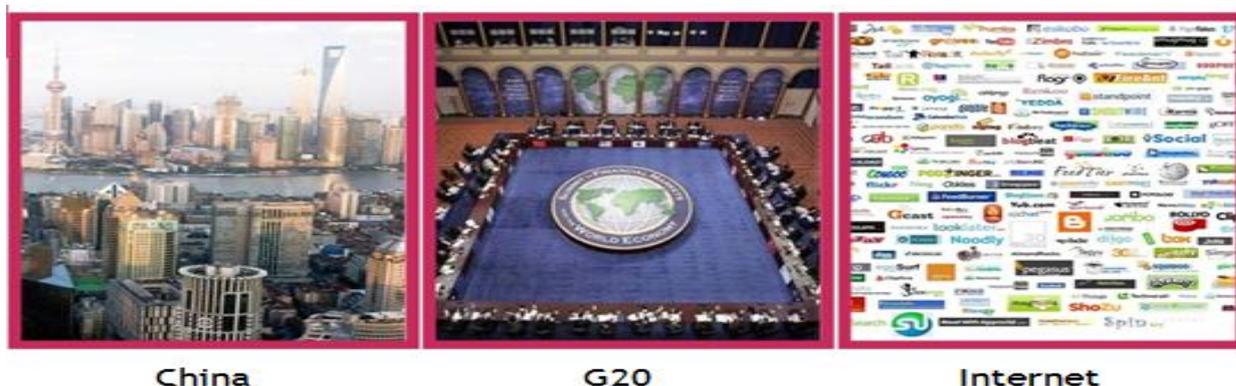


Fonte: Revista “The Economist” Setembro de 2010 edição on-line

Figura 2: Evolução do enquadramento económico e social – Depois

**... Hoje é**

---



Fonte: Revista “The Economist” Setembro de 2010 edição on-line

## 1.1 - História de sucesso do Millenniumbcp

O Millenniumbcp é o maior Banco privado português, assumindo uma posição determinante no mercado financeiro em Portugal: é o segundo maior Banco em termos de quota de mercado - quer em crédito a clientes, quer em recursos totais de clientes - e tem a maior rede de distribuição bancária do país, com 872 sucursais. É também uma instituição de referência no setor bancário na Europa e em África, através das suas operações bancárias na Polónia, Grécia, Moçambique, Angola, Roménia e Suíça. Todas as operações operam sob a marca “Millennium”.

Figura 3: Crescimento orgânico, consolidação, expansão e liderança



Fonte: esquema do autor

São 27 anos de história, uma história de sucesso encetada, em Junho de 1985, a par e passo com a liberalização e desenvolvimento do sistema financeiro português.

Desde a sua fundação até ao presente, ao longo de mais de um quarto de século, o Banco Comercial Português conseguiu afirmar-se como líder em Portugal, assumindo-se como uma instituição de referência em diversas áreas nos diferentes mercados onde atua, sob a marca Millennium.

Em nome de cada cliente e de um serviço de excelência, o Millenniumbcp aposta na criação de valor através de produtos e serviços bancários e financeiros de referência no setor, pautando-se por elevados padrões de responsabilidade corporativa.

Segundo o relatório e contas de 2011, contamos com mais de 1.700 sucursais e 21.000 Colaboradores em diversas geografias, que dão resposta a 5,4 milhões de Clientes espalhados pelo mundo.

Numa conjuntura desafiante, o relatório e contas de 2011 define a capítulo estratégica do Millenniumbcp que assenta agora em quatro pilares estratégicos:

- Manter a integridade e consistência do Grupo, apostando nas operações internacionais como alavancas de internacionalização das empresas portuguesas e criação de valor;
- Preservar a atratividade do Banco, enquanto projeto privado, tendo o Estado como parceiro temporário de referência;
- Criar condições para o reembolso do Investimento Público até ao final de 2016 (sem prejuízo do prazo superior de que o Banco dispõe para o efeito), minimizando impactos potencialmente negativos;
- Capitalizar as vantagens competitivas do Millenniumbcp, explorando sinergias, *know how* e capacidades das diversas operações.

### **Fundação e Crescimento Orgânico**

O Banco Comercial Português, S.A. foi fundado em 1985, na sequência da desregulamentação do sistema bancário português, que permitiu que bancos comerciais de capital privado se estabelecessem no mercado português. O Banco foi fundado com o suporte de um grupo de mais de 200 acionistas fundadores e uma equipa de

profissionais bancários experientes que capitalizaram a oportunidade para constituir uma instituição financeira independente, operando principalmente em Portugal, que serviria o subdesenvolvido mercado financeiro nacional em diversas áreas e de uma forma anteriormente não explorada pelos bancos públicos.

A primeira fase de desenvolvimento do Grupo BCP caracterizou-se essencialmente pelo crescimento orgânico e, até 1994, o Banco conseguiu aumentar de forma expressiva a sua quota no mercado português de serviços financeiros, explorando as oportunidades de mercado num contexto de desregulamentação. Em 1994, o BCP atingiu quotas de mercado de 8,3% em ativos totais, 8,7% em crédito a Clientes e 8,6% em depósitos, conforme relatório contas 1994 (Gonçalves, 2008).

### **Desenvolvimento em Portugal por aquisição e parcerias**

Após 1994, a concorrência no mercado bancário doméstico intensificou-se na sequência da modernização das instituições financeiras existentes e da entrada de novas instituições bancárias e financeiras estrangeiras. O Banco decidiu, então, adquirir um banco doméstico com complementaridade de negócio para ganhar quota de mercado no mercado bancário, em seguros e outros serviços financeiros. Em março de 1995, o Banco adquiriu o controlo do Banco Português do Atlântico, S.A. (Atlântico), que era, à época, o maior banco comercial em Portugal. Esta aquisição surgiu na sequência de uma oferta pública de aquisição (OPA) da totalidade do capital social do Atlântico, lançada em conjunto com a Companhia de Seguros Império (Império), uma seguradora portuguesa. Em junho de 2000, o Atlântico foi incorporado no Banco.

A OPA conjunta da totalidade do capital social do Atlântico conduziu ao aprofundamento da cooperação entre o Banco e o Grupo José de Mello, o maior acionista da Império, culminando na fusão dos serviços financeiros do Banco com os do Grupo José de Mello, em janeiro de 2000. A fusão incluiria a compra ao Grupo José de Mello de 51% do capital social do Banco Mello e da Império. Subsequentemente, o Banco lançou ofertas públicas de aquisição relativas aos interesses minoritários do Banco Mello e da Império. Em junho de 2000, o Banco Mello foi incorporado no Banco.

Em março de 2000, o Banco chegou a acordo com a Caixa Geral de Depósitos (CGD), para adquirir a participação de controlo detida por esta no Banco Pinto & SottoMayor

(SottoMayor) e, em abril do mesmo ano, adquiriu, na sequência de oferta pública de aquisição, as restantes ações no SottoMayor. Em dezembro de 2000, o SottoMayor foi incorporado, por fusão, no Banco.

Tendo em vista o reforço do enfoque no negócio *core* de distribuição de produtos financeiros e para otimizar o consumo de capital, foram estabelecidos importantes acordos, em 2004, com os Grupos CGD e Fortis (atualmente Ageas) relacionados com o negócio de seguros. Neste contexto, a Ageas aumentou a sua participação no capital social do Banco para 4,99%, em setembro de 2005. Após dois aumentos de capital em 2006, a participação da Ageas diminuiu e foi alienada em setembro de 2007.

Em março de 2006, o Banco publicou um anúncio preliminar de lançamento de uma OPA sobre a totalidade do capital social do Banco BPI, S.A. (BPI), a qual encerrou sem sucesso em maio de 2007.

### **Internacionalização**

Consolidada a sua posição no mercado português, o Banco tomou uma clara opção pela estratégia de internacionalização. Desde o início, o projeto de internacionalização do Millennium bcp assentou em perspetivas de forte crescimento em mercados externos com uma ligação histórica próxima com Portugal ou com grandes comunidades de luso-descendentes - incluindo Moçambique, Macau, Luxemburgo, França, EUA e Canadá - bem como em mercados em que existia uma racionalidade comercial forte para estabelecer operações bancárias seguindo um modelo similar àquele que o Banco tinha adotado no mercado português - Polónia e Grécia.

O acesso a *know-how* especializado e a novas capacidades organizacionais conduziram ao desenvolvimento de parcerias estratégicas com instituições financeiras selecionadas: Ageas para a *bancassurance* em Portugal; Achmea B.V. (anteriormente denominada Eureko) para a *bancassurance* nos outros mercados; Banco Sabadell em Espanha (de acordo com a qual o Millennium bcp apoia os Clientes do Banco Sabadell em Portugal e o Banco Sabadell apoia os Clientes do Millennium bcp em Espanha); F&C Investments para a gestão de ativos do Grupo; e, em 2007, a assinatura de um acordo de princípios para o estabelecimento de uma parceria com a Sonangol - Sociedade Nacional de

Combustíveis de Angola, E.P. (Sonangol), prevendo a subscrição de até 49,99% do capital do Banco Millennium Angola (BMA).

Em 1998, o Banco celebrou um acordo de parceria com o grupo financeiro polaco BBG, ao abrigo do qual iniciou as suas operações de retalho no mercado polaco sob o nome “Millennium”. O Banco e o BBG detinham originalmente o controlo conjunto desta parceria. Em 2002, na sequência de uma reestruturação do BBG, este e o Banco decidiram incorporar a referida parceria no BBG, concentrando as operações bancárias de ambos na Polónia. Durante o último trimestre de 2002, o Banco aumentou a sua participação no capital do BBG para 50%. No início de 2003, o BBG mudou a sua denominação para “Bank Millennium” e, em dezembro de 2006, o Banco adquiriu 15,51% do capital social e direitos de voto do Bank Millennium, aumentando assim a sua participação para 65,51% do capital social e direitos de voto.

Em julho de 1999, o Banco e a Interamerican Hellenic Life Insurance Company S.A. (Interamerican), uma das maiores seguradoras gregas do ramo vida, atualmente integralmente detida pela Achmea B.V., anunciaram o lançamento de uma inovadora rede bancária de retalho conjunta no mercado grego - a NovaBank. Após a aquisição, em abril de 2005, de 50% do respetivo capital social e direitos de voto, o Banco passou a deter o controlo integral da NovaBank. No seguimento da mudança de marca de todas as operações do Grupo em 2006, a NovaBank passou a operar com a designação de Millennium bank.

Em 2000, o Banco integrou a sua operação seguradora centralizada em torno da Pensões Gere SGPS, S.A. no capital da aliança seguradora pan-europeia Eureko B.V. (atual Achmea B.V.), passando a deter cerca de 23% do respetivo capital social, em situação de controlo conjunto com a Association Achmea. O insucesso do projeto de admissão das ações da Eureko B.V. à cotação, associado às consequências no setor segurador da crise posterior ao 11 de setembro de 2001, levou o BCP a readquirir em 2002 a Seguros e Pensões Gere, SGPS, S.A., reduzindo a sua participação na Eureko para cerca de 5%.

Em 2005, o Banco participou no processo de privatização da Banca Comerciala Romana, com o objetivo de adquirir uma participação de controlo no seu capital social, então detida pelo Estado Romeno. A racionalidade estratégica da participação no processo de privatização da Banca Comerciala Romana baseava-se na sua potencial contribuição para a estratégia do BCP de transformação num Banco verdadeiramente multi-doméstico, a operar não apenas em Portugal mas também em países europeus

emergentes e/ou em convergência para os padrões da União Europeia. Contudo, por não ter apresentado a proposta financeira mais elevada, o BCP não foi selecionado como adquirente. O BCP veio a lançar, em outubro de 2007, uma operação de raiz na Roménia.

Em maio e setembro de 2008, o Banco celebrou acordos de parcerias estratégicas com a Sonangol e o BPA. O conjunto de instrumentos, articulados entre si, que regulam esta parceria inclui um acordo quadro que prevê, designadamente, uma participação indicativa de referência pela Sonangol no capital social do BCP e a apresentação aos acionistas do BCP de proposta de designação de um membro acordado com a Sonangol para integrar os corpos sociais do BCP, assim como os princípios e os mecanismos de consulta relativos à evolução da referida participação de referência.

A parceria comportou também a aquisição de 49,9% do capital social do BMA pela Sonangol e pelo BPA, por meio de uma operação de aumento de capital, subscrito em numerário, realizado em fevereiro de 2009. Nos termos do acordo celebrado, o BMA mantém a sua atual natureza de subsidiária do BCP, mas beneficiará das participações de referência nele detidas pela Sonangol e pelo BPA. Ainda ao abrigo do acordo, o BMA adquiriu uma participação de 10% no capital social do BPA.

### **Processo de reestruturação envolvendo desinvestimento de ativos não estratégicos**

A partir de 2005 iniciou-se um relevante processo de reestruturação, tendo nesse âmbito sido levadas a cabo operações significativas em matéria de alienação ou redução da exposição a ativos não *core*, com ênfase na conclusão da venda da Crédilar, no acordo para a venda ao Santander Consumer Finance da participação do BCP no Interbanco (50,001% do capital social), no acordo com o Dah Sing Bank Limited (sediado em Hong Kong) para a venda dos negócios bancários e de seguros desenvolvidos em Macau (assegurando simultaneamente a manutenção de uma sucursal exterior em Macau), na venda das participações na Friends Provident, Banca Intesa, PZU, bem como na redução da participação do BCP no capital social da EDP - Energias de Portugal, S.A. (EDP).

Estas medidas de âmbito estratégico foram tomadas tendo em vista reestruturar a atividade do Banco em torno das suas áreas *core*, tendo gerado mais-valias substanciais, que foram determinantes para o aumento de fundos próprios do Millennium bcp.

Ainda em 2005, foi concretizado o desinvestimento na atividade seguradora, tendo sido formalizada a alienação ao Grupo CGD de 100% do capital social das companhias Império Bonança - Companhia de Seguros, S.A., Seguro Directo Gere - Companhia de Seguros, S.A., Impergesto - Assistência e Serviços, S. A. e Servicomercial - Consultoria e Informática, Lda. e celebrando acordo com a Ageas no âmbito da qual as partes estabeleceram uma parceria para a atividade de bancassurance, através da empresa seguradora Millennium bcp Fortis (atualmente, Millennium bcp Ageas Grupo Segurador SGPS, S.A. - Millennium bcp Ageas). O Grupo detém 49% do capital social do Millennium bcp Ageas, enquanto os restantes 51% são detidos pela Ageas.

No decurso de 2006, o BCP continuou o processo de reestruturação, concluindo importantes transações, envolvendo a alienação ou a redução da exposição em ativos não *core* (no estrangeiro), com ênfase nos seguintes: conclusão da venda da participação de 50,001% no Interbanco, S.A., numa transação que tinha sido anunciada em agosto de 2005; conclusão da venda de 80,1% do capital social do Banque BCP France e do Banque BCP Luxembourg à instituição financeira francesa, Groupe Caisses d'Epargne (o Grupo BCP reteve uma participação de 19,9% em ambas as operações e estabeleceu um acordo de cooperação com o comprador para desenvolver as transferências transfronteiriças em ambos os mercados); conclusão de um acordo com a instituição financeira Canadiana BMO Financial Group (anteriormente Bank of Montreal) com respeito à venda da totalidade do capital social do bcpbank Canada; e conclusão de um acordo entre o BCP e Fundo de Pensões do BCP com a EDP, tendo em vista a venda da totalidade da participação do Millennium bcp na ONI SGPS, S.A., correspondente a 23,062% do seu capital social.

Já em fevereiro de 2010, o Banco assinou um acordo com a instituição financeira Credit Europe Bank, N.V., entidade detida pelo grupo financeiro Fiba Holding, A.S., com vista à alienação por parte do Grupo BCP de participação correspondente a 95% do capital social do Millennium Bank AS na Turquia e, em dezembro de 2010, concluiu o processo de alienação de 95% do capital social do Millennium Bank AS, pelo preço global ajustado de 58,9 milhões euros. Em resultado desta transação, o BCP manteve uma participação de 5% na sociedade, tendo estabelecido com o comprador um mecanismo de opções de compra e de venda prevendo a possibilidade de alienação (entretanto já desencadeada) do remanescente da sua participação por preço por ação não inferior ao então recebido.

Em março de 2010, o Banco tomou a decisão de sair do mercado dos Estados Unidos da América. Na prossecução deste objetivo, assinou um acordo com o Investors Savings Bank, concluído em outubro de 2010, que contemplou a alienação da totalidade da rede de sucursais do Millennium bcpbank nos EUA e da respetiva base de depósitos, no valor aproximado de 627 milhões de dólares e de parte da carteira de crédito, no valor aproximado de 208 milhões de dólares. O BCP estabeleceu ainda um acordo de cooperação com o comprador no que respeita às remessas financeiras oriundas dos EUA. Em resultado desta transação, o BCP deixou de deter uma operação bancária nos EUA.

### **Compromisso estratégico com a operação da Polónia**

Conforme relatório e contas de 2012, da apresentação de resultados referentes a dezembro de 2011, na sequência de um processo de avaliação tendo em vista a reavaliação das alternativas de criação de valor relativamente à operação na Polónia, e tendo abordado minuciosamente várias opções, o BCP reafirmou o seu compromisso com o desenvolvimento orgânico do Bank Millennium na Polónia. Da análise efetuada, o Banco concluiu que a opção que melhor defende os interesses dos seus *stakeholders* e que melhor potencia a criação de valor é a de manutenção da sua participação no Bank Millennium. Assim, o Banco reiterou a sua confiança no progresso da economia polaca e o seu compromisso de continuar a promover o desenvolvimento orgânico do Bank Millennium, suportado pela sua forte posição no mercado de retalho, pelo baixo risco demonstrado pela sua carteira de crédito e pelos ganhos de eficiência e produtividade que têm vindo a ser alcançados com sucesso. É ainda de notar que, de acordo com o respetivo plano de negócios, a operação na Polónia não requer um esforço adicional de capital ou liquidez no futuro, estando previsto, pelo contrário, que possa contribuir significativamente para a geração de resultados do Grupo e para a concretização do calendário projetado de reembolso do investimento público.

## 1.2 - Mudança de paradigma na banca

---

A figura abaixo mostra-nos o paradigma da banca numa relação entre a oferta e a procura.

Figura 4: Relação entre oferta e procura.



Fonte: esquema do autor

Hoje em dia existe uma oferta e uma procura generalizada por parte dos intervenientes no mercado, quer clientes quer os bancos.

Existe uma procura por parte dos clientes, que nos indica que existem determinadas características que são procuradas na banca. É o caso, como podemos observar na figura 4, de uma maior aversão ao risco, pois os clientes preferem ter uma rentabilidade menor do que investir em produtos mais complexos. Existe uma consciência clara sobre os custos de todos os produtos e serviços existentes nos bancos, os próprios clientes são mais sofisticados pois sabem o que querem, sendo que quando visitam as sucursais vão já informados dos produtos que pretendem adquirir e já efetuaram o seu próprio estudo de mercado e por último têm menos confiança no produto bancário.

Por parte do produto bancário e financeiro a oferta é claramente diferente. Existe um menor número de crédito concedido às famílias e as empresas e uma maior aversão ao risco, existe uma pressão generalizada para o aumento da margem financeira e dos próprios proveitos, sendo que também hoje em dia por parte dos reguladores tem se notado um crescente número de normas e procedimentos.

### **1.3 - O estímulo á necessidade de mudanças...**

---

“Organizador para Segmentação de Mercado na Banca e o Impacto da Tecnologia de Produção e coerente Banco Norms” é o trabalho realizado por Kent Eriksson & Jan Mattsson. De acordo com Eriksson e Mattsson (1996) alterações no comportamento dos clientes, a regulamentação e as novas tecnologias fazem com que a segmentação de mercado seja crucial para alcançar a satisfação do cliente e rentabilidade no setor bancário. Uma suposição importante por detrás da ideia de segmentação é que ambas as relações com os clientes e operações internas podem ser tratadas de forma mais eficiente. Este estudo investiga a abordagem de segmentação realizada em um banco sueco, o impacto da tecnologia de produção utilizada e a coerência normativa de atitudes e orientações realizadas pela sua equipe. Cerca de 100 funcionários do banco foram entrevistados em três divisões distintas. As perguntas foram centradas no tempo necessário para concluir as tarefas de trabalho, a prioridade de objectivos diferentes e os tipos de informação normalmente utilizados no trabalho bancário. Foram encontradas diferentes plataformas tecnológicas de produção separada para diferentes segmentos de mercado. No entanto, a orientação para a meta semelhante e visualização de informação foram encontrados entre os entrevistados em três divisões, sugerindo uma cultura bancária muito coerente. Tendo por base o trabalho anterior, sugiro as seguintes mudanças na próxima figura.

Figura 5: O actual contexto estimula a necessidade de mudanças.

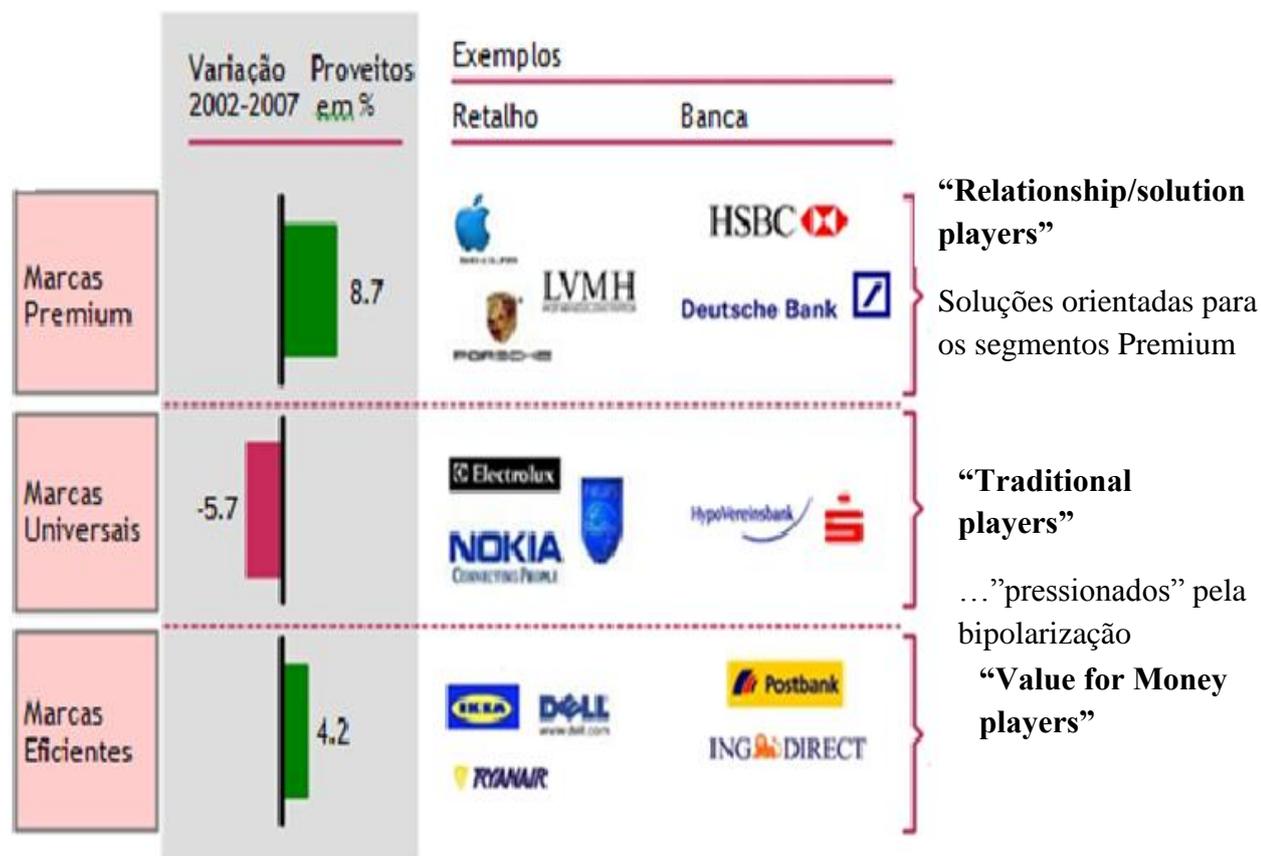


Fonte: esquema do autor

Revistar Prioridades / Agenda Curto-prazo  
Modelo de Negócio Médio / Longo prazo?

— **A era dos “Novos Consumidores... Digitais”!**

Figura 6: O exemplo da Alemanha.



Fonte: McKinsey (2011)

Segundo a McKinsey (2011), como podemos ver na figura 6, existe cada vez mais uma propensão, para um relacionamento das marcas com orientações claras para segmentos “Premium”, os clientes que estão predispostos a consumir produtos de qualidade. Por sua vez, as marcas eficientes têm também crescimento significativo, face aos preços apresentados e aos produtos comercializados.

Existe uma clara redução nas marcas universais, pois face ao grande número de mercados onde operam, não existe criação de produtos onde sejam líderes de mercado, pois acompanham tendências e massificam a produção de produtos e serviços.

## 1.5 - Caracterização dos novos consumidores

---

A seguinte figura ilustra a diferença entre o consumidor tradicional e o atual consumidor.

Enquanto o consumidor tradicional vive do trabalho, pretende ter uma casa própria, efetua poupanças para o futuro, com o pensamento no longo prazo, tem a sua descendência e somente visita o seu país e a sua cidade, o consumidor atual trabalha para viver, pois pretende conhecer e explorar o mundo, tem vida própria sem grandes responsabilidades, tem o seu pensamento no presente, os filhos são um pensamento para mais tarde.

Figura 7: O consumidor tradicional e atual



Fonte: esquema do autor

Better Business Banking Segmentation (2009): Indica-nos que aproveitando o feedback de clientes com perfil mais conservador (tradicional), ou perfil mais actualizado, são uma vantagem estratégica e tática Este é um artigo realizado pela Hitachi Consulting on Financial Services, também analisou algumas alternativas para a segmentação tradicional da banca de negócios. Historicamente, os bancos de todas as dimensões têm utilizado métricas relacionadas com dimensão para determinar a melhor forma de vender e suportar as necessidades bancárias de clientes de bancos comerciais.

Normalmente, isso significa olhar para a facturação da empresa e estabelecer pontos de corte para as perspectivas de segmentos e clientes, como por exemplo:

- US \$ 1 milhão a US \$ 5 milhões: "pequenas empresas"
- US \$ 5 milhões a US \$ 25 milhões: "pequenas empresas de médio porte"
- US \$ 25 milhões ou mais: empresas "middle market".

Além ou em vez da facturação, a outra métrica da dimensão usada para a segmentação tem sido também o número de funcionários da empresa. Aqui é explorado um elemento-chave, o desenvolvimento de uma dinâmica, capitalizando o *feedback* dos clientes e requerer mais do que o envio de um levantamento ocasional em resposta a necessidades de negócios “ad hoc”. Este elemento exige dedicação estratégica e permanente da audição, ouvir e agir sobre o *feedback* do cliente através de um programa formal. Um programa de *feedback* dos clientes bem-construído, torna-se um canal para a aquisição e aumento de negócios com os clientes e o que é importante para eles.

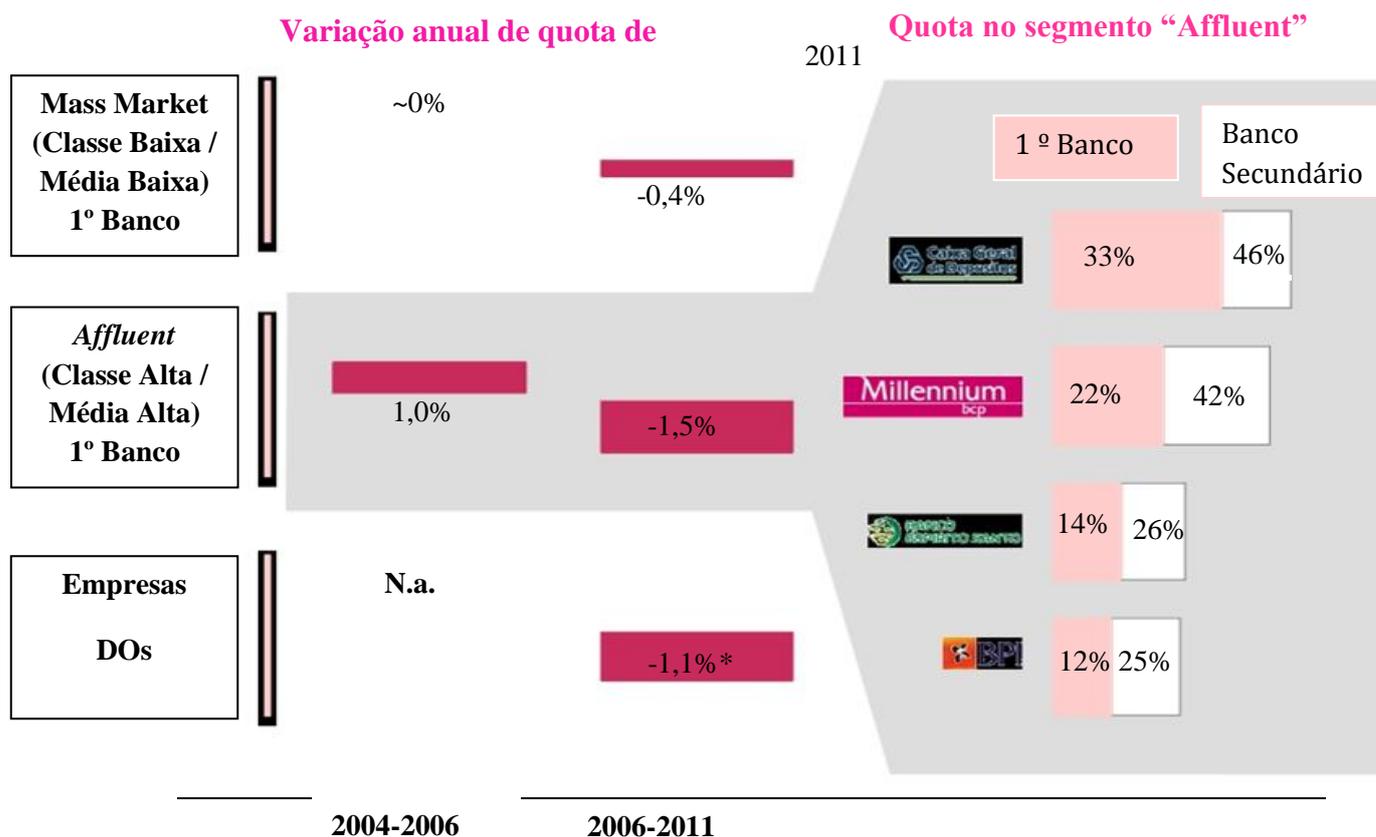
O artigo apresenta também algumas reflexões sobre o benefício, os elementos e construir de um feedback de necessidades bem concebido e dinâmico. Em relação aos benefícios do feedback dos clientes, ainda se indica não ser possível estar em todos os lugares em todos os momentos, precisamos de olhos e ouvidos e os pés na rua para contactar os clientes. Uma parte dos responsáveis do programa de acompanhamento ao cliente, coloca-o no meio do mercado, para de obter uma compreensão exacta e em tempo real. Chris Cottle, vice-presidente de Marketing da Allegiance diz neste artigo da Hitachi que hoje, os bancos estão a descobrir que o feedback dos clientes pode ajudar na segmentação avançada para a banca de negócios (bem como outras unidades de negócio ou segmentos) por:

- Adição de novos insights sobre estratégia global de negócios;
- Compreender cada segmento e os principais indicadores de mudanças nas perspectivas dos clientes;
- Aproveitando as interações de atendimento ao cliente, como forma de fortalecer as relações;
- Melhorar o posicionamento e mensagens de metas e clientes;
- Aprofundar a compreensão dos factores de decisão de compra;
- Ampliação da profundidade da oferta de produtos e a amplitude de relacionamentos com clientes.

Além dos benefícios acima enumerados, há benefícios financeiros tangíveis, que podem incluir a obtenção de esclarecimentos adicionais sobre as fontes mais lucrativas de

receita de clientes atuais e suas necessidades futuras prováveis. Esta análise de clientes, cria uma oportunidade para identificar segmentos de alvos e os clientes, que têm uma maior probabilidade de proporcionar retornos semelhantes ou possivelmente melhores.

**FIGURA 8: QUOTA DE MERCADO NOS SEGMENTOS DE RELAÇÃO**



Fonte BASEF (2012)

Na figura 8 podemos observar que se verificou que no período de 2006-2011 existe um decréscimo de quota de mercado em todos os segmentos, com particular incidência no segmento "Affluent", onde existiu uma diminuição de 1.5%, e onde passamos a ter uma quota de mercado de 22%, mas com um enorme potencial de crescimento, visto que o Millenniumbcp é o banco secundário de 42% dos clientes bancarizados.

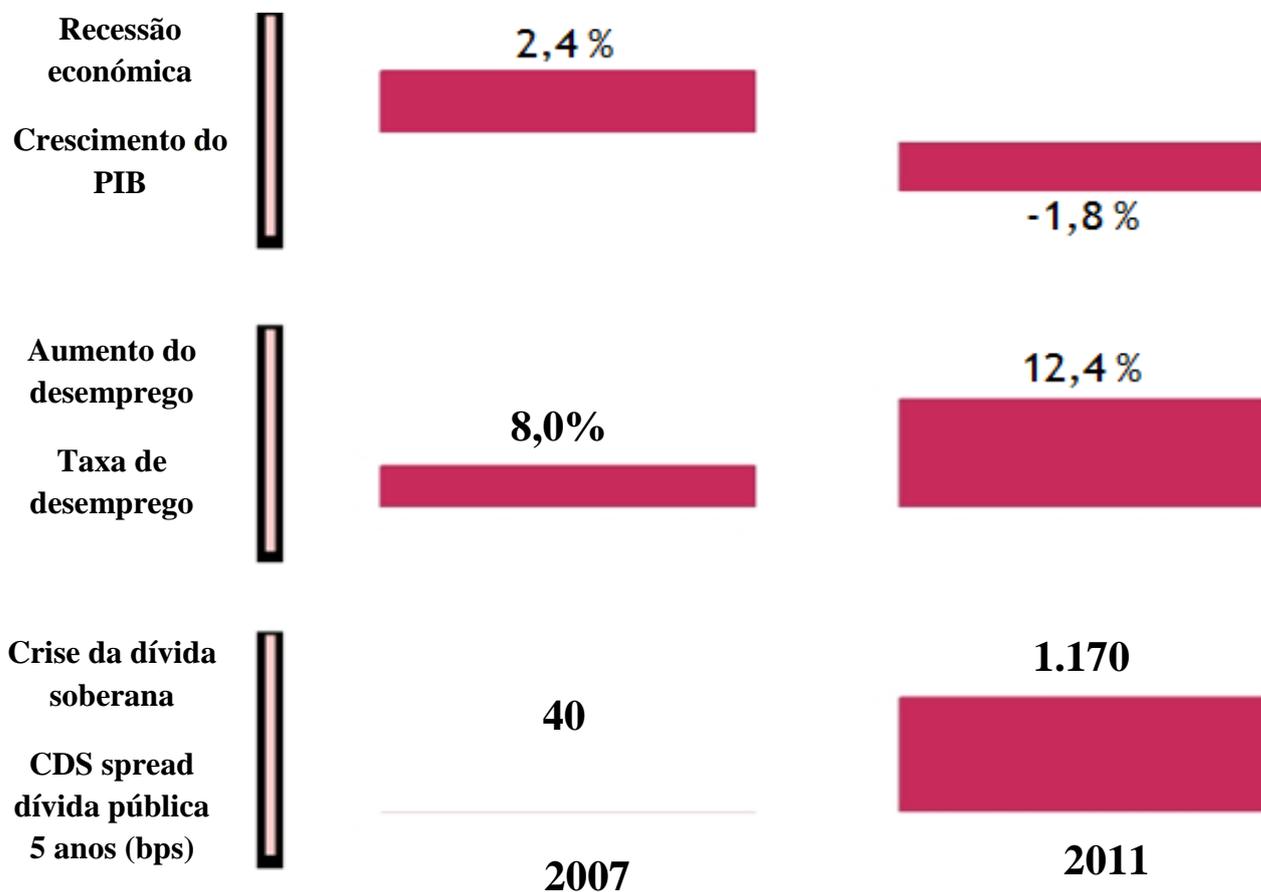
No segmento "Affluent" a Caixa Geral de Depósitos é o banco líder com 33% de quota de mercado, sendo banco secundário em 46% dos clientes. O Banco Espírito Santo por

sua vez, tem uma quota de 14% como banco principal e 26% como banco secundário. Em última posição neste grupo encontra-se o BPI com uma quota de 12% como banco principal e de 25% como banco secundário. Estes quatro bancos são os que representam o maior universo, de clientes bancarizados no nosso país.

## 1.6 - Os efeitos da longa recessão económica

A figura seguinte indica valores, relativos aos anos de 2007 e 2011, do crescimento do PIB, taxa de desemprego e valores de CDS sobre a dívida pública em bps (basis points).

Figura 9: Dados económicos relativos aos anos de 2007 e 2011



Fonte: INE e Banco de Portugal

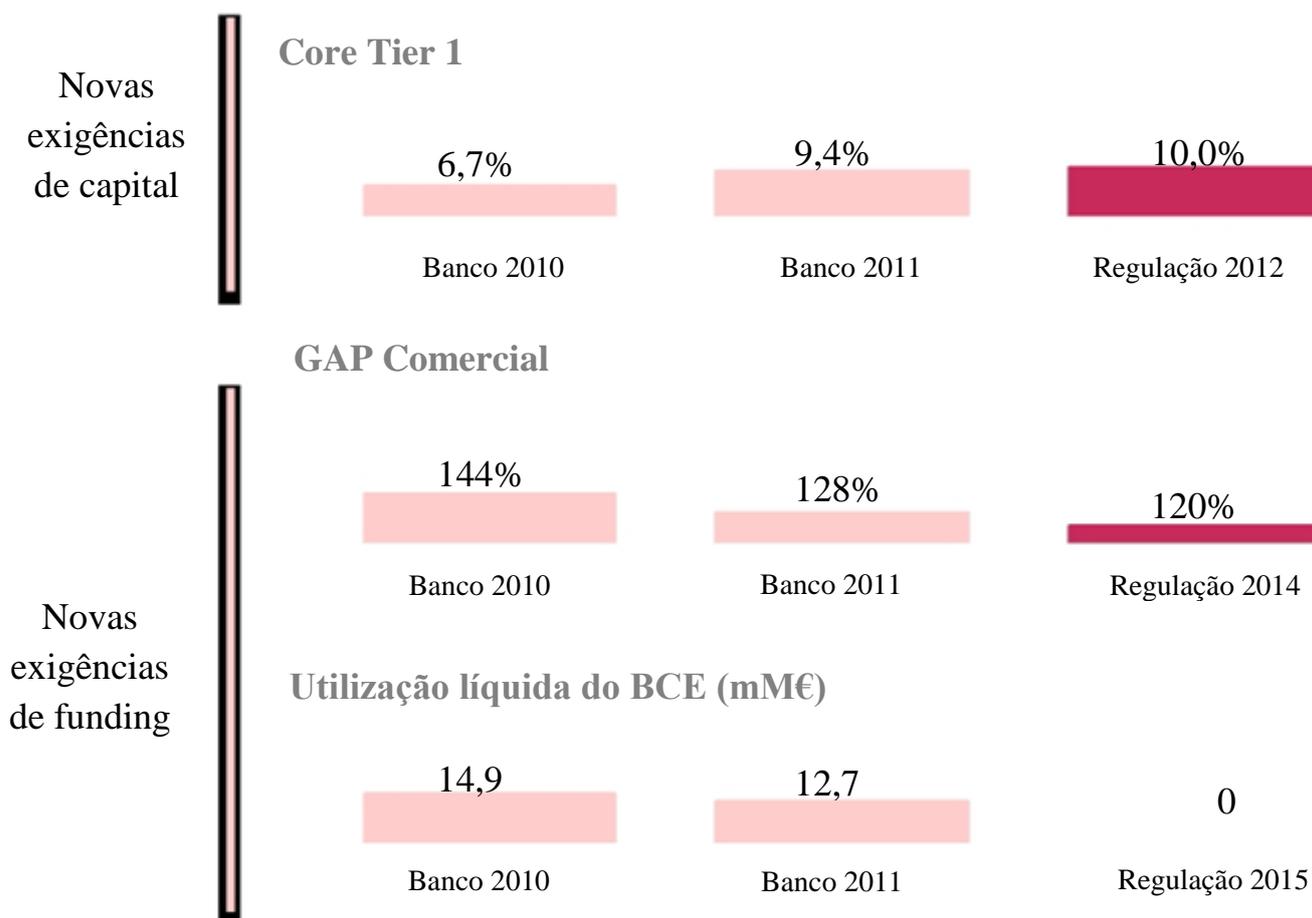
O clima económico que vivemos levou a um agravamento sem precedentes na banca nacional. Como indicado na figura 9, podemos constatar que o PIB de 2007 registava

um crescimento de 2.4%, contra o atual crescimento negativo de 1.8% em 2011. O desemprego rondava os 8%, contra os mais recentes 12,4%. Por fim, os CDS (*Credit Default Swap*), da dívida pública a 5 anos aumentaram de 40 para 1.170.

## 1.7 – Exigências de capital e funding

Na figura seguinte são indicadas as novas exigências de capital e exigências de funding, pedidas pelo Banco de Portugal e pelo Banco Central Europeu.

Figura 10: Novas exigências dos reguladores



Fonte: esquema do autor

De acordo com o que podemos observar nas figuras 10 e 11, é-nos exigido reforçar os rácios de solvabilidade, com base numa reavaliação efetuada pelas autoridades de supervisão: os bancos devem utilizar primariamente as fontes privadas de capital, devendo os governos nacionais prestar apoio se necessário e, caso este apoio não seja possível, a recapitalização deve ser financiada através de empréstimos do FEEF. O sistema financeiro português tem estado com um apoio específico, com requisitos em média mais exigente, mantendo-se contudo mais exposto a riscos relacionados com a dívida soberana e o cenário macroeconómico envolvente.

Neste contexto, será necessária uma desalavancagem através do GAP Comercial (diferença entre o crédito e os ativos de balanço), dos bancos comerciais portugueses para o rácio de 120% em final de 2014. Temos assistido a uma depreciação das imparidades, face ao contexto económico adverso para as famílias, o pouco crédito que existe sofreu aumentos substanciais quer nos custos de funding quer nos spreads praticados.

A utilização líquida de financiamento do BCE, também terá impactos desfavoráveis, associados ao enquadramento económico adverso, face a qualidade do crédito, nas garantias apresentadas. Será necessário um ajustamento da atividade bancária em curso desde início da crise financeira, refletindo uma inversão de prioridades estratégicas, do crédito para a captação de recursos de modo que se possa financiar a economia.

## 1.8 - Situação do banco e relação com os clientes

Na seguinte figura é apresentado, de forma esquemática, como será ainda agravado o relacionamento entre os clientes e a situação do banco.

Figura 11: Situação do banco e relação com os clientes



Fonte: Millennium

***“Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas sim as que melhor se adaptam à mudança”.***

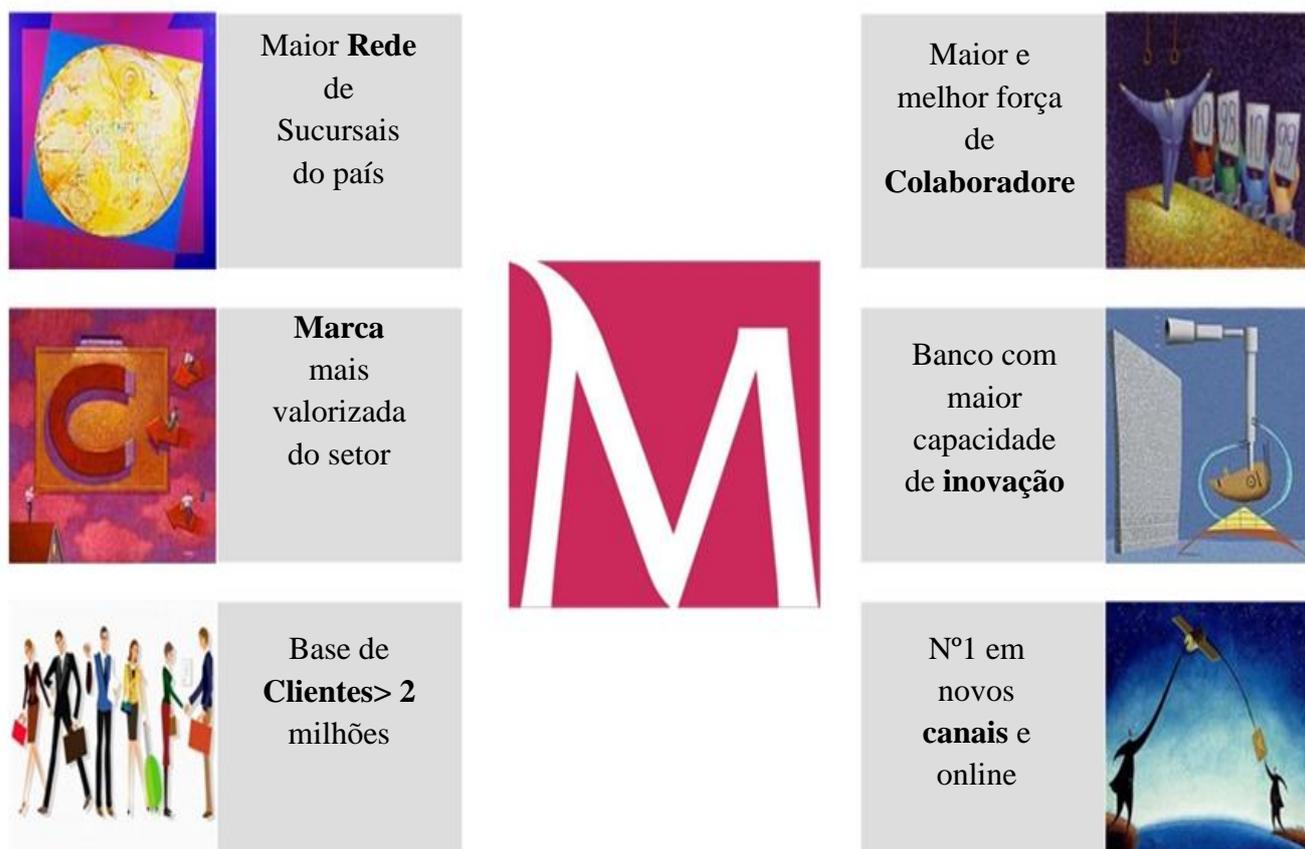
Charles Darwin

## 1.9 - Situação actual e perspectivas para o futuro

---

Na figura seguinte ilustra esquematicamente o resumo da base solida do banco, sobre o futuro a construir.

Figura 12: As perspectivas para o futuro

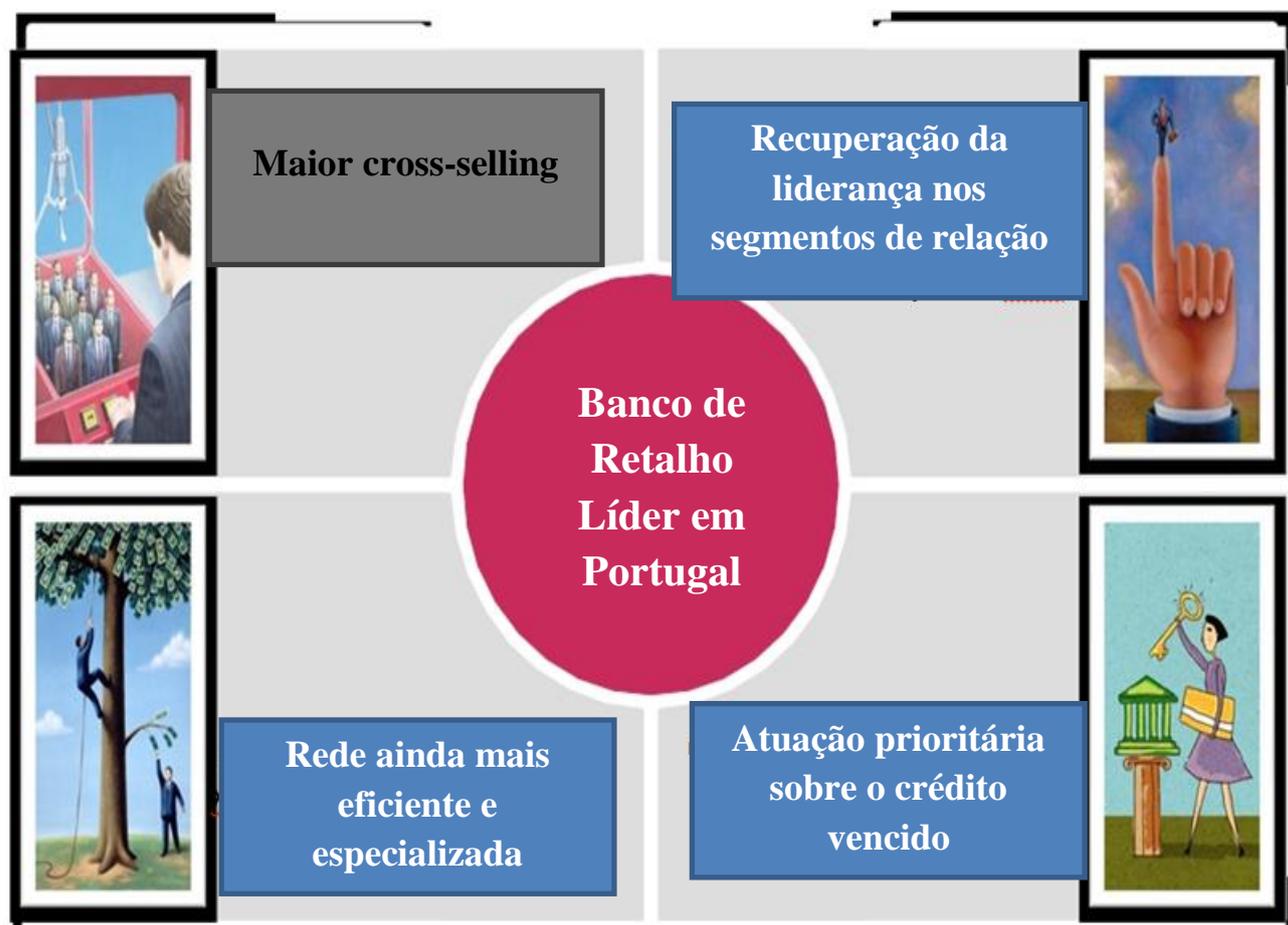


Fonte: esquema do autor

## Visão para o futuro

Na figura seguinte apresenta-se o resumo da visão para o futuro.

Figura 13: Visão do futuro



Fonte: esquema do autor

O potencial de crescimento é elevado, face à distribuição geográfica no país, visto dispor da maior rede de sucursais bancárias, ser detentor da marca mais valorizada do setor e a maior base de clientes. Com tudo isto o Banco tem ao seu dispor provavelmente a melhor e a maior força de colaboradores, disponibilização de grande capacidade de inovação e os primeiros nos canais *online*, como vimos na figura 12.

Na figura 13 podemos ver como, com tudo isto, o banco se pode tornar no banco líder em Portugal, pois é o banco com os prémios que passo a citar "Best Bank em Portugal pela Revista Emeafinace, Escolha do Consumidor 2012 pela empresa Consumerchoice (centro de avaliação da satisfação do consumidor), Banco do Ano pela Revista

MarKeteer, Melhor Site de Banco Online pela PC Guia, Best Consumer Internet Bank em Portugal, Best Integrated Consumer Bank Site, Best in Mobile Banking, Best in Social Media e Best Website Design na Europa pela Global Finance, Best Commercial Bank pela World Finance e Marca de Confiança, na categoria de Seguros pela Selecção do Reader's Digest” pois existem condições propícias para transformar o retalho, para aumentar o cross-selling, recuperar a liderança nos segmentos de relação onde o banco pode ser mais eficiente, especializando modelos ao mesmo tempo que combate o crédito vencido.

### **1.10 - Como é que os “futuros Clientes” interagirão com os Bancos?**

---

Na seguinte figura pode-se observar uma analogia entre as nossas brincadeiras e como são as brincadeiras dos nossos filhos.

Figura 14: A evolução de gerações

**As nossas  
brincadeiras...**



**As brincadeiras dos nossos  
Filhos...**

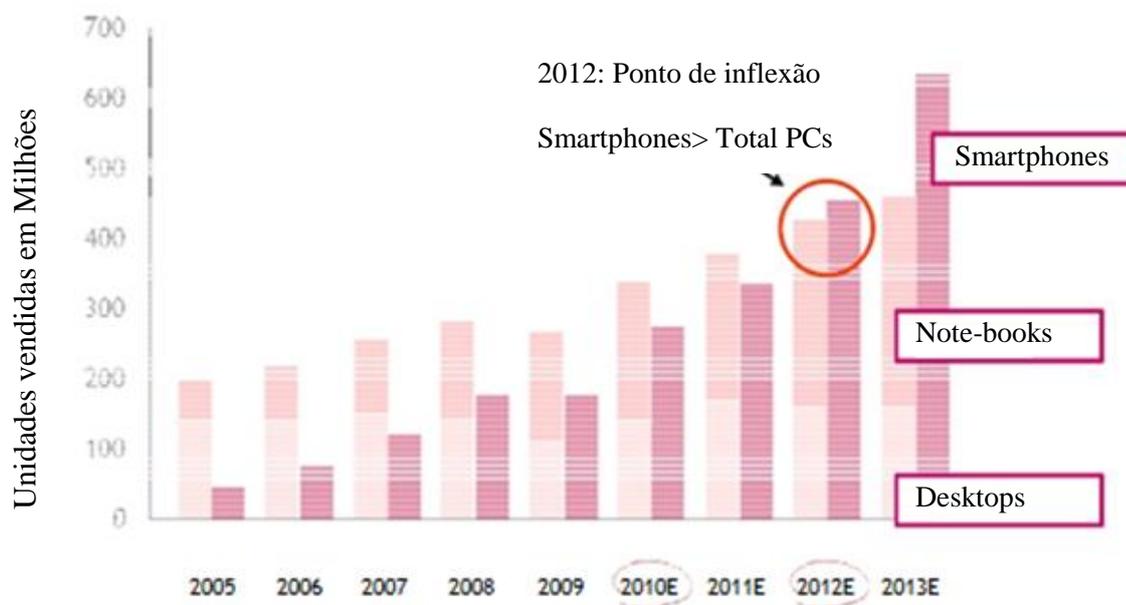


Fonte: esquema do autor

## ... o crescimento exponencial de *smart devices*...

---

Figura 15: Vendas de Smartphones ultrapassam as de PCs já em 2012



Fonte: Morgan Stanley (2012)

Na figura 15 mostra-se, segundo a Morgan & Stanley (2012), como o crescimento exponencial dos telefones inteligentes tem sido crescente, sendo até expectável que ultrapassem a venda de computadores durante o ano de 2012.

Davis Wallace pergunta-nos e indica-nos no seu artigo (Wallace, 2012), como as novas tecnologias interagem se a “Segmentação pode ajudar os bancos a encontrar clientes de alto valor no dia de amanhã?”

Como podem os bancos encontrar, e manter, os clientes de rentabilidade elevada no dia de amanhã? Essa é uma questão importante para os bancos que enfrentam um ambiente de crescimento lento. Para algumas instituições, que têm investido fortemente nas mais recentes tecnologias para atrair clientes jovens, pois parece uma aposta forte. E pode ser mas apenas se os bancos estudarem os hábitos dos seus clientes.

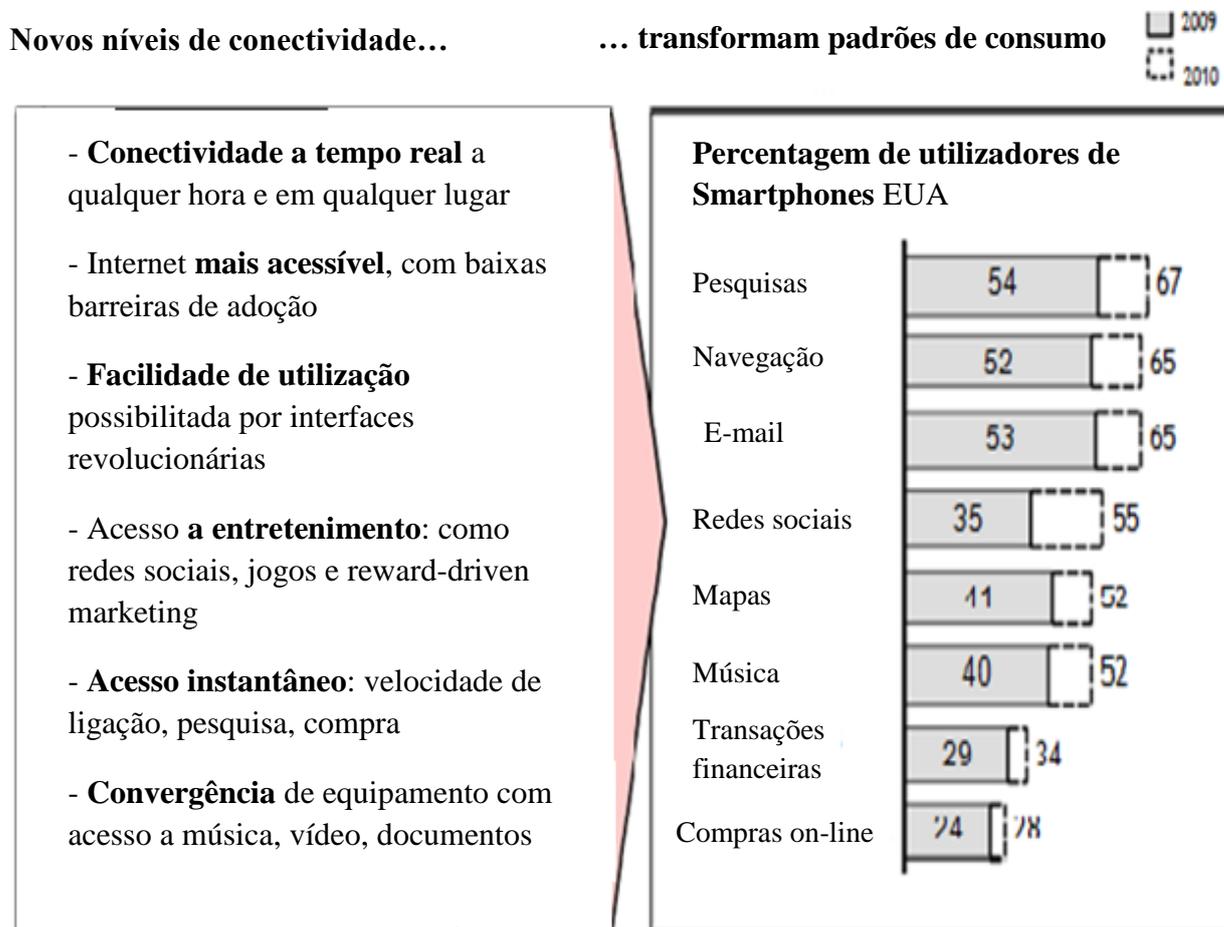
As instituições financeiras entendem que precisam para manter os seus clientes de rentabilidade elevada, ao mesmo tempo tentando descobrir como atrair os clientes de rentabilidade elevada de amanhã. Segmentar os clientes não só pela idade rígida e linhas de rendimentos não faz sentido. Um estudo recente da BAI Research (2009) ajuda a

explicar, quanto é importante e cuidadosa a segmentação detalhada do cliente pois podem fazer a diferença, tanto na escolha de novas plataformas para oferecer serviços on-line e comercializá-las da maneira mais econômica possível. Então devem fazer-se as perguntas certas. As instituições financeiras conhecem um cliente que é leal, e que é certamente muito mais valioso, do que aquele que passa a sua vida a mudar de banco para banco. Mas como descobrimos quem são esses clientes agora e no futuro? E o que será necessário para trazê-los e fazê-los felizes? Serviços que importa, e por quê?

No seu relatório *As Novas Dinâmicas de relações bancárias de consumo*, BAI (2009) identificou um segmento interessante que chama de "clientes técnicos." Eles são jovens, e têm o menor rendimento do grupo de clientes de classe média analisados. Estes indivíduos têm os menores depósitos, empréstimos menor número e são os maiores usuários de *mobile banking* e pagamento de contas na internet móvel. Clientes técnicos - uma categoria que não existia a última vez que BAI pesquisou as tendências de consumo em 2003. Este grupo é uma mina de ouro em potencial. As instituições financeiras precisam ser capazes de ir além dos indicadores demográficos básicos, como bens e rendimentos e, em vez olhar como clientes existentes e que interagem com o banco.

## ... criam novos padrões de consumo

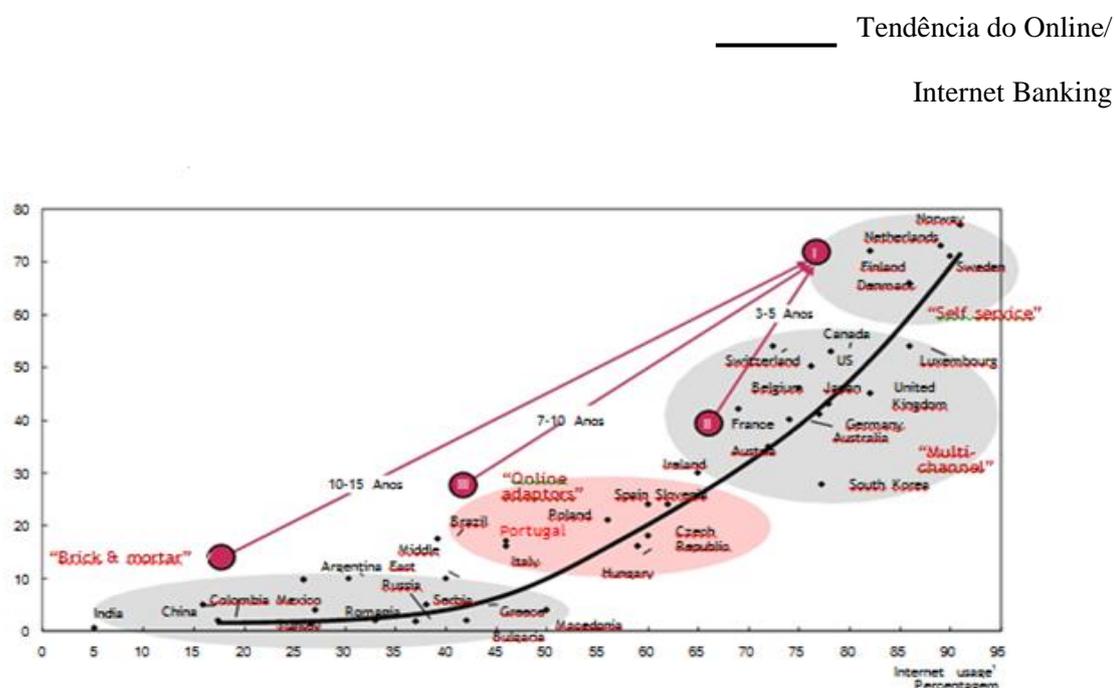
Figura 16: Níveis de conectividade, que se transformam em padrões de consumo.



Fonte: Morgan Stanley (2012)

## 1.11 - Progressiva mas garantidamente os clientes vão evoluir para “Self-service”

Figura 17: Percentagem de indivíduos que utilizam os canais automáticos (internet/online banking) dos bancos nos últimos três meses no ano de 2009, por país.



Fonte: Eurostat, ITU\*\*, Estatísticas Nacionais

\*\*ITU – Telecom World 2011

Nesta informação, disponibilizada pela ITU- Telecom World 2011, podemos ver quatro segmentos: “Self-service” nos países escandinavos onde o desenvolvimento é maior, num segundo nível os “Multi-channel” onde se integram os países da Europa Central, América do Norte e Coreia do Sul, num terceiro grupo os “Online-adaptors”, países que estão com algum desenvolvimento tecnológico mas nos quais os consumidores estão a começar a explorar as novas tecnologias onde se inclui o nosso país que poderá demorar ainda cerca de 10 a 15 anos a chegar ao grupo da frente, por último os “Brick & mortar” na cauda do desenvolvimento pois são países que estão em vias de desenvolvimento.

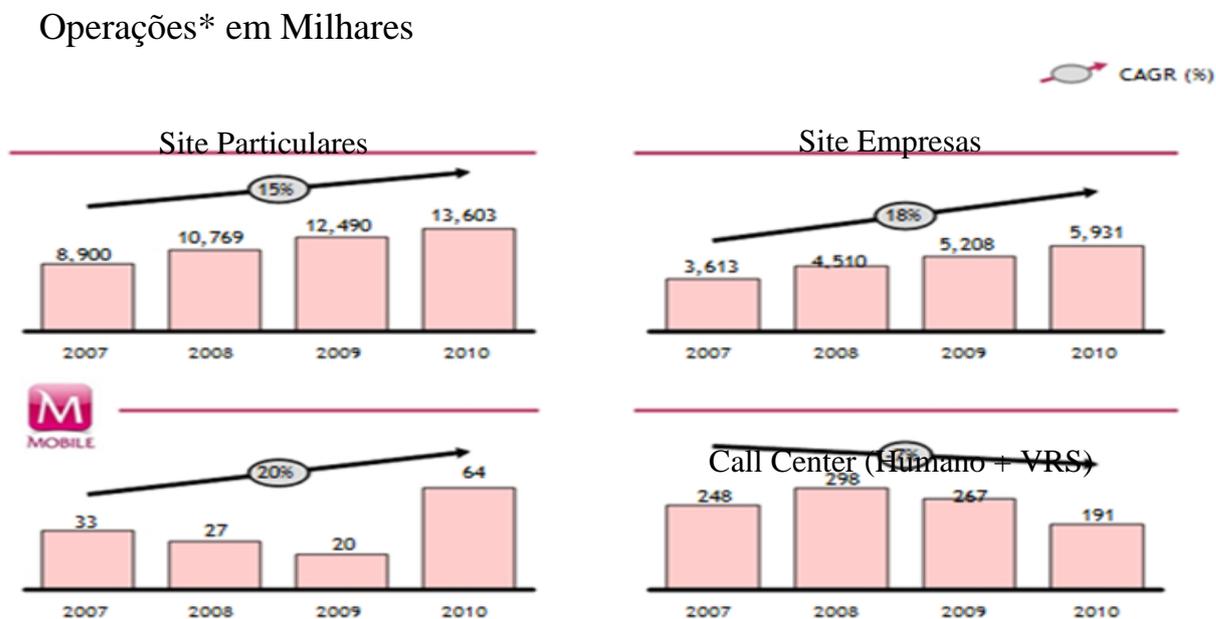
Outros autores como Zuccaro e Savard (2010) apresentam e discutem o desenvolvimento de um modelo baseado em transações, para segmentar os usuários de

internet banking. Destina-se a empregar uma amostra aleatória de clientes de um grande banco canadense para gerar os segmentos híbridos. A metodologia na abordagem, diz-nos que o perfil transaccional básico de clientes do banco fundiu-se com segmentos financeiros contidos na base de dados do banco. Uma amostra aleatória de três por cento dos clientes de um grande banco canadense foi elaborada a partir da sua base de dados de transacções. A base de dados de transacção empregada contém clientes de Quebec e as províncias marítimas. A base de amostragem consistiu de perto de um milhão de clientes. Análise de conglomerados em duas etapas foi utilizada para gerar o segmento de transacções e mais tarde se fundiu com o segmento financeiro para produzir segmentos.

As implicações práticas e os resultados deste estudo demonstram claramente a superioridade funcional e análise de segmentos de clientes. Segmentação, por transacção e segmentos financeiros, oferece aos bancos e instituições financeiras, com insights estratégicos superiores na compreensão de clientes, a segmentação de clientes, comunicação com o cliente, prospecção de clientes e segmentação. A originalidade e o valor neste trabalho é o primeiro a apresentar, explicar e demonstrar a natureza e o procedimento operacional para desenvolver os segmentos de clientes. Mais importante, é o primeiro que vai além das abordagens convencionais para a segmentação dos clientes que se envolvem em internet banking, integrando clientes dos bancos perfis e segmentos de transacções financeiras. Os segmentos resultantes são radicalmente diferentes das convencionais, os segmentos unidimensionais produzidos por segmentação baseada em conjunto convencional.

## O crescimento expressivo observado no Banco confirma a tendência

Figura 18: Crescimento de utilizadores no Banco M.

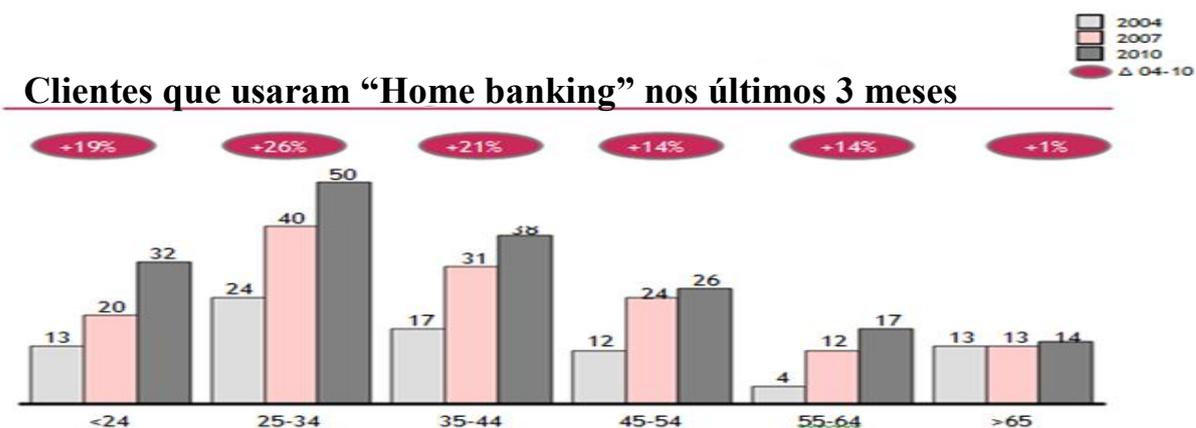


Fonte: Gabinete Estudos BCP(2011)

\*As Operações incluem todas as interações disponíveis nos canais do Millenniumbcp

**Todos os Segmentos de Idade utilizam cada vez mais o “home banking”, particularmente os mais jovens...**

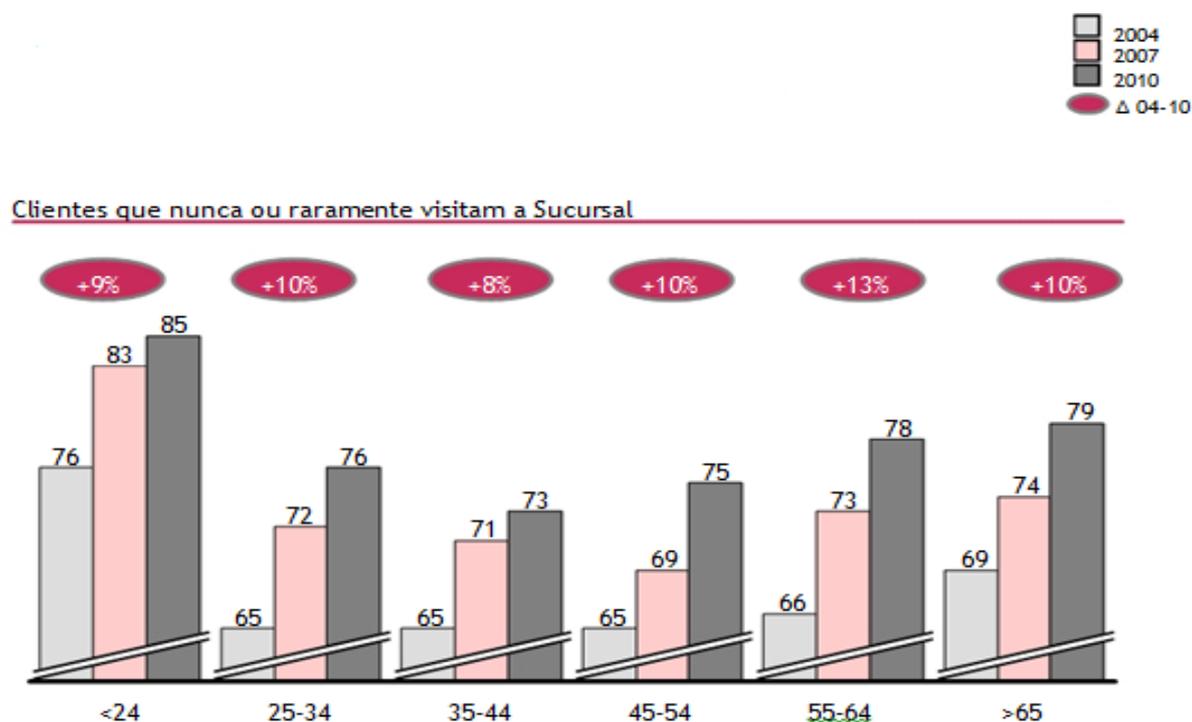
Figura 19: Últimos 3 meses de utilização de canais automáticos



Fonte: escalões de idade, dados BASEF (2011) em Percentagem

## ... e cada vez menos visitam as Sucursais!

Figura 20: Visitas á sucursal



Fonte: escalões de Idade, dados BASEF, últimos 3 meses em Percentagem

Pretende-se que o banco reforce a sua estratégia nos canais automáticos. Nesta altura, o banco deve lançar uma nova proposta de valor assente em serviços financeiros de índole mais corrente, dirigidos às necessidades de natureza sobretudo transacional dos clientes, como vimos nas figuras anteriores. Apostar na modernização e renovação e complementar a valorização no pilar de serviços especializados enfoque em soluções de investimento, que há muito caracterizaram o banco. Pelas figuras 17 a 20 que visualizamos anteriormente, existe uma margem fenomenal para um especial enfoque neste mercado.

O banco M e o ActivoBank mantiveram no ano de 2011 o enfoque no crescimento da base de clientes e do seu envolvimento com o banco, apesar do enquadramento diverso para os volumes de negócios, para a quantidade do crédito e para o custo do setor bancário português. Neste sentido, devem implementar uma série de iniciativas com impacto na comunicação nos produtos e nos canais de venda e *servicing*, conforme vislumbramos nos dados das anteriores figuras, e nas suas operativas (formas de subscrição de produtos, abertura de crédito e movimentação das contas). Como resultado destas medidas, o banco manterá a sua capacidade de atrair clientes expressa

no facto de, até agosto de 2011, ter captado tantos clientes como no conjunto de 2010 e de em dezembro ter duplicado a captação média mensal até então. No final de 2011, a base de clientes ativos tinha aumento mais face ao ano anterior.

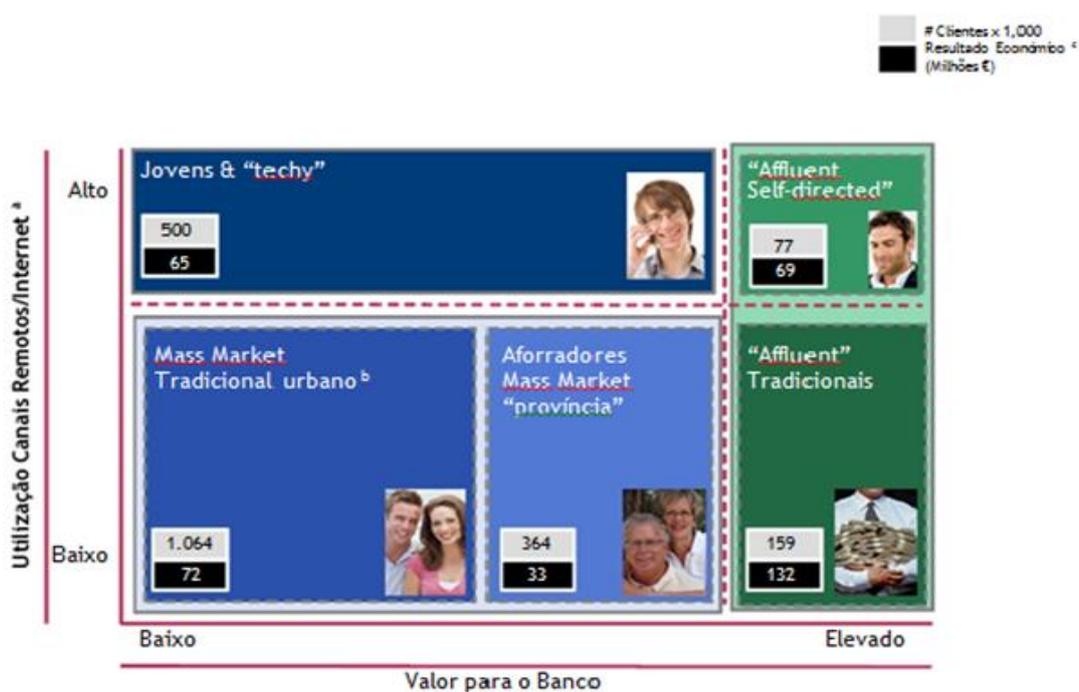
O conjunto de ações realizadas, a par da aposta contínua na inovação, contribuí ainda para reconhecimento do banco pela comunidade financeira internacional, expresso na atribuição de prémios internacionais de inovação atribuídos como “Most innovative Bank Portugal” atribuído pela revista World Finance (Banking Awards 2011), “Best Consumer Internet Bank Europe” e “Best Mobile Banking”, atribuídos pela revista Global Finance, entre outros, e na nomeação como um dos cinco finalistas, entre cerca de 200 candidatos, dos prémios Global Banking e Innovation Awards na categoria “Inovação Disruptiva” promovidos pela BAI.

O Banco M e o ActivoBank apostaram também, ao longo de 2011, no reforço de desenvolvimento da área de investimento, em ações dirigidas ao crescimento de recursos, na aposta na excelência do serviço ao cliente e no reforço de uma oferta de valor diferenciadora para satisfazer as necessidades fundamentais dos Clientes, como é exemplo a solução “Protecção” (Oferta de seguros).

## 1.12 - Segmentação dos clientes de acordo com a utilização da Internet e do valor criado para o Banco

Na figura seguinte apresentam-se os diversos segmentos de clientes de acordo com a utilização de internet e do valor criado para o banco. Podemos ver que o segmento de Jovens e *Affluent self-directed* são aqueles onde o resultado económico é superior, pois o cliente através dos canais automáticos não depende dos recursos humanos do banco, pois servem-se sozinhos dos produtos e serviços do banco.

Figura 21: Segmentos de utilizadores de internet.



Fontes: INE<sup>a</sup> Critério log-ins Site no último mês

<sup>b</sup> Critério: Lisboa, Porto e Cidades de acordo com a definição do INE

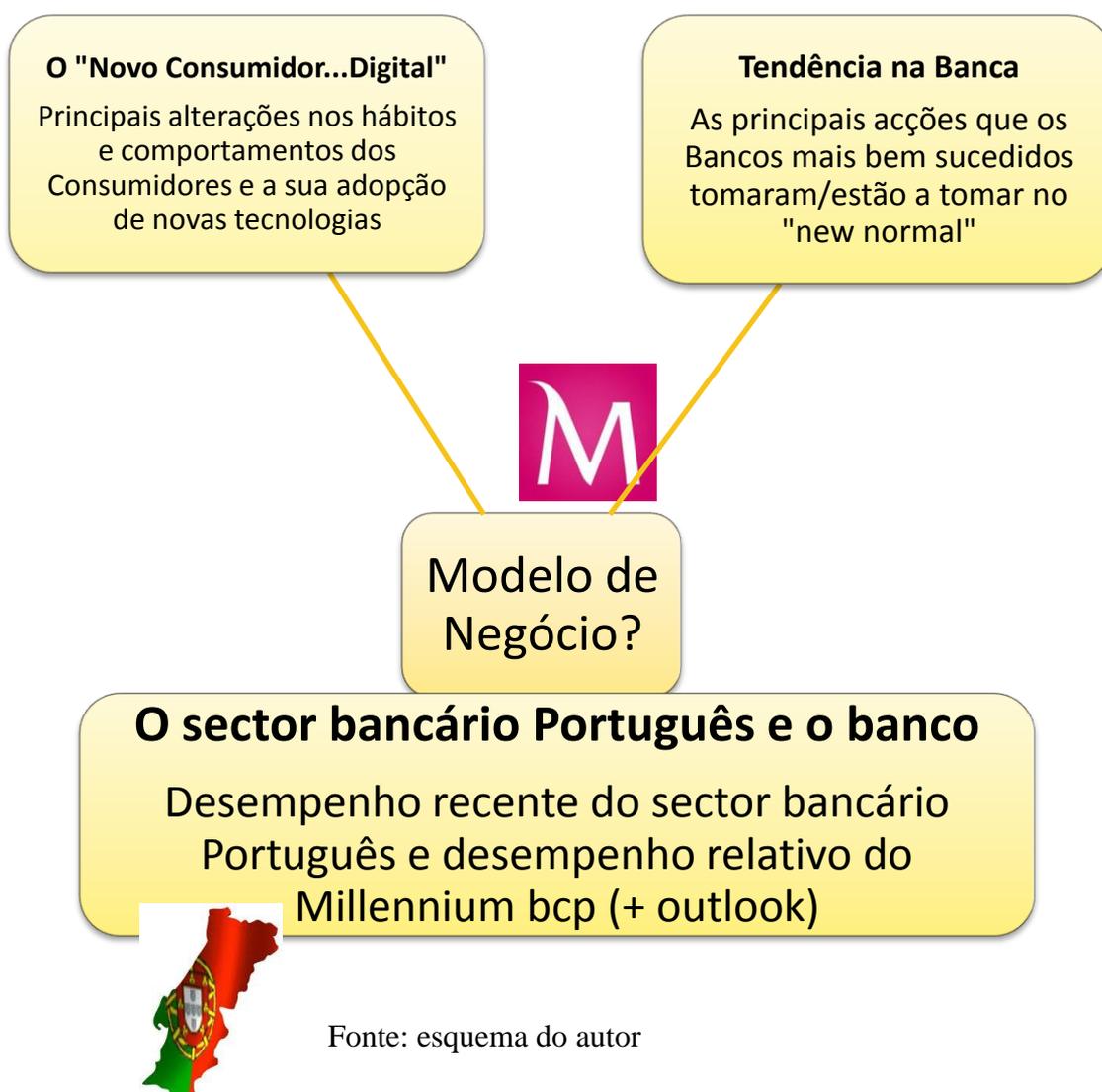
<sup>c</sup> Resultado Económico

## 1.13- Síntese

---

- Todos os modelos de negócio podem e devem ser questionados
- Canibalização proactiva pode ser única forma de sobrevivência
- A tecnologia tem o poder de transformar o comportamento de forma inesperada
- Domínio/Controlo da informação do Cliente vai ser cada vez mais importante
- Inovação e agressividade nos canais de venda podem mudar a face da indústria

Figura 22: Que modelo de Negócios?



Fonte: esquema do autor

## Capítulo 2 – Visão global do Banco M para o futuro

1 Necessidade de mudança

2 Visão global do Banco para o futuro

3 Alterações

4 Modelo de negócio e pilares de base

5 Processo

## 2 - Projeto como resposta ao contexto atual e situação específica do Banco

---

No quadro **abaixo apresentam-se** as principais conclusões do diagnóstico, as ambições do projeto e o exigente enquadramento económico do setor.

Quadro 1: Diagnóstico, ambições e enquadramento económico



Fonte: esquema do autor

## 2.1 - Visão global do Mass-Market

Quadro 2: Como alcançar a excelência nas vendas.

Missão Simplicidade e rapidez		
<p><b>Inbound* - 2 milhões de Clientes ("Millennium Plus" e "Mass")</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos fazem venda</li> <li>- Todos fazem caixa</li> <li>- Todos fazem acolhimento</li> </ul>	<p><b>Outbound *- 800mil Clientes "Millennium Plus" (~900/sucursal)</b></p> <p>Contato outbound pela sucursal com proatividade reforçada</p>	<p><b>Outbound - 1,2 milhões de Clientes "Mass"</b></p> <p>Centralização de contato outbound na DBD</p>
<p>Foco e eficácia na venda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço do peso das vendas nas métricas e incentivos</li> <li>- Simplicidade e tangibilização da oferta</li> <li>- Papel Chave de customer intelligence</li> <li>- Processos standardizados</li> </ul>	
<p>Libertação de tarefas Nos comerciais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização de cargas operativas (p. ex., BEFs)</li> <li>- Call-center central para resposta a pedidos ("SOS Rede")</li> </ul>	

Fonte: esquema do autor

**Nota:** Inbound- contato na sucursal, Outbound-contatos no exterior ou visita

## 2.2 - Visão global dos Segmentos de Relação

---

Este assunto da segmentação já era debatido em 1976, como vimos no artigo "Decisão de seleção do banco e Segmentação de Mercado" Dupuy, Kehoe, Linneman, Davis e Reed, publicado no Journal of Marketing, em 1976 American Marketing Association, Anderson, Cox e artigo de Fulcher é questionado sobre os motivos que os resultados dos atributos e os problemas que residem no procedimento, que os clientes bancários seja relevante para que seja segmentada e esta não deve ser mal definida, pois alguns dos critérios de decisão para a segmentação eram muito amplos (por exemplo, "conveniência e aumento de rentabilidade"), ou duas restritivas para a análise eficaz, e para a avaliação agregada, solicitou-se a um conjunto de entrevistados como podem ter de ser ocultadas ou distorcidas as características individuais e diferentes realidades dos bancos.

Segundo Blitz e Binstock (2011), com um trabalho para os países da Europa do norte e Canadá, a segmentação é um motor de crescimento para os bancos centrados no cliente, pois os bancos viveram um crescimento financeiro em todo o mundo por meio de fusões e aquisições até ao ano 2000.

Os bancos podem contar com a segmentação para o crescimento, este foco muda a forma como se vê o cliente e o podemos centrar no produto bancário. Em 2008 devido à crise financeira, os bancos já não são capazes de sustentar o crescimento por meio do crédito e voltar a uma abordagem centrada no cliente, o que traz a segmentação de volta para o radar.

A sua definição básica é: para dividir a base de clientes em grupos com características semelhantes, a fim de fornecer valor da oferta de vendas, que ofereça um serviço único e efectivo.

Assim dizem os autores que podemos ter em conta os seguintes itens:

- Lucro / Prejuízo otimizado para cada segmento;
- Acompanhamento de clientes para lhes proporcionar a oferta de valor mais adequado;
- Incentivo de clientes a crescer, a fim de aumentar a rentabilidade por subir a escalada da segmentação.

A segmentação como um motor de crescimento interno trouxe nos anos 80 no sector bancário do Canadá, como parte integrante das reformas, fusões e aquisições bancárias, neste setor. Começaram a olhar para um crescimento diferente e mecanismos de

fidelização de clientes. O cliente deve assim suportar o crescimento do banco, a rentabilidade é uma obrigação, e por conseguinte, há uma necessidade de segmentação precisa. Num banco líder no Canadá, a segmentação foi concebida para maximizar a rentabilidade potencial dos clientes. As operativas de negócios, monitorizadas, oferecem um determinado valor que ao marketing pode servir como suporte para esse objectivo, segundo nos indica o autor.

Assim segundo também McDonall (2004), todos os bancos, em maior ou menor grau devem dividir a sua base de clientes em grupos de clientes com características predefinidas, desejos, objetivos, ambições, etc. Os bancos podem encontrar os segmentos mais rentáveis e menos rentáveis. O objetivo é criar produtos e serviços, que podem ser comercializados e vendidos especificamente para esses segmentos. Da mesma forma, eles podem rentabilizar e organizar a manutenção e gestão dos clientes por categoria/segmento. O processo de segmentação de clientes dita "*o modus operandi*" de todas as funções que atendem o cliente de vendas e marketing através de serviços de clientes e de serviços de tecnologia, como a recolha de dados, análise e armazenamento de toda a informação.

A segmentação tende a ser impulsionada por uma série de questões. Em primeiro lugar, há a reorganização de alguns aspectos da instituição. É talvez impulsionada por aspirações para extrair mais receitas e rentabilidade da base de clientes existente. Pode ser para ganhar ainda mais clientes com características específicas. Foi mesmo feito, embora não abertamente, para satisfazer as ambições políticas dos indivíduos dentro da organização.

Será que isto funciona? Muitas instituições são pressionadas, e seria de admitir que eles só realizaram a segmentação, predominantemente se esta ocorra nos seguintes moldes. Em primeiro lugar, quando há uma mudança de organização, a base de clientes é sujeita a um processo de segmentação. Isso normalmente é baseado na avaliação de dados, conhecidos existentes e padrões de comportamento. Em segundo lugar, todos os novos clientes estão sujeitos a segmentação, quando se abrir uma conta, com base em dados fornecidos e da natureza dos produtos ou serviços solicitados e aprovados. Finalmente, os clientes existentes podem ser segmentados com base nas solicitações, dos produtos ou serviços adicionais específicos aprovados, pela instituição.

Ao mesmo tempo, os bancos empregam software sofisticado nos seus processos de segmentação de clientes. Eles podem reunir os dados, com base em requisitos,

comportamento, atitude aos serviços financeiros e seus riscos. Finalmente, pode implantar ou mesmo ditar ao marketing e vendas produtos para esse segmento de cliente, a fim de garantir que a segmentação é muito precisa.

**Mostra a ambição: Captura/retenção de recursos e reforço/liderança em quota de mercado.**

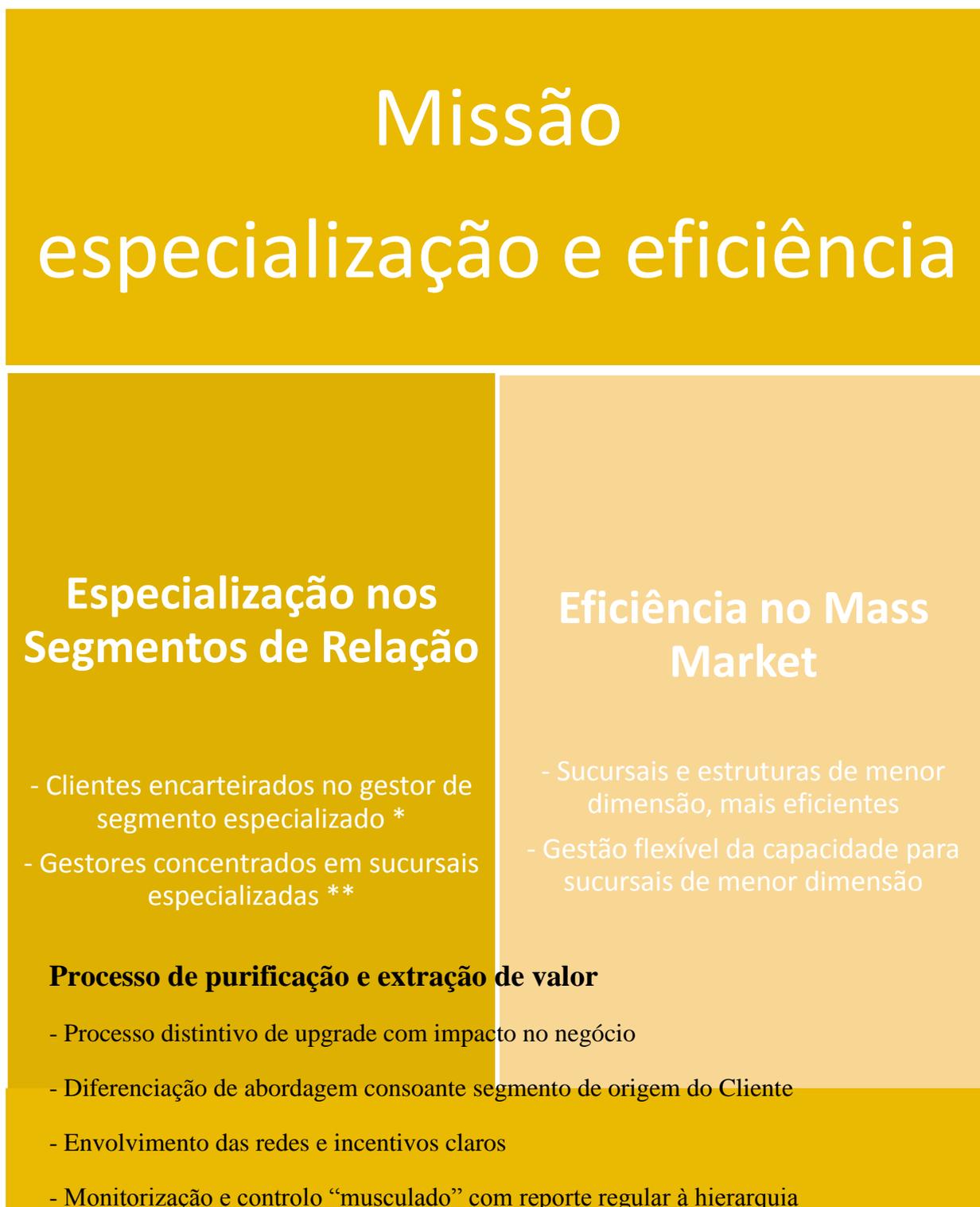
Quadro 3: Missão, relação e serviço

<b>Missão</b>			
<b>Relação e serviço</b>			
<b>Private</b>	<b>Prestige</b>	<b>Empresas</b>	<b>Negócios</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alargamento do Private a um maior número de Clientes-alvo</li> <li>- Upgrade Clientes Affluent</li> <li>- Expansão da Rede Private em número de localização e de gestores</li> <li>- Ajuste à proposta de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação e personalização</li> <li>- Consistência no encarteiramento e oferta</li> <li>- Gestão remota (self-directed)</li> <li>Oferta não financeira diferenciadora</li> <li>- Nova imagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upgrade dos maiores clientes de Negócios</li> <li>- reforço da abordagem trade finance</li> <li>Acompanhamento comercial de produtos especializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade e serviço</li> <li>Ajuste /especialização da plataforma</li> <li>Negócios como Retalho</li> <li>- Oferta gancho para captura de tesouraria</li> </ul>
Estratégia de diferenciação de marcas e/ou assinaturas		Gestão “musculada” de contrapartidas	
Outros factores-chave		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação nos níveis de serviço</li> <li>- Gestão de reclamações “na hora” (para Prestige numa 1ª fase)</li> <li>- Pacote de boas vindas no upgrade</li> </ul>	
<b>Proatividade comercial de excelência</b>			

Fonte: esquema do autor

**Mostra a ambição na criação de valor através da especialização e eficiência.**

Quadro 4: Missão, especialização e eficiência



Fonte: esquema do autor

\* Encarteiramento na plataforma/rede “não especializada” onde não existe massa crítica (exceção)

\*\* Sucursais mistas (com gestores de segmento) onde não existe massa crítica (exceção)

## Capítulo 3 - Alterações na oferta de serviços bancários

1 Necessidade de mudança

2 Visão global do Banco para o futuro

3 Alterações

4 Modelo de negócio e pilares de base

5 Processo

### 3 - O que muda em todos os segmentos

Na figura seguinte, vou decompor em vários pontos as minhas propostas de alteração em cada segmento, que serão depois analisadas em mais pormenor nos próximos pontos deste capítulo. As alterações propostas neste projeto, para os novos critérios de segmentos estão identificadas posteriormente no capítulo quatro.

Figura 23: Alteração por segmento

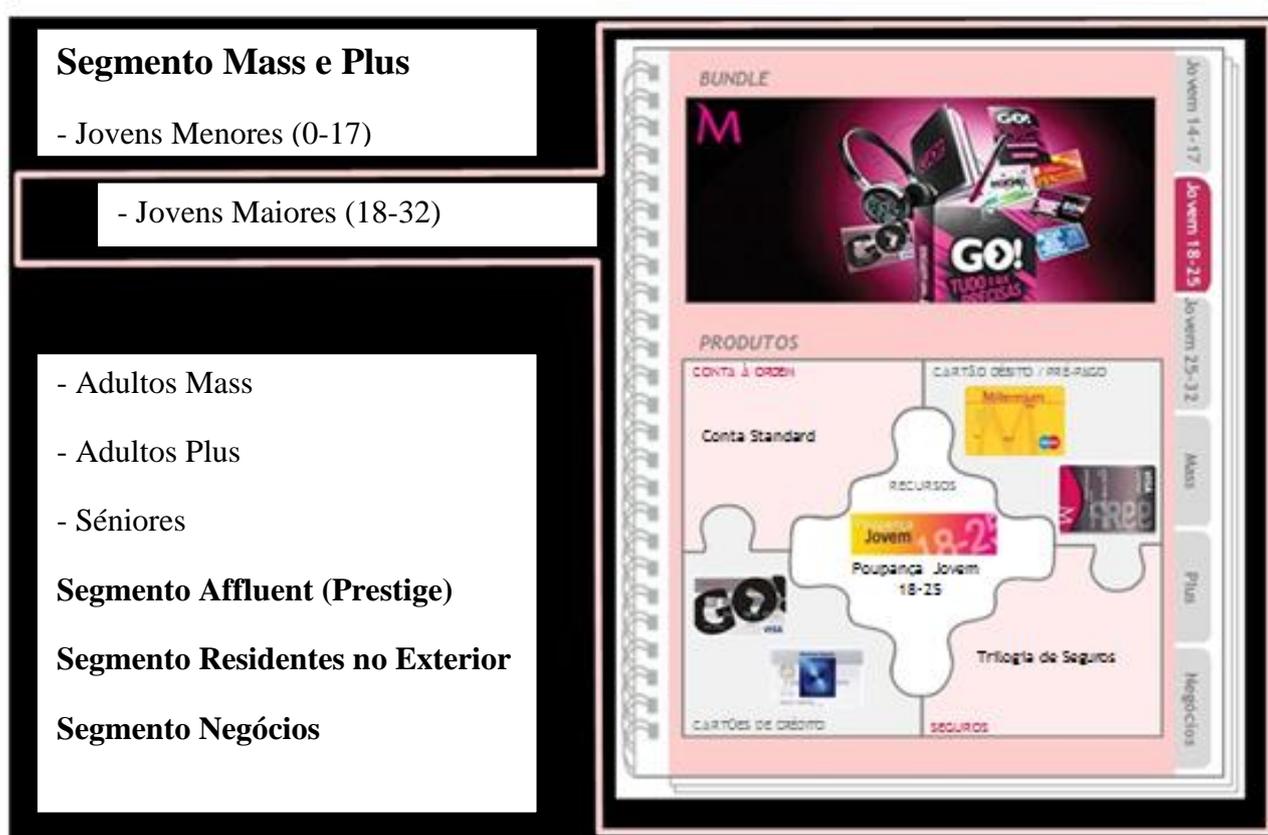


Fonte: esquema do autor

### 3.1- Oferta: Definição clara da oferta-base por segmento

Na figura seguinte podemos ver já algumas alterações previstas para uma melhor segmentação. Entre elas vamos destacar os Adultos Mass, Adultos Plus e Seniores. Com a nova segmentação, pretendo que se criem produtos de forma a fidelizar o cliente, pelo que não devemos ter somente uma conta, devemos ter um pacote de produtos para cada segmento.

Figura 24: Oferta por segmento



Fonte: esquema do autor

Os *Adultos Mass* serão aqueles dos quais não podemos acrescentar mais valor, pois estão já com um grau de endividamento dentro da taxa de esforço prevista e não têm capacidade para adquirir mais produtos e serviços do banco. Desta forma, devem ser trabalhados/contactados pelo menos duas vezes por ano pelo nosso centro de contactos.

Os *Adultos Plus* são aqueles que têm potencial de extrair valor através da aquisição de produtos e serviços do banco e continuarão a ser trabalhados pela sucursal.

Os *Séniore*s são aqueles que por via da idade não têm já endividamento na banca sendo um cliente com capacidade de poupança.

### **3.2- Crédito vencido: prevenção e tratamento nas Sucursais**

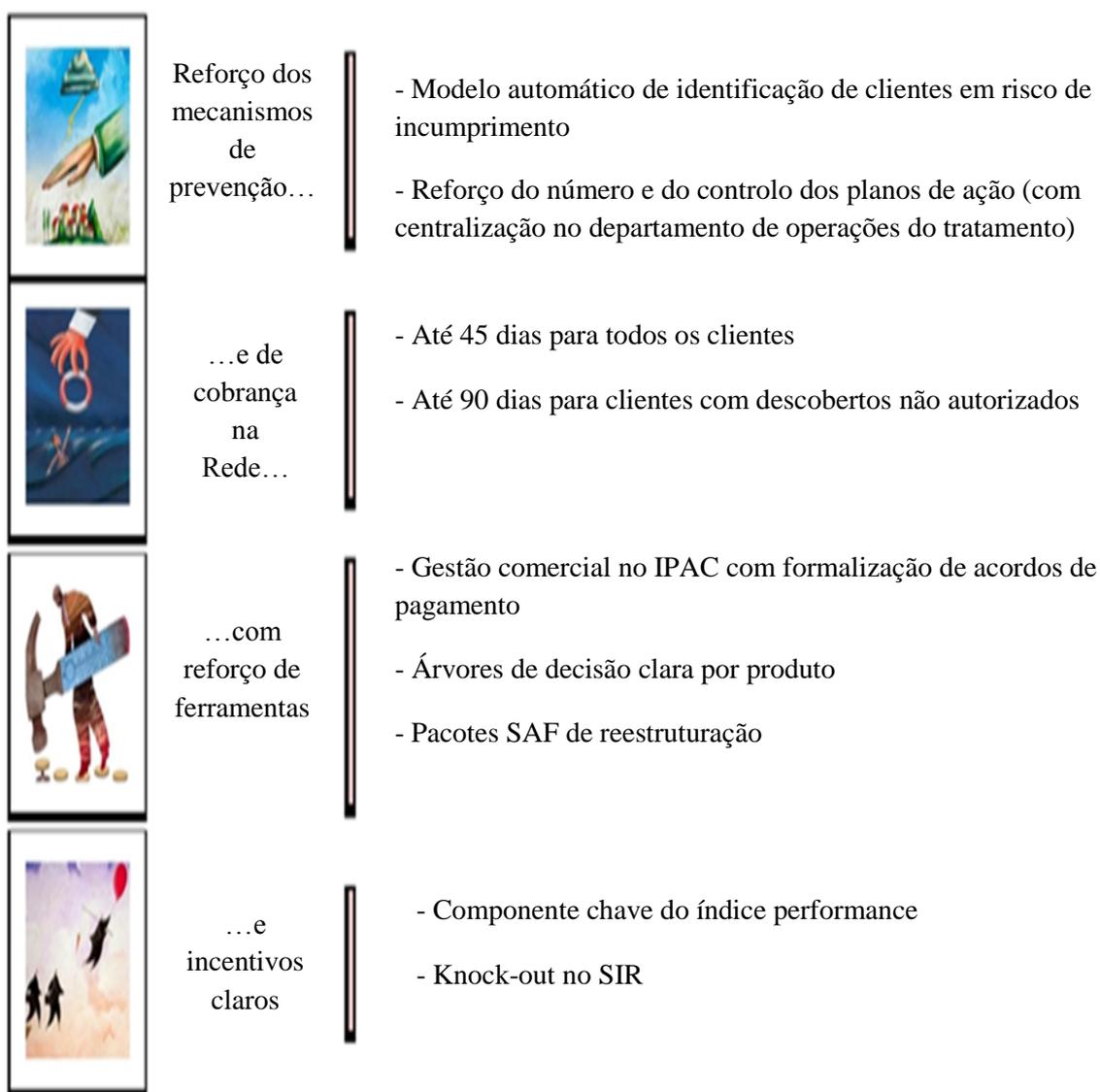
---

Nesta secção apresentam-se as propostas para prevenção e tratamento de crédito vencido nas sucursais.

Atualmente o banco dispõe de um sistema de análise do crédito vencido, no qual todos os clientes passam a ser tratados pela equipa de prevenção e sinistralidade, num gabinete dos serviços centrais em Oeiras no Tagus Park a partir do momento em que ultrapassem os 30 dias de prestações em mora e ou descobertos não autorizados. Deixam de estar na alçada da sucursal a partir desse momento.

Pretendo com a presente proposta criar centros de recuperação de crédito regionais, em algumas capitais de distrito, para que o modelo fique mais próximo das sucursais e não centralizado num só local. Assim, pretende-se que se reforcem os mecanismos de prevenção, através de indicadores em modelos automáticos a criar, para identificar os clientes em risco de incumprimento. Devem-se alargar os períodos em que a sucursal pode atuar, para os 45 dias de crédito vencido para todos os clientes e até 90 dias para os descobertos não autorizados. Deve ao mesmo tempo reforçar ferramentas de gestão comercial no aplicativo do banco, reestruturar através de SAF (sistema de aconselhamento financeiro), para todos os clientes, incluindo funcionários públicos e reformados que até aqui tinham um processo distinto. E, é claro, beneficiar os colaboradores no sistema de incentivos que recuperem crédito vencido.

Figura 25: Recuperação de crédito vencido



Fonte: esquema do autor

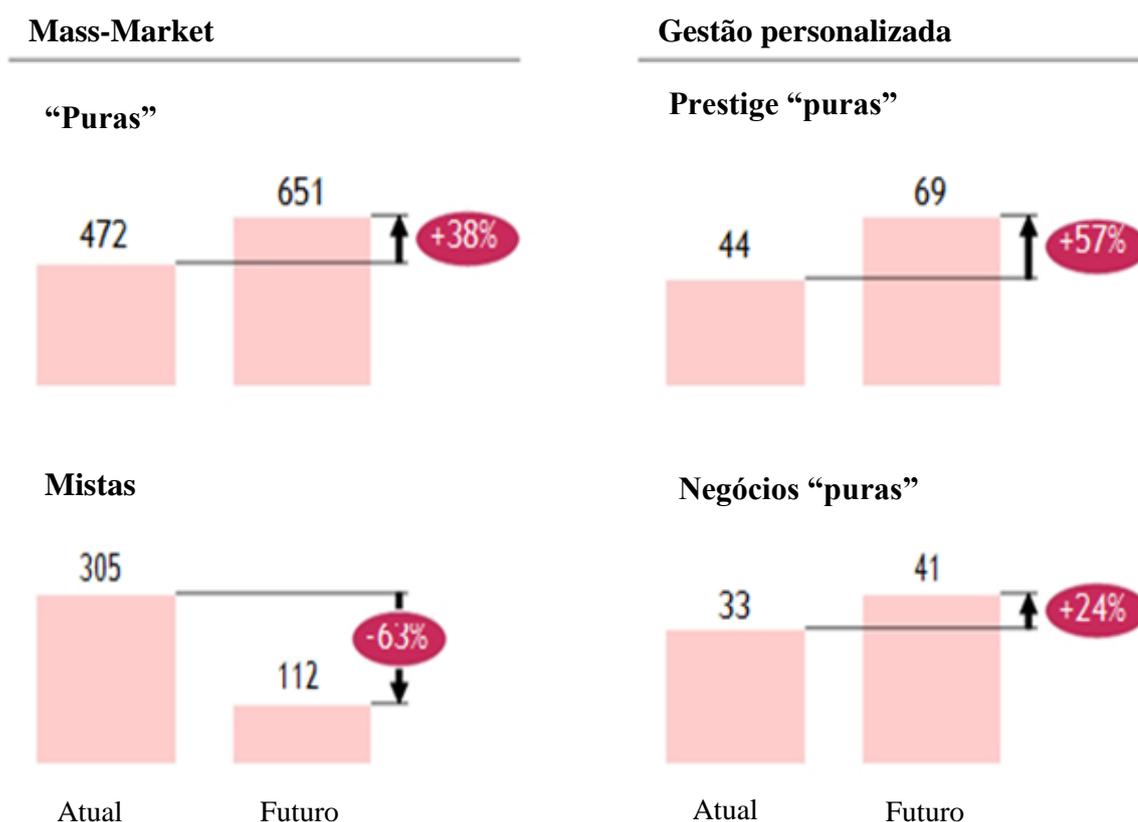
**Nota:** IPAC-plataforma de informação, gestão e acompanhamento comercial clientes, SAF – serviço de aconselhamento financeiro para clientes que poderão entrar em incumprimento e SIR – sistema de incentivos das sucursais ou remuneração variável.

### 3.3- Especialização das plataformas: mais Sucursais “puras”

Com o novo modelo de segmentação existirá um aumento estimado em 38%, nas sucursais “Puras” ou seja o Mass-Market. Na “Gestão Personalizada”, um aumento de 57%. As sucursais “Mistas” um decréscimo de 63%. E nos Negócios “Puras” um acréscimo de 24% de sucursais. Tendo por base que existem atualmente 854 sucursais neste momento no banco, ao qual com a presente proposta se espera que existam 873 sucursais. Não existira alteração de número de sucursais no segmento Corporate e Private. Tudo isto se deve à reestruturação de todos os segmentos do banco, por via do encarteiramento ou desencarteiramento de clientes, conforme a figura 26 abaixo.

#### Número de Sucursais

Figura:26: Alteração proposta no novo modelo



Fonte: esquema do autor

**OBS:** Os números e dados apresentados anteriormente foram considerados confidenciais pela instituição, pelo que não se revelam a forma de cálculo.

### 3.4- Multicanal: visão integrada em todos os canais

Na seguinte figura apresenta-se a visão integrada em todos os canais: voz, chat, e-mail e sms, pois cada vez mais os clientes estão ligados às novas tecnologias através do computador, telemóvel, e tablet. É proposto um novo aplicativo de favoritos, ficha de cliente, performance em *real time*, visão comercial integrada e três idiomas. Esta alteração prende-se com o fato de se pretender introduzir na ficha de cliente novas tecnologias para contato dos cliente, e diversos idiomas para que nos diversos países onde existem balcões do banco seja possível trabalhar na mesma plataforma.

Figura 27: Visão dos canais de voz.



Voz, chat, e-mail e SMS

IVR

Favoritos

Ficha de Cliente

*Performance em real time*

Visão comercial integrada

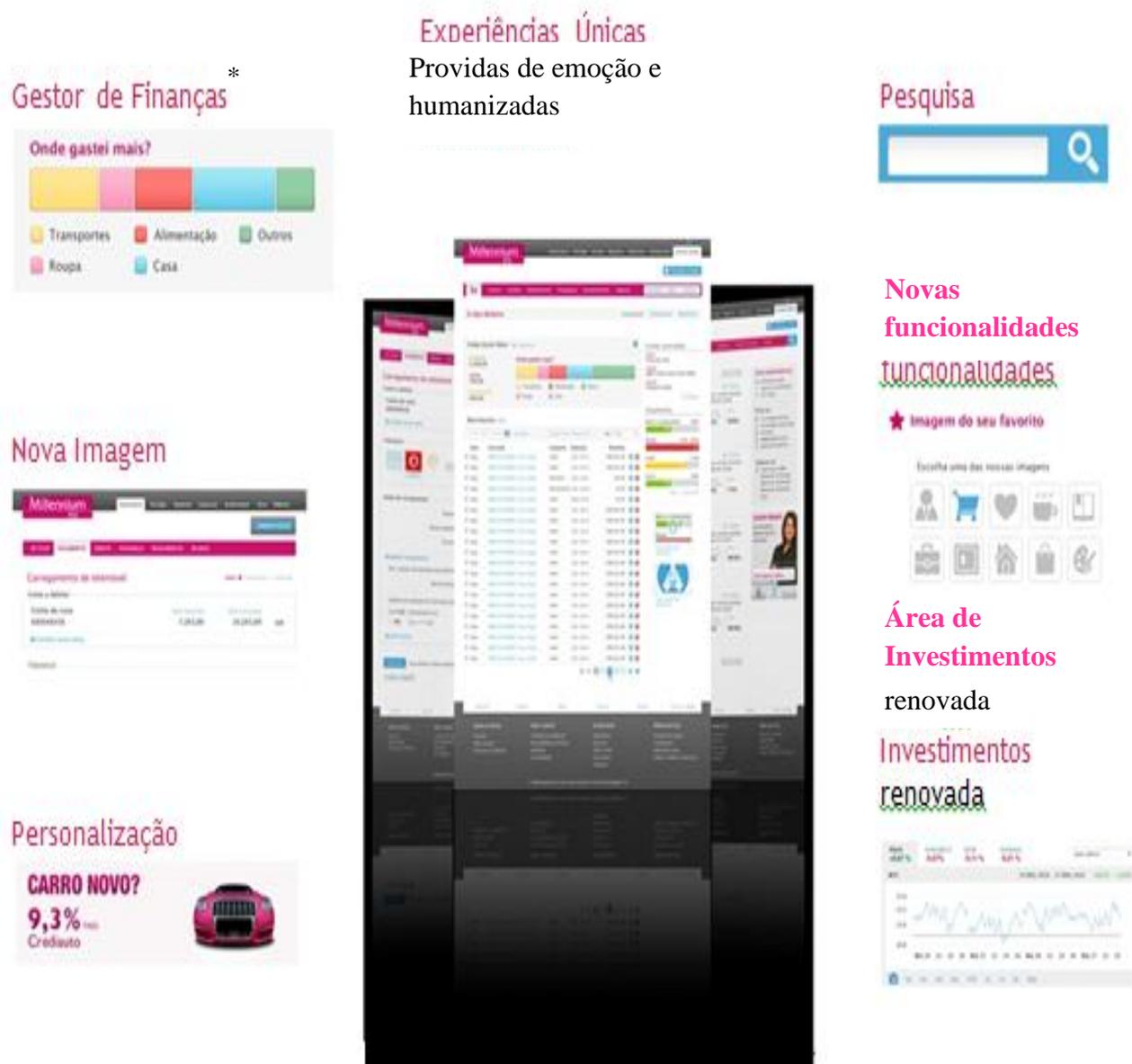
Três idiomas

Fonte: esquema do autor

## Nova imagem proposta no projeto

Na figura seguinte apresenta-se a proposta de renovação de imagem, pois o atual site não tem alterações profundas desde 2006.

Figura 28: Nova imagem



Fonte: esquema do autor \* Gestor de Finanças – Site millenniumbcp.pt

Figura 29: As novas ferramentas

**Voz, Chat e e-mail**  
Integração do atendimento de Voz, Chat e Email numa fila única.

**Nova Ficha de Cliente**  
Informação básica de suporte ao atendimento.

**e-mail SMS**  
Comprovativos, notas de lançamento etc. podem ser enviados por email ou sms.

**IVR**  
Acesso à navegação efectuada pelo Cliente no contacto em curso.

**Favoritos**  
Acesso rápido às transacções mais frequentes.

**iPAC substitui a Plataforma de CCenter**  
Novo front-end de iPAC que substitui a PCC Melhorando o Atendimento e a Comunicação com os Clientes.

**3 Idiomas**  
Atendimento nos 3 idiomas para todas as interações: Voz, Chat e Email.

**Performance em Realtime**  
Análise da performance do Assistente em realtime para a Voz, inbound, outbound, tempo de Login, Chat e Email, etc.

**Visão Comercial Integrada**  
Visão integrada da informação do cliente "cross-channels" permitindo o aproveitamento de oportunidades comerciais.

Fonte: esquema do autor

Figura 30: Gestão de informação, contrapartidas e proatividade

### Informação de Gestão

Dashboards

#### Gestão Contrapartidas

#### Gestão Proatividade

Fonte: esquema do autor

### 3.5- Informação de gestão: novos *dashboards*

Deverão ser criados novos “dashboards”, para uma melhor gestão aplicacional (vd. figura 28 e figura 31,). Esta alteração prende-se com o fato de reunir toda a informação num só local, pois atualmente existem cerca de três aplicativos independentes de informação e desta forma tudo seria centralizado numa só plataforma.

Figura 31: Proposta para os novos *dashboards*.



Fonte: esquema do autor

### 3.6- Seguros

---

Como proposta de aumento de cross-selling, este projeto deve focar os seguros como uma ferramenta a ter em conta.

#### **Aumentar sucesso no cross-selling (venda ativa)**

- Ação comercial focada com proposta competitiva
- Novas regras de definição de clientes alvo

- Pedido de cancelamento correspondido sempre com contraproposta
- Seguimento dos clientes que cancelem por unidade centralizada

- Melhoria das ferramentas de apoio à venda
- Nova coreografia das sucursais e métricas de monitorização
- Lançamento de simuladores online
- Comunicação do Banco como distribuidor de seguros

### 3.7-Oportunidades de carreira dentro e fora do retalho

---

No quadro seguinte apresentam-se as oportunidades de carreira dentro e fora da rede de sucursais. Neste âmbito, proponho a nomeação de 2 novos diretores comerciais, para a implementação do projeto, um a norte do país e outro a sul do país, 18 responsáveis de sucursal, visto que com o presente proposta serão criadas novas sucursais, no segmento Prestigue, Empresas, Negócios e Corporate, 91 novos gestores para as referidas carteiras de gestão personalizada, bem como os 16 assistentes para assessorar nas tarefas dos gestores e responsáveis de sucursal.

No que concerne às 367 nomeações e rotações no retalho, prende-se com as que já ocorrem normalmente a cada 3 anos, seria então de aproveitar o momento de implementação do projeto para efetuar as referidas movimentações. Não existirá pois aumento da massa salarial pois são nomeações dentro da própria rede de retalho.

Quadro 5: Nomeações nas diversas redes



Fonte: esquema do autor - **OBS:** Os números e dados apresentados anteriormente foram considerados confidenciais pela instituição, pelo que não se revelam a forma de cálculo.

### **3.8- Linha de apoio “SOS REDE”**

---

Criação de uma nova linha de apoio de apoio ao projeto-piloto **SOS REDE** (Serviço Operacional de Suporte à Rede), com a missão de esclarecer dúvidas da Rede sobre produtos, operativas, procedimentos e processos. O objetivo é responder a 70% das dúvidas colocadas logo no primeiro contacto, de modo a apoiar atempada e eficazmente os colaboradores da rede de retalho. Esta linha será um complemento à atual linha de dúvidas existente no banco (*help-desk*), mas neste caso somente responderá a dúvidas deste projeto.

### **3.9- Sistema de incentivos**

---

Enfoque e alinhamento no sistema de incentivos. Forte correlação entre campanhas e o índice de performance.

Durante o ano de 2011 foi revisto o sistema de incentivos da atividade da rede de retalho, com vista a alinhar os esforços comerciais para o crescimento de recursos, para redução do gap comercial e para a diminuição do crédito vencido, aumentado o peso destas variáveis chave no cálculo do indicador de gestão e, conseqüentemente, o enfoque de atuação da rede.

### **Sistema de Incentivos do Retalho – Principais Alterações**

---

Proponho a manutenção das linhas gerais do sistema em vigor, minimizando alterações estruturais e alinhado com as prioridades estratégicas para 2012, incluindo os critérios do quadro seguinte. Proponho um novo critério de elegibilidade desde que o gestor ou sucursal cumpra 2/3 do orçamento no que confere a margem, crédito vencido, alargamento da figura do Joker<sup>1</sup> a todos os segmentos, as sucursais que contactem e tenham intervenção na venda de imóveis do banco tenham um incentivo, inclusão de limite máximo de valores a receber por colaborador, quer na remuneração trimestral quer na anual.

---

<sup>1</sup> Joker- atribuição de 10 pontos no sistema de incentivos por cada 10.000,00€ de crédito vencido recuperado, ou no mesmo montante de venda de imóveis até ao limite de 1.000 pontos.

Quadro 6: Novas variáveis para o sistema de incentivos.

<b>Elegibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Margem * &gt;2/3 do orçamento da Sucursal/Gestor</li></ul>
<b>Índice Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento com as prioridades estratégicas</li><li>• Passa também a ser utilizado para a Gestão Personalizada</li></ul>
<b>Crédito Vencido</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alargamento da figura do Joker a todos os Segmentos</li></ul>
<b>Ref<sup>a</sup>/Venda Imóveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduce-se incentivo à referência e venda de Imóveis/CPI's</li></ul>
<b>Exclusões</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduce-se da Satisfação dos Clientes com o Atendimento (MM) e com os Gestores (GP)</li></ul>
<b>Máximo Colaborador</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusão de valor máximo a distribuir por Colaborador</li></ul>
<b>Máximo Global</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introdução de um valor global máximo anual</li></ul>

Fonte: esquema do autor

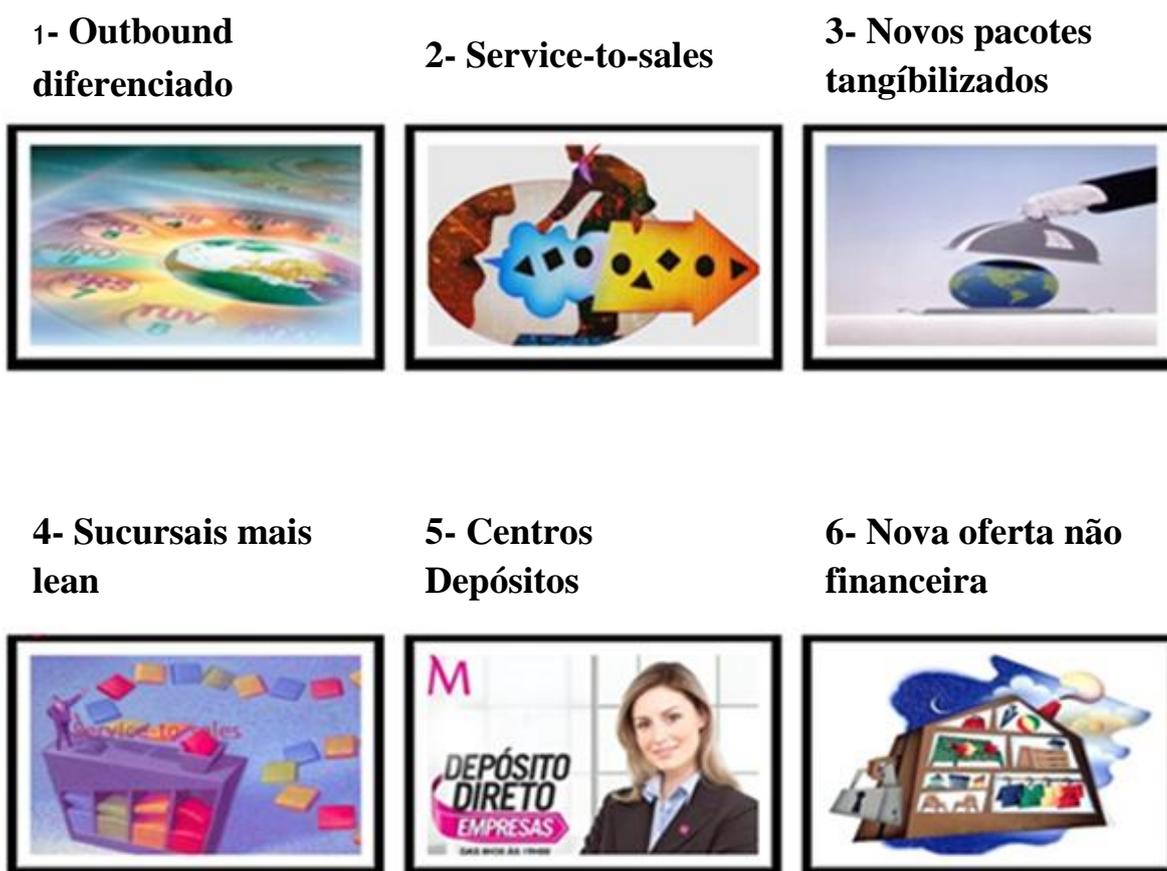
\*MM= margem bruta antes de Imparidade; GP = margem económica (inclui prémios de risco); CPI's=crédito a promoção imobiliária

### 3.10 - O que muda adicionalmente no Mass-Market

---

A figura que se segue mostra as alterações a introduzir ao *Mass-Market*. Para que o banco continue a ser uma referência de mercado, terá de introduzir na sua cultura produtos distintos dos demais bancos.

Figura 33: Nova proposta para o Mass-Market



Fonte: esquema do autor

Detalhamos nas secções seguintes cada uma destas propostas.

### 3.10.1- Outbound diferenciado: sucursal mais focada

Os contatos com os clientes devem sofrer uma maior especialização, o outbound (contato presencial ou através de visita ao cliente), deve ocorrer com maior regularidade. Em vez do contacto anual, o cliente deve ser consultado entre três a quatro vezes por ano, deve depois ser diferenciado pois o cliente deverá ser um alvo de análise prévia de modo a que se possa obter maior sucesso na venda.

Figura 34: Contacto a clientes

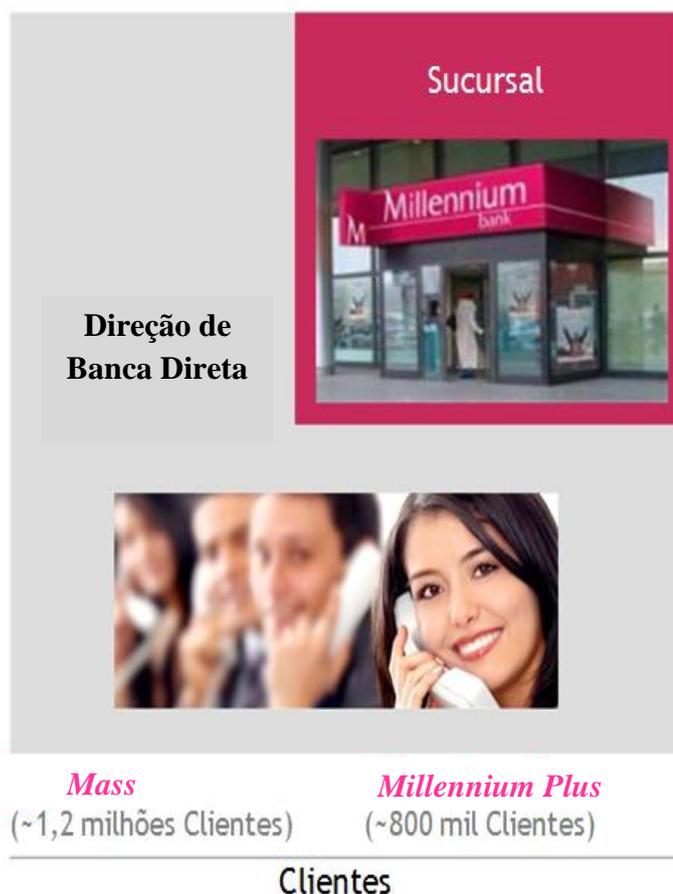
#### Contacto *Outbound*

##### *Produtos Core*

(p. ex., recursos, seguros, pacotes, cartões)

##### *Produtos simples não cores*

(p. ex., adesão a VNP, extracto digital)



Fonte: esquema do autor

### **3.10.2- *Service-to-sale*: proatividade no tráfego da Sucursal**

---

A figura seguinte mostra e sintetiza que este serviço será inovador e apresentará uma grande revolução quer no banco quer na banca em Portugal, e assenta nas seguintes premissas.

Pretende-se proporcionar ao cliente uma experiência diferenciadora, simples e rápida, pois permite um atendimento rápido e eficaz que permite ao cliente, num único posto, utilização quer em posto de atendimento, quer em operações de caixa. Assim poderemos conhecer melhor os clientes e fazer mais abordagens comerciais específicas, para cada cliente.

Assim, durante o horário de funcionamento a equipa está totalmente concentrada em atender clientes ou contactar cliente. Desta forma será necessário ter uma equipa, polivalente e fortemente orientada para os resultados, para aumentar vendas e para a rentabilidade.

Atualmente o cliente tem dois tipos de atendimento: o atendimento de caixa, onde somente se efetuam levantamentos e depósitos, e o posto de atendimento, para todas as outras operações bancárias. Com o presente serviço o cliente passa a ser atendido num só posto onde, em cada visita, poderemos incrementar a nossa relação com o cliente.

Figura 35: Visita dos clientes como potenciador de negócio



Fonte: esquema do autor

**Nota:** Service-to-sales, cada contato com o cliente é uma oportunidade de venda e cada visita é uma oportunidade de aumentar *cross-selling* (numero de produtos por cliente), pois quanto maior for o numero de produtos detidos pelo cliente, maior será a sua fidelização ao banco.

### 3.10.3- Novos pacotes tangibilizados: para todos os subsegmentos

A figura abaixo apresentada esquematiza, de forma sintética/visual, os novos pacotes tangibilizados para todos os subsegmentos.

Figura 36: Os subsegmentos



Figura 36

Deverão criar-se novos produtos tangibilizados por segmento, de forma a criar pacotes de produtos á semelhança do existente Cliente Freqüente, alargar este pacote ao segmento de negócios, pacotes para jovens, residentes no estrangeiro e também aqueles que pretendem pagar por um serviço, como é o caso do programa Prestige. Neste tipo de pacotes os clientes pagam uma mensalidade. Em vez das comissões mensais de manutenção de conta, o cliente pagará um pacote de serviços, com a comissão de

manutenção de conta, os cheques, cartão de débito e crédito e um seguro de acidentes pessoais, o que trará uma maior fidelização por parte do cliente.

### **3.10.4 – Sucursais *mais-lean***

---

Este programa "mais-lean" permite que todas as equipas, bem como todos os seus colaboradores, sejam introduzidos ao primeiro estágio desta metodologia, onde os principais objetivos passam pela assimilação da cultura e da terminologia *Lean* e pela aplicação destes princípios à realidade dos processos operativos e das atividades do seu dia-a-dia.

Com um trabalho de análise e reflexão conduzido pelos próprios colaboradores de cada equipa, será possível identificar dezenas de oportunidades de melhoria nas suas atividades e nos sistemas informáticos que lhes dão suporte. Esta é a fase em que todas as equipas, todos os colaboradores, devem procurar, contínua e incessantemente, novas formas e abordagens para melhorar a eficiência e a eficácia do seu trabalho diário.

Sucursais *mais-lean* implicam desenvolver meios para que se libertem os colaboradores de toda a carga administrativa, transferindo assim essa carga burocrática para serviços centrais do banco. Diminuição de carga administrativa e de arquivo nas sucursais centralizando todo este serviço em departamento a criar, ou delegar competências na área de arquivo do banco. O objetivo é que, desta forma, os colaboradores das sucursais possam dedicar o seu tempo ao contato de clientes, criando assim oportunidades de venda.

### **3.10.5 – Centros de depósito empresa**

---

Propõe-se a criação de centros de depósitos para empresas transacionáveis, estas empresas são as que movimentam valores consideráveis de tesouraria quer em numerário, quer em pagamentos à vista (cheques). O elevado número de depósitos a boca de caixa, no atual contexto, leva-nos a correr alguns riscos de segurança, pelo que esta solução libertaria as sucursais desse fluxo de visitas que se gera diariamente. Criação de depósitos noturnos em várias sucursais, podendo chegar até a recolhas por parte de ETV (empresas de transporte de valores).

### **3.10.6 – Nova oferta não financeira**

---

Oferta não financeira, através de produtos de cariz não bancário e de venda associada, alteração de toda a oferta de seguros desde seguros vida e não vida, seguro automóvel, oferta financeira de produtos de seguradora, complementar a oferta de Western Union bem como a parceria internacional com a marca de cartões de crédito AMEX.

Estes produtos já existem mas são aquilo que considero produtos de prateleira, ou seja, estão ali mas não existe nenhum investimento em divulgação, campanhas publicitárias ou incentivo para a sua comercialização. Estes produtos podem atribuir margens elevadas, pois os produtos estão criados e foram postos a nossa disposição, pelos parceiros internacionais. O caso do cartão AMEX, podemos dizer que é dos mais aceites em todos os estabelecimentos mundiais, bem como o Western Union, que existe na maioria dos países do mundo onde se pode enviar ou receber valores em escassos minutos.

### 3.11 - O que muda adicionalmente na Gestão Personalizada

---

A figura que se segue mostra as alterações a introduzir na gestão personalizada. Para que o banco continue a ser uma referência de mercado, terá de introduzir na sua cultura produtos distintos dos demais bancos.

Figura 37: O que muda na gestão personalizada



Fonte: esquema do autor

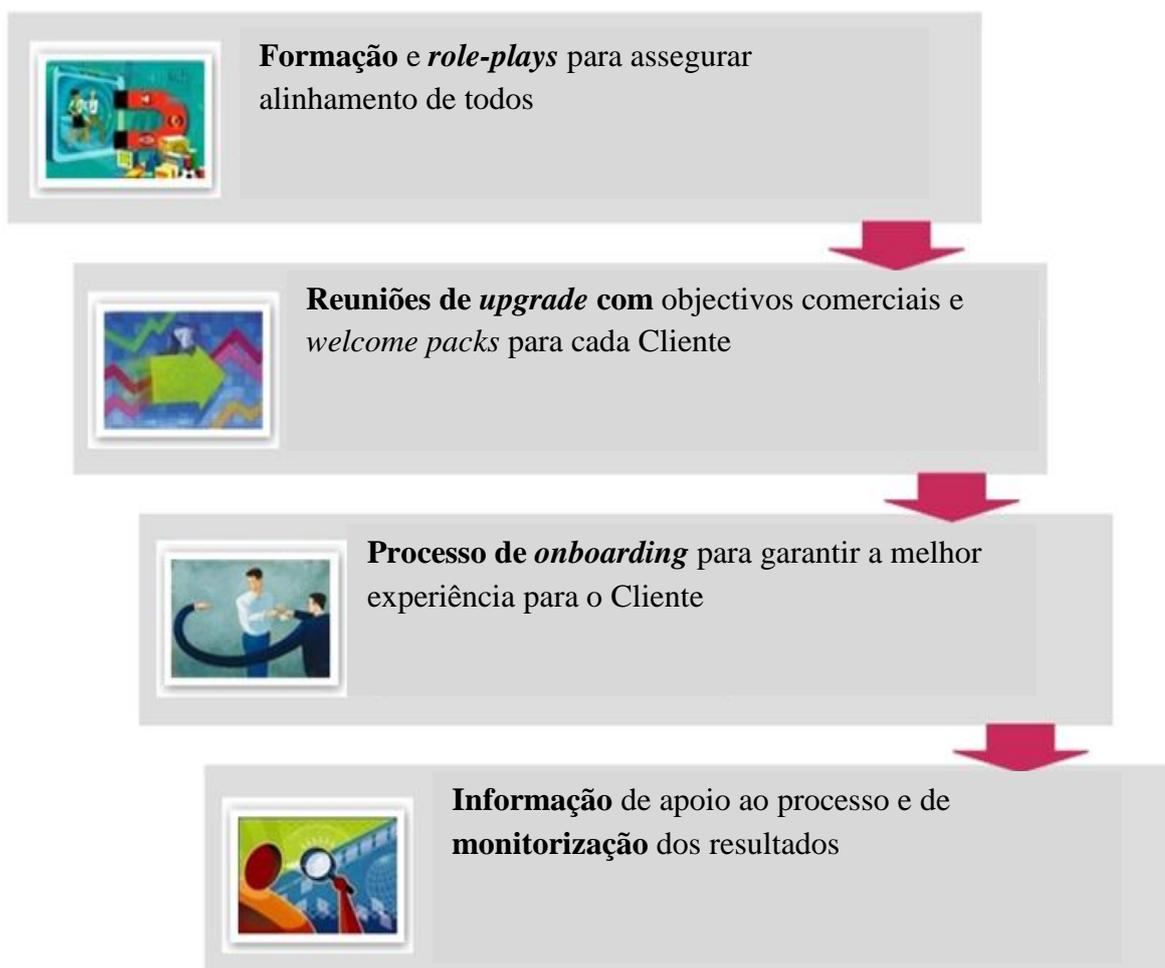
**Cada uma destas propostas é apresentada nas subsecções seguintes.**

### **3.11.1 - Upgrade de clientes: oportunidade comercial única**

---

Na figura seguinte esquematiza-se a oportunidade comercial única que será o upgrade de clientes.

Figura 38: Upgrade de clientes



Fonte: esquema do autor

OBS: *role-plays* será efectuado para melhorar a interação de todos os colaboradores, reuniões de *upgrade* será para melhorar e uniformizar os processos em toda a rede e *onboarding* será uma formação de integração para os colaboradores.

### 3.12.2- Welkome Packs para o momento do upgrade (Exemplo Prestige)

---

Os *Welkome Pack* já existem mas será uma hipótese de no âmbito do processo de *upgrade* de clientes, deverá ser entregue ao cliente no final da reunião de forma a selar o *upgrade*. Este *Welkome Pack* deve incluir o cartão do novo gestor e as condições particulares do programa prestigue.

Figura 39: Imagem dos Welkome Pack



Fonte: Programa Prestige

***“Queremos que o cliente se sinta Prestige desde o primeiro momento”***

### 3.12.3- Proatividade comercial: nova ferramenta

Na seguinte figura apresenta-se a nova ferramenta de proatividade comercial, proposta por este projeto. Tem como objetivo dispor de informação sobre contactos a clientes, preparação de contato ou visita e respetivos resultados. Para que seja possível que a sucursal visualize somente os seus clientes, o diretor comercial todas as sucursais, o diretor coordenador todos os diretores comerciais e sucursais e a administração todo o banco. Tudo isto com visualização em cascata.

Figura 40: Ferramenta de proatividade comercial



Informação de gestão sobre proatividade para toda a hierarquia

Consulta agregada de contactos e resultados

Informação de apoio à preparação das visitas

Fonte: esquema do autor

### **3.12.4- Contrapartidas nos negócios: Nova sistemática e novo aplicativo**

---

Segundo a Hitachi Consulting (2010) o negócio bancário - o que, para os fins deste artigo, se refere à prestação de serviços para empresas de fora da Fortune 1000 - continua a oferecer oportunidades atraentes para os bancos, sejam eles gigantes nacionais, como Bank of America, JP Morgan Chase e Wells Fargo ou instituições da comunidade local. Além disso, porque essas empresas têm sido as fontes tradicionais de criação de emprego na economia dos EUA e são susceptíveis de conduzi-los a sair da recessão, as oportunidades de negócios bancários deve tornar-se ainda mais acentuada em tempos futuros. Ser capaz de aproveitar as oportunidades de negócios bancários requer uma reflexão e uma análise cuidadosa. Infelizmente, a segmentação usada no estudo resultou em clientes de negócios frustrados e infelizes e oportunidades perdidas significativas para os bancos que os servem. Como um exemplo, muitos proprietários de pequenas empresas geralmente são bons candidatos para se tornarem clientes de gestão de fortunas. No entanto, muitos bancos, incluindo muitos bancos nacionais e regionais, tendem a vender e atender os seus clientes, de pequenas empresas como clientes relacionados como banca de consumo. Alguns desses canais (por exemplo, agências de viagens ou call centers) não são suficientemente focado em ou qualificado o suficiente para atender às necessidades desses clientes. Outros canais (por exemplo, serviços bancários on-line do consumidor) podem não fornecer o banco com visibilidade suficiente. Seja qual for a causa, o resultado é que a pequena empresa cliente não acredita que as suas preferências ou necessidades são totalmente compreendidos ou estão sendo atendidas. Outro esquema de segmentação baseada no tamanho comum usado pelos bancos para não-empresas Fortune 1000 está focado no número de empregados, como nos indica o presente estudo.

A figura abaixo apresenta o aplicativo de gestão de contrapartidas. Esta inovação proposta no projeto é bastante pertinente, pois penso que qualquer cliente que tenha um crédito com o banco (que atualmente é um bem escasso), ou pretende contrair crédito, deve apresentar contrapartidas. No caso dos particulares, devem ter o vencimento domiciliado, os respectivos seguros e cartões da sua conta. No caso das empresas, além dos seguros associados, terminais de pagamento automático e toda a tesouraria, cartões e os vencimentos dos funcionários domiciliados. Esta proposta prende-se com o fato de

por vezes os clientes terem os seus ativos numa instituição e o passivo na outra, pelo que pretendo o equilíbrio nos dois pratos da balança.

Figura 41: Aplicativo de gestão de contrapartidas.

## Aplicativo de gestão de contrapartidas

**Mapa de Gestão de Contrapartidas**

Nome Cliente: \*MIGUEL TSC BRUNER COM AFILIADA LDA  
 Nº Cliente: 42628  
 Grupo Excecional: GRP EC EXCESSO NAVEA MANUELA CARLOS  
 Nº Fiscal: 50294342  
 Grau de Risco: 05

Coordenação: Ana Torres  
 De Comercial: João Pedro Vidal  
 Nome Seguros: NUA de Ouro Seguros  
 Nome Gestor: DRA GARDEN BARTHOLO

... Criar PDF

	Mês N 2011/08	Mês N-1 2011/09	Dezembro Ano N-1 2010/12			
<b>1. Crédito</b>						
1.1. Crédito Direto	766.054	1.066.423	804.231			
1.2. Empréstimos Obrigacionistas + Papel Comercial	0	0	0			
<b>Total</b>	<b>766.054</b>	<b>1.066.423</b>	<b>804.231</b>			
<b>2. Quota de Crédito (Cred BCP / Cred BNP) (%) (*)</b>	21,41%					
<b>3. Recursos de Balança</b>						
3.1. Dep. Orden	57.214	33.969	49.383			
3.2. Dep. Passiv	0	0	0			
<b>Total</b>	<b>57.214</b>	<b>33.969</b>	<b>49.383</b>			
<b>4. Outros Produtos</b>						
	Número	Valor(€)	Número	Valor(€)	Número	Valor(€)
4.1. Pagamento Salários	113	91.774	143	141.913	221	163.629
Volume pago a Empregados	0	0	3	3.629	0	0
4.2. Pagamento de salários para contas Misp	13	10.303	22	18.866	28	20.214
4.3. Pagamentos a Fornecedores/Estado/Seg Social	62	48.688	76	76.087	24	17.679
4.4. IPRs	3	135.666	3	139.276	0	0
4.5. Seguros	418	415	418	415	418	1.684
4.6. Cobranças - Misp (*)	83	6.075	140	33.091	257	51.284
4.7. Cobranças - OC	0	0	0	0	0	0
4.8. Clientes Freguesia Seguros	1	419	1	419	0	419

(\*) - Nivel de responsabilidade individual no conjunto  
 (\*\*) - Inclui todas as cobranças efetuadas via Pagamento de Serviços, nomeadamente os provenientes de clientes OC

Documento produzido em 08/01/2012 15:51:52

Enfoque nos produtos de maior valor (seguros, tesouraria, ...)

Forte componente de captação de ordenados entre segmentos

Negociação em momentos-chave

Imbução nos processos de decisão

Contratualização das contrapartidas negociadas

Fonte: esquema do autor

### 3.12.5- Novidades no novo Programa Prestige

Com a presente proposta devemos inserir novos benefícios que não existem no programa prestige, estas alterações deverão ser inseridas nos seguintes produtos: cartões, títulos, seguros, agregados de contas e outros serviços.



### **Cartões**

- Cartão de crédito para o 2º titular
- Opção entre Prestige Security ou Amex Gold
- Cartão Free Web



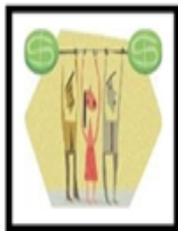
### **Títulos**

- Desconto na comissão de subscrição de Certificados



### **Seguros**

- Seguro Multiriscos de equipamento electrónico
- Seguro de roubo de computadores



### **Agregação de contas**

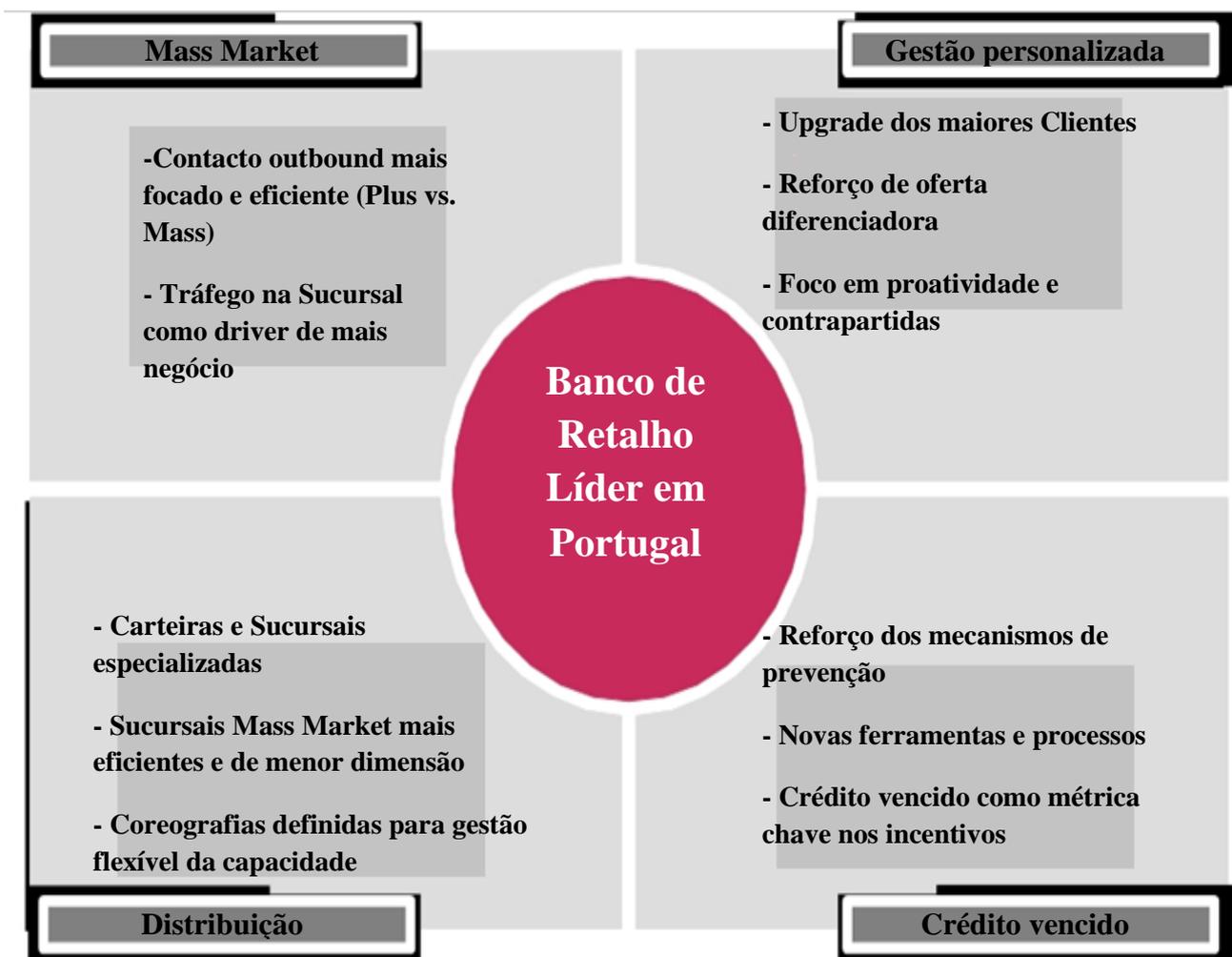
- Isenção da comissão de manutenção standard das contas filhas



### **Outros serviços**

- Novo serviço de habilitação herdeiros e óbito

Quadro 7: Síntese de proposta para tornar o banco, no líder do retalho no nosso país...

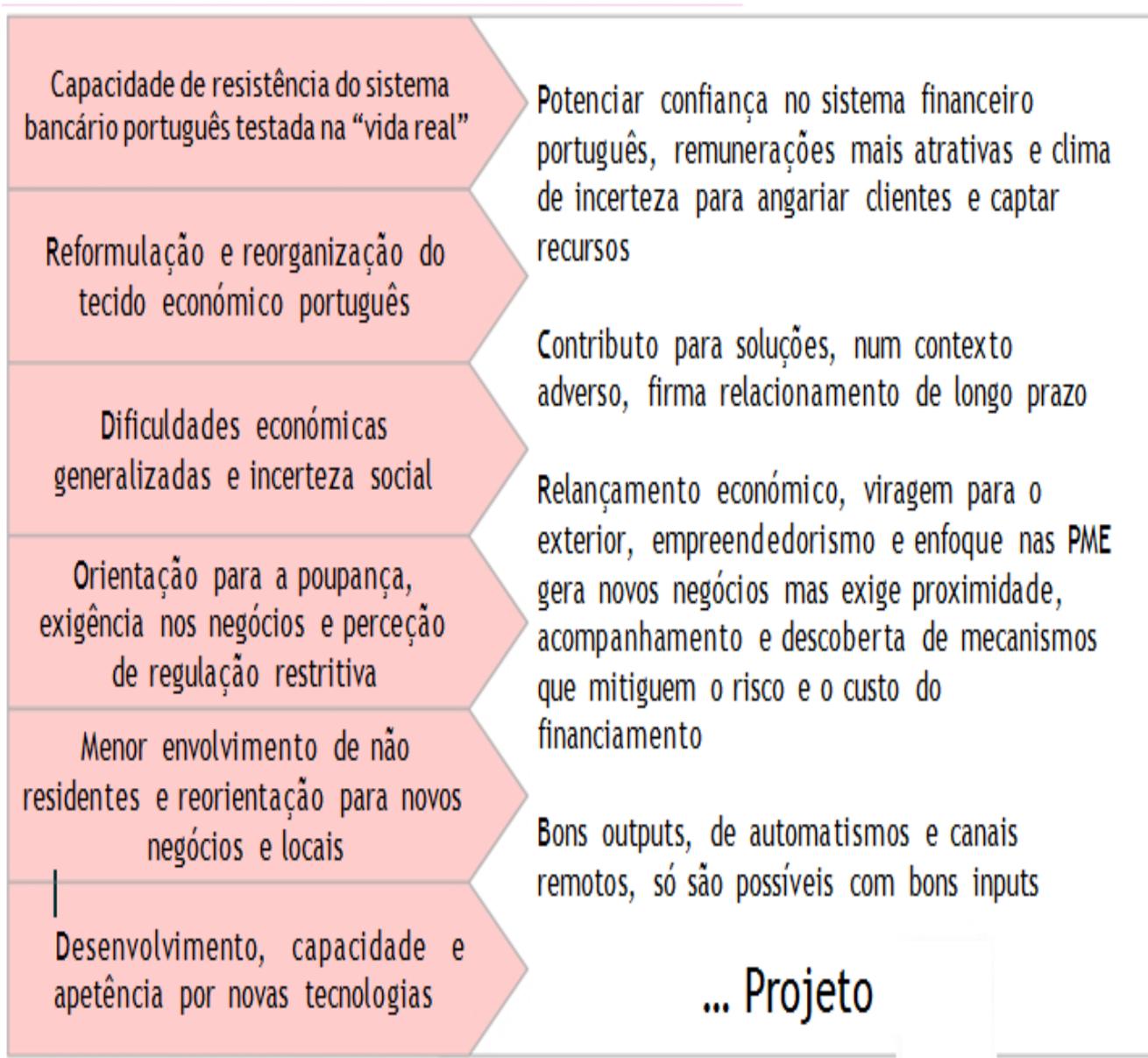


Fonte: esquema do autor

### 3.13 - Um enquadramento adverso e de múltiplos desafios para a economia e para o sistema financeiro também pode ser aproveitado

O quadro abaixo apresentado esquematiza o enquadramento adverso e de múltiplos desafios para a economia e para o sistema financeiro que também pode ser aproveitado.

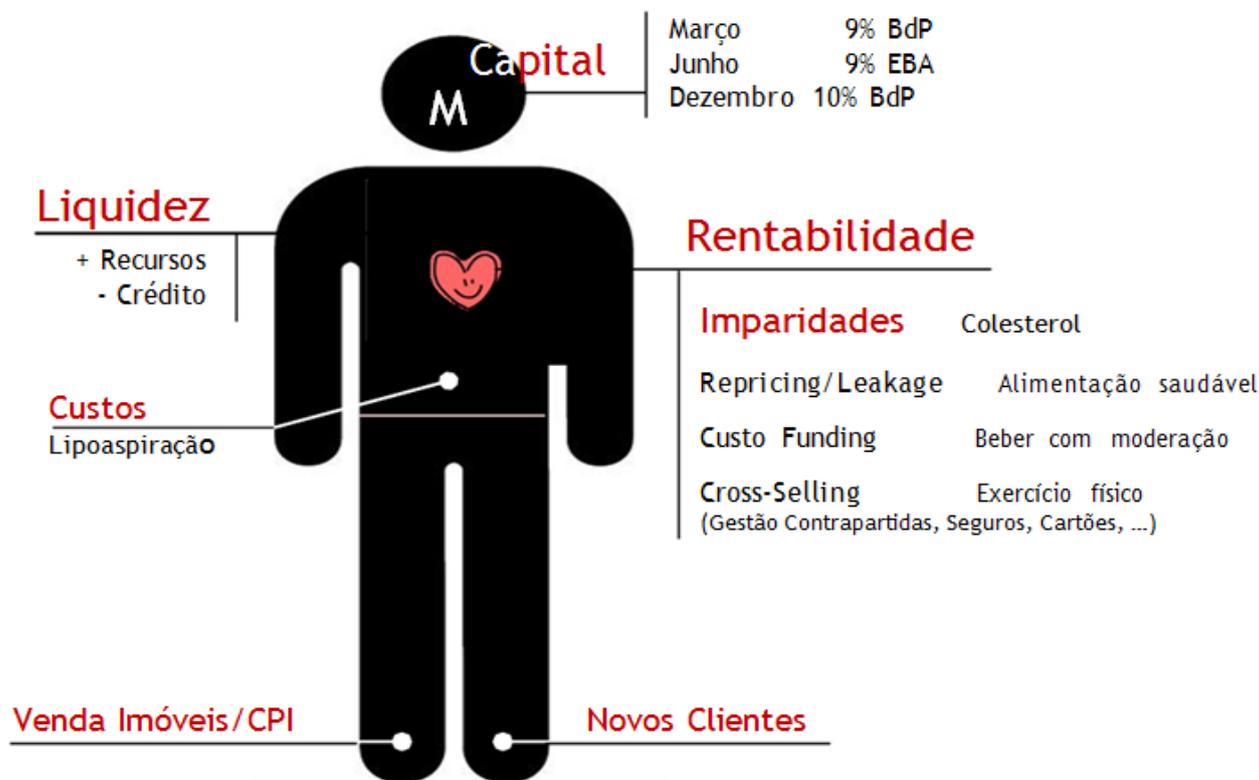
Quadro 8: Enquadramento adverso e seus desafios



Fonte: esquema do autor

### 3.14 – O ano de 2012

Figura 42: Comparação do que á a realizar em 2012.



Fonte: esquema autor

Na figura anterior pretendo comparar o banco á nossa imagem e semelhança.

Destacaria então a “Rentabilidade “que é o nosso coração, onde estão coisas boas e menos boas, as imparidades são o nosso colesterol, ou seja as gorduras más que nos tiram a vida. O Repricing/leakage\*<sup>2</sup> são uma alimentação saudável pois, melhoram significativamente a nossa conta de exploração. Os custos de fundir deve ser, beber com moderação, pois temos de reduzir o nosso GAP Comercial, mas mesmo neste período é necessário, dar crédito, mas sempre para bons clientes e com boas contrapartidas. O cross-selling, será o nosso exercício físico diário, para aumentar o número de produtos e serviços na nossa base de clientes.

As nossas pernas devem ser os novos clientes, pois temos de constantemente renovar a nossa base, e a venda de imóvel que tantos custos nos trazem associados.

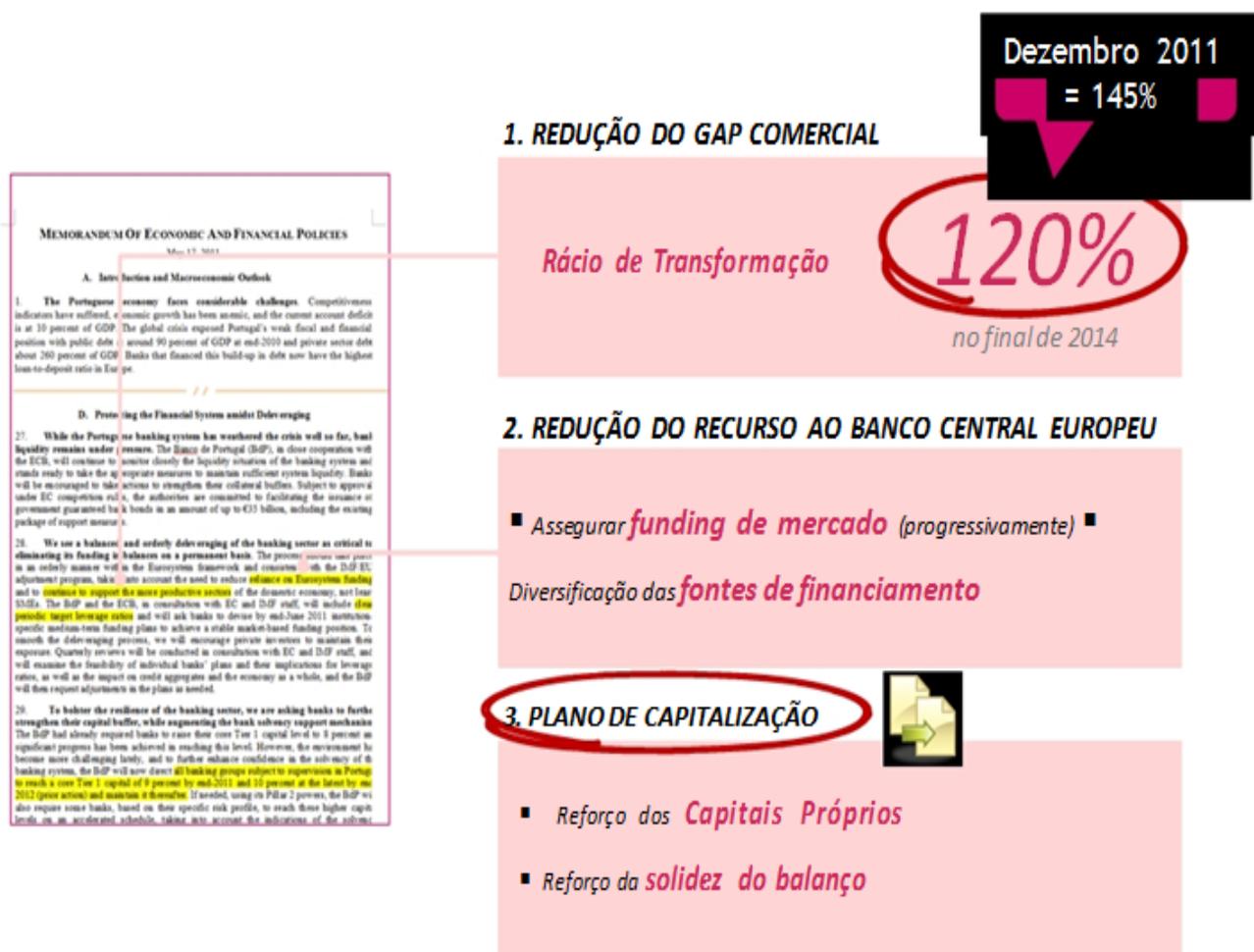
<sup>2</sup> Repricing define-se por alteração de spread's ou taxas cobradas aos clientes nas renovações de linhas e limites, Leakage são as comissões cobradas ao cliente e que a sucursal pode ou não isentar, pretende-se que existam descontos zero.

Por fim os custos, não que estejamos gordos mas que têm de ser reduzidos para criar valor para os nossos acionistas e lhe ser possível devolver os seus investimentos através da distribuição de dividendos.

## Objetivos/Exigências no âmbito do Programa da TROIKA

A figura seguinte indica três exigências estabelecidas pelas entidades estrangeiras no plano de assistência financeira. Redução de GAP comercial, redução de recurso ao BCE e plano de recapitalização.

Figura 43: Exigências do memorando



Fonte: Memorando económico e política fiscal

## Plano de Capitalização – Reforço de Capitais Próprios

---

A figura abaixo apresenta os planos de capitalização e reforço de capitais imposto por diversas entidades.

Figura 44: Plano de recapitalização

DEZEMBRO 2011	9% CT1 BdP	9,4% Real
MARÇO 2012	9% CT1 BdP	✓
JUNHO 2012	9% CT1 EBA	✓
DEZEMBRO 2012	10% CT1 BdP	✓



“Utilização da linha de recapitalização pública temporária e reembolsável prevista na Lei...”



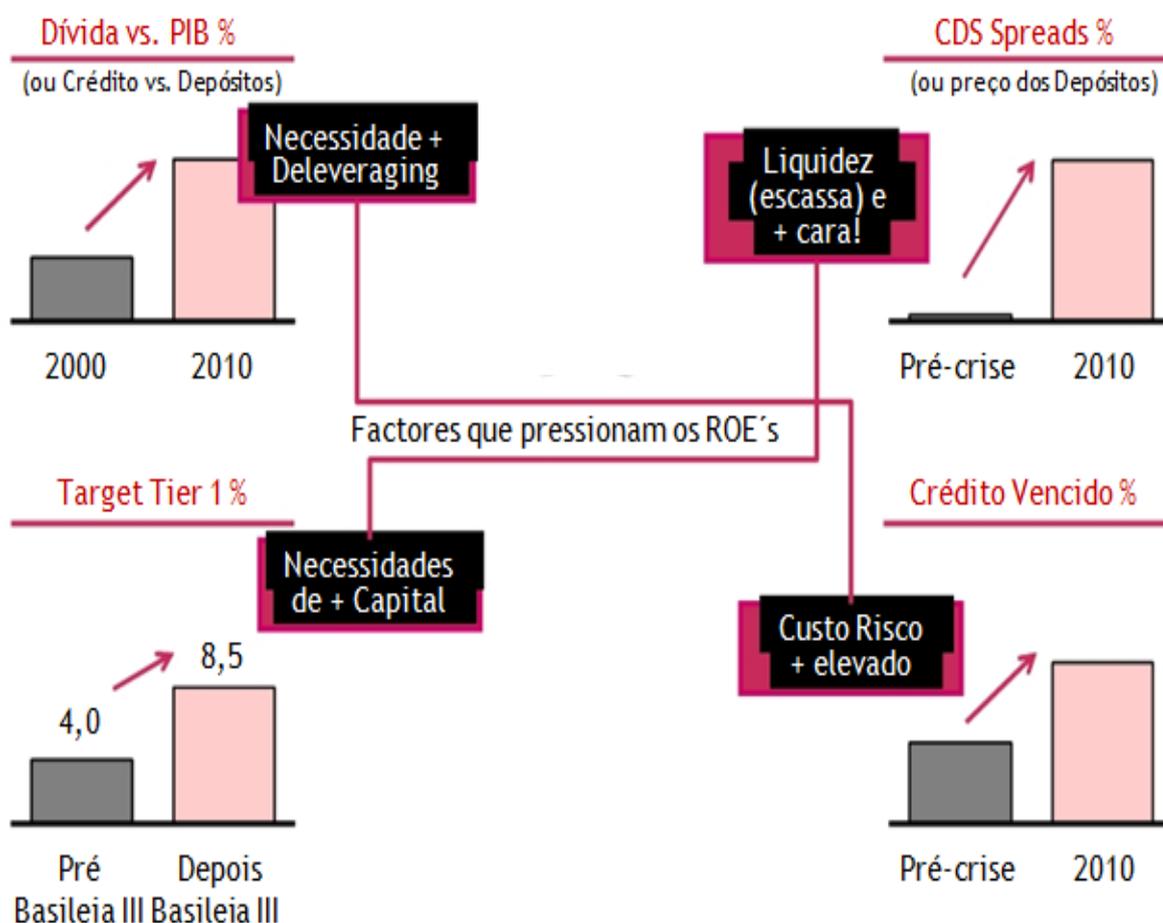
“Aumento de Capital destinado, com direito de preferência, a subscrição pelos acionistas privados, com vista a assegurar fundos próprios de caráter permanente... manifestações que lhe permitem contar com a participação de investidores de referência...”

Fonte: BdP (2010), EBA, Relatório e Contas (2010)

### 3.15- Fatores manterão forte pressão sobre os níveis de Rentabilidade

Face à figura 44, podemos ver que será necessário devolver aos investidores o seu retorno de capital através de fatores, mas existem fatores que influenciaram o ROE's, na figura 43 podemos verificar que existiram fatores externos, como o BdP e EBA que nos indicam a necessidade de reforços de capital. Com todas as adversidades do mercado, são necessários aumentos de capital através de investidores nacionais, externos e a ajuda governamental, através do presente resgate financeiro.

Figura 45: Fatores que pressionam os diversos rácios



Fonte: Relatório e contas 2011

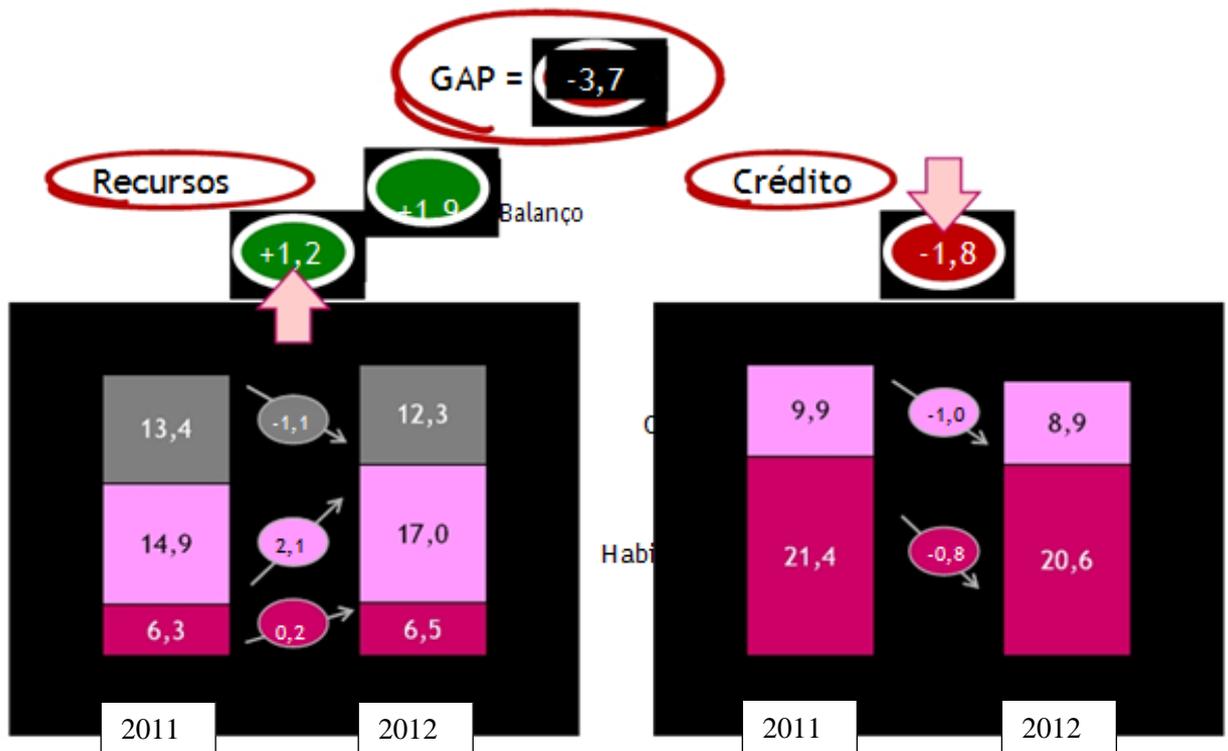
Os investidores externos no Millenniumbcp segundo Carvalho (2012)), os bancos procuram, cada vez mais novos acionistas no crescimento rápido economias da China, Índia, Rússia, Angola, Arábia Saudita e os Estados do Golfo, ou países com consideráveis fundos de riqueza soberana (SWF) dispostos a comprar ativos subavaliados na Europa para aumentar a sua presença económica e política. No caso português, o Banco Millenniumbcp é já em 12% propriedade da Sonangol, a empresa do governo angolano. Investidores líbios têm uma participação de 7,6% no Unicredit da Itália (5% detida pelo Banco Central da Líbia Bank, 2,6% pela Autoridade de Investimentos da Líbia), enquanto o Governo de Singapura detém 6,4% da UBS.

Mas os bancos europeus em dificuldades podem tentar chamar novos acionistas, além dos fundos soberanos. Os bancos de mercados emergentes têm dinheiro novo e bem capitalizado também estão no mercado. Por exemplo, um sinal de que a Europa está em cena do radar para aquisições é que o ICBC, o maior banco chinês, já está presente no Reino Unido, Alemanha, Luxemburgo e Rússia, e está a efetuar a abertura de filiais na França, Bélgica, Holanda e Itália. Os reguladores europeus, por outro lado, não estão sempre dispostos a aprovar o capital externo. Em 2011, por exemplo, o regulador nacional do Luxemburgo bloqueou uma oferta de € 1,4 bilhão por Hinduja, um conglomerado de propriedade de energia com sede em Mumbai para as operações privadas de Luxemburgo KBC. A partir de 2007 houve uma total ou parcial "nacionalização" dos bancos no Reino Unido, Irlanda, Grécia, Alemanha, Holanda, Bélgica, Portugal e Espanha. Os meios têm variado e incluíram a emissão de ações ordinárias e dívida subordinada, mas todas foram feitas em casos em que os bancos estavam incapazes de levantar capital nos mercados. Além de introduzir um novo acionista, as intervenções estatais muitas vezes levam à reestruturação e desinvestimentos. Os bancos não só podem perder o controlo sobre a sua estratégia, mas podem ser forçados a vender ativos, a fim de reembolsar o capital ou empréstimos injectados pelo seu novo proprietário.

### 3.15.1-Continuar a reduzir o Gap Comercial = + Recursos – Crédito

Na seguinte figura, constatamos que é necessário reduzir o GAP comercial, segundo o plano de sustentabilidade do negócio, segundo orçamento para o ano de 2012 incluído no relatório e contas 2011 ou seja depósito vs credito em carteira, será necessário reduzir o crédito de balanço em 1,8% e aumentar a carteira de recursos de balanço em 1,2%. Reduzindo assim o GAP em 3,7%.

Figura 46: Redução do GAP  
x 1,000 Milhões de €

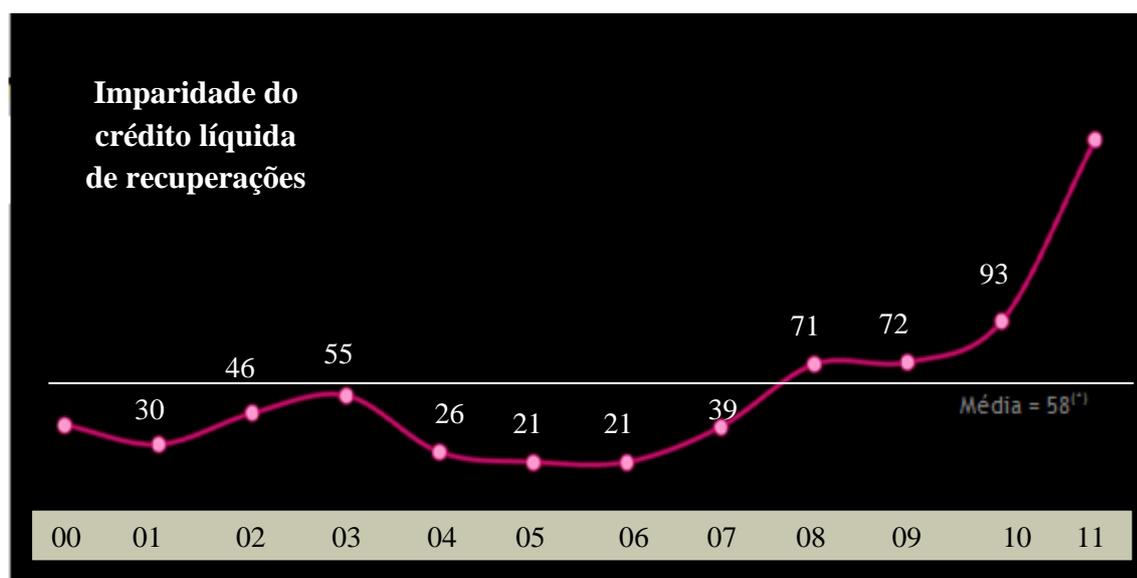


Fonte: Relatório e contas (2011)

### 3.15.2 -A rentabilidade e o custo do risco

Figura 47: Rentabilidade vs custo de risco

Resultado consolidado



	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
<b>A</b> Imparidade O. Prov**	310	141	268	308	221	171	155	355	589	657	931	2,075
<b>B</b> Resultado Líquido	505	572	273	438	606	753	787	563	201	225	302	-786
<b>A+B</b>	815	712	541	746	827	924	942	918	790	883	1,232	1,289

(Values in green ovals in the original image: 227, 628, 928, 1,063, -15, 1,049)

(\*) Excluindo o ano de 2011, seria 47pb.

(\*\*) A partir de 2005, inclui as imparidades para títulos AFS e HTM. (\*\*\*) Inclui o impacto de 300M€ (220,5 M€ após imposto) relacionado com a Millennium bcp Imobiliária e que foi relevado nos capitais próprios com referência a 1 de Janeiro de 2006

Fonte: Millenniumbcp (2012)

Nas figuras anteriores vislumbramos que o ano de 2011 também ficou marcado pelo enfoque no processo de risco de crédito, para o qual foram sistematizadas e aplicadas rotinas automáticas de prevenção ao incumprimento e de apuramento dos respetivos sinais de alerta. Em matéria de política de preço (*pricing*), foram alteradas as taxas de juro dos principais cartões de crédito, repercutindo o aumento do custo de *funding* verificando e assegurando a defesa da margem financeira. Foram revistas também algumas rubricas e comissões, procurando reduzir o desequilíbrio face ao nível de serviço prestado e aos custos incorridos. Em matéria de novos produtos, destaque para o novo “Millennium bcp GO!”, um cartão de crédito destinado aos jovens entre 18 e os 25 anos. Beneficiando de um design arrojado e de um limite de crédito ajustado ao segmento, este cartão registou nos primeiros seis meses de comercialização uma carteira de mais de 4.500 cartões.

Não obstante uma concessão mais restrita do crédito, manteve-se, em 2011, o apoio aos estudantes que pretendem prosseguir um percurso académico, através das linhas “Crédito Universitário” com condições de taxa de juro abaixo da taxa de Crédito Pessoal, tendo –se realizado um número de operações e montante financiado em linha com os anos anteriores. “Crédito Universitário com Garantia Mútua”: contratados 241 empréstimos no montante de 2,6 milhões de euros, e “Crédito Universitário”: contratados 227 empréstimos no montante global de 1,9 milhões de euros. Contribui –se igualmente para o combate ao desemprego através das linhas de crédito bonificadas, protocoladas com o Instituto de Emprego e Formação Profissional e Sociedades de Garantia Mútua – Linha Micro investe e Linha Investe Mais – que complementam a atividade da Rede Autónoma de Microcrédito, tendo-se realizado 14 operações com valor global de 434 mil euros, em 2011. Neta âmbito, o Millennium bcp tem atualmente em carteira 124 operações no valor de 5,6 milhões de euros.

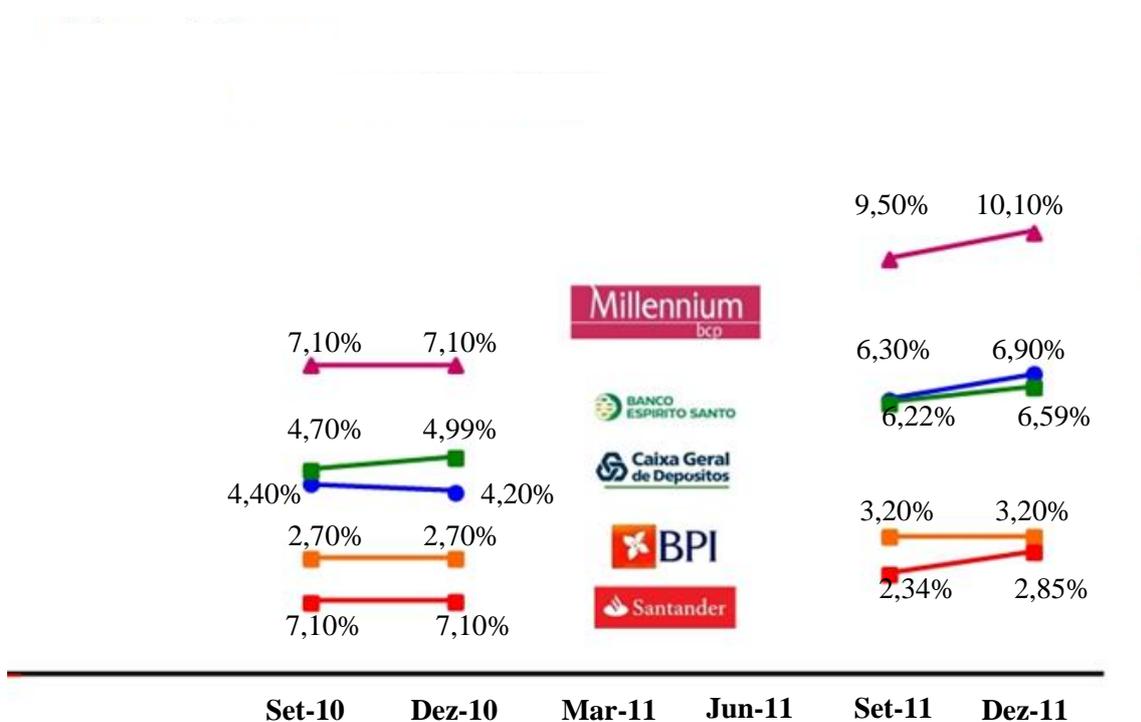
As medidas de correção orçamental colocam, em 2012, ainda maiores restrições ao consumo privado e uma maior aversão ao risco e ao investimento por parte das Empresas e Investidores. Por outro lado, o esforço de desalavancagem deverá traduzir –se numa diminuição do crédito concedido e num maior rigor de seletividade na concessão do crédito, o qual poderá passar pela adoção de medidas que promovam a antecipação da amortização dos créditos. O ano de 2012 foi um ano de grande enfoque

na proximidade e no acompanhamento permanente do negócio de Clientes, procurando antecipar e adequar as ofertas às suas necessidades efetivas, assentes na simplicidade e na sua materialização.

O incumprimento é um dos temas mais relevantes da atividade bancária, com forte impacto na conta de exploração do Banco, determinado cada vez mais a necessidade de enfoque da atuação na recuperação do crédito vencido. O Banco irá dar continuidade à política de identificação de sinais de alerta que antecipem dificuldades financeiras que possam conduzir ao incumprimento e ações de análise de carteira de crédito, tendo em vista apoiar a continuidade dos negócios dos seus Clientes e a defesa da margem financeira. O Millennium bcp continuará disponível para estabelecer parcerias de benefícios mútuos com os seus Clientes, em especial no apoio à exportação de bens e serviços e nos serviços de cobrança de faturação.

### 3.15.3 - Crédito em Risco (BdP) vs. OIC

Figura 48: Crédito em risco



Fonte: Banco de Portugal

Nas figuras anteriores está espelhado o esforço a efetuar de controlo de crédito vencido, que continua a ser uma preocupação constante, sendo que a metodologia em prática tem demonstrado eficácia na prevenção e resolução de situações de incumprimento. Em 2011, foram consolidados os critérios de análise de crédito, já de si rigorosos e consubstanciados numa *check-list*, quer no que diz respeito ao Plano de Negócios apresentado pelos micro empreendedores, quer no perfil dos mesmos, bem como dos avalistas.

Foi também aprovada pelo *board* do EIF (European Investment Fund) a candidatura à Garantia para operações de Microcrédito. Este instrumento de garantia criado pela União Europeia, no âmbito do programa European Progress Microfinance Facility (EPMF), e é gerido EIF. Trata –se de um mecanismo que irá garantir até 309.488 euros da sua produção de financiamentos de microcréditos, não havendo lugar de pagamento de qualquer tipo de comissionamento, desde que seja atingido um volume de crédito, par o período de 24 meses, de 3.150.000 euros.

O atual contexto económico que se vive em Portugal traduz –se numa necessidade de dinamização do tecido empresarial e criação de emprego, vital para a economia portuguesa e para auto-sustentabilidade dos indivíduos. No entanto, a incerteza quanto ao futuro continua a contribuir para a retração na criação/desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Com o objetivo de aproximar o instrumento de microcrédito à população mais vulnerável foram dinamizadas inúmeras ações de divulgação em 2011.

### 3.16 - Princípios orientadores do novo modelo de recuperação

---

A figura abaixo apresentada esquematiza de forma sucinta os princípios orientadores no novo modelo de recuperação de crédito, pois atualmente este serviço está localizado em Lisboa, pelo que com as novas localizações e dispersão pelo país deverão levar a uma diminuição do crédito vencido: abordagem à recuperação, ferramentas e soluções, bem como recursos humanos e incentivos.

Quadro 9: Premissas da recuperação de crédito.

#### Abordagem à recuperação

1. Segregar responsabilidades em cada fase do processo e evitar excessiva fragmentação e duplicação
2. Aumentar a agressividade no processo de recuperação através de um **endurecimento progressivo da abordagem**
3. Garantir o **contacto contínuo ao cliente** mesmo na fase judicial para aumentar a possibilidade de recuperação
4. Reforçar a **eficácia** da atuação nas **fases da prevenção e cobrança** para conter o fluxo
5. Assegurar o **esgotamento de todas as possibilidades de recuperação** / liquidação antes da passagem para fase de execução judicial
6. **Forçar a decisão de passagem** a partir de um prazo garantido um controlo eficaz das decisões (não passar de forma automática)
7. **Acelerar** o ritmo das **adjudicações judiciais**

#### Ferramentas e soluções

8. Continuar a **alavancar em meios automáticos** para evitar incumprimento/agravamentos (cartas, sms, pop-ups, ...)
9. Assumir a disponibilidade do Banco em **flexibilizar soluções** adequadas à atual capacidade financeira dos Clientes e perda esperada para o Banco

#### Recursos Humanos e Incentivos

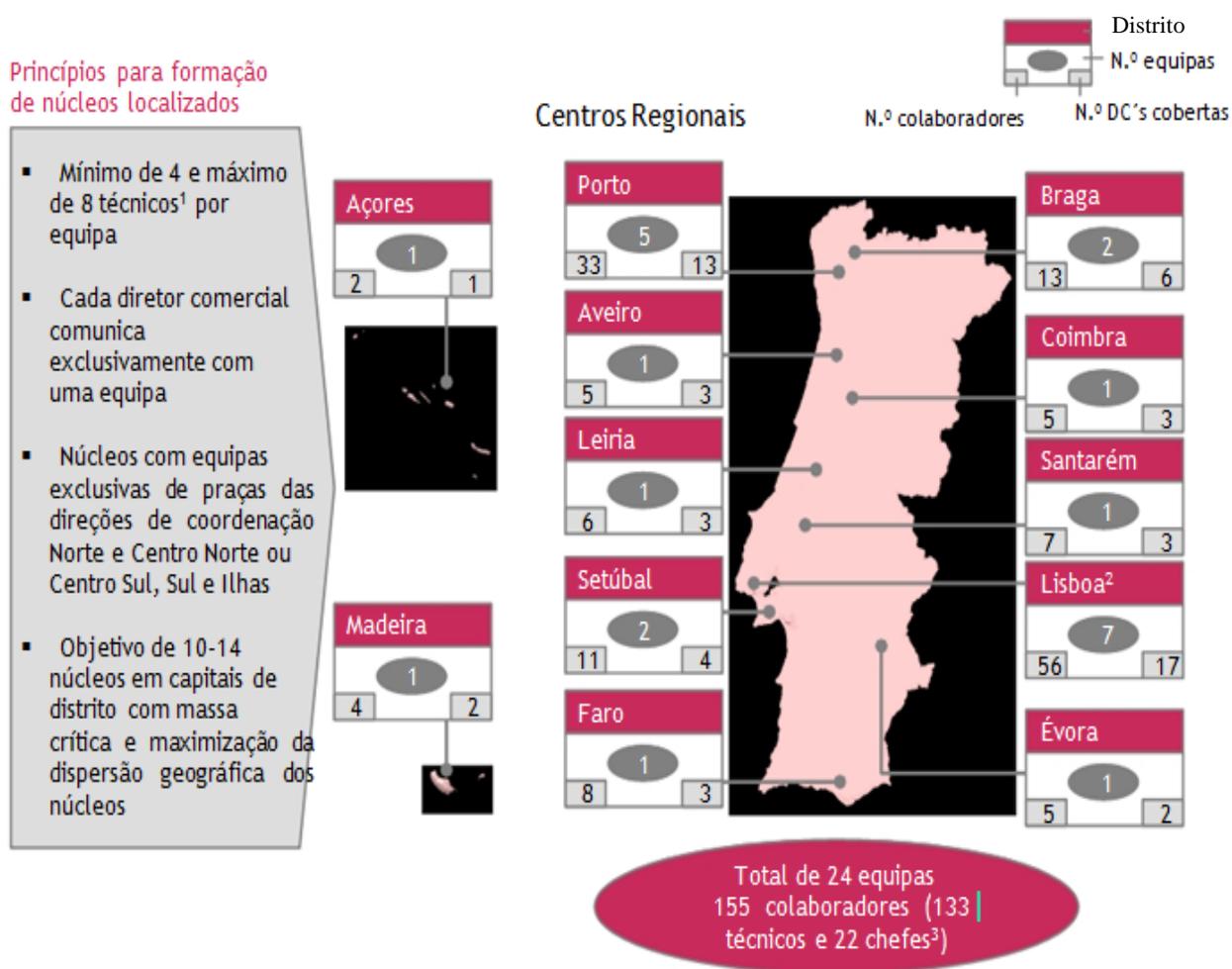
10. **Dimensionar** áreas com **base no fluxo** esperado e garantir capacidade para **tratamento do “backlog”** acumulado
11. Assegurar **adequação** (em número, perfil, foco e performance) **dos Escritórios de Advogados**
12. **Alinhar os Incentivos** com a perda esperada traduzindo-se em forte penalização aquando da passagem para a fase seguinte

Fonte: esquema do autor

## Devemos avançar para um modelo parcialmente centralizado?

A figura abaixo apresentada esquematiza como devemos avançar para um modelo de recuperação parcialmente centralizado.

Figura 49: Novo modelo de recuperação



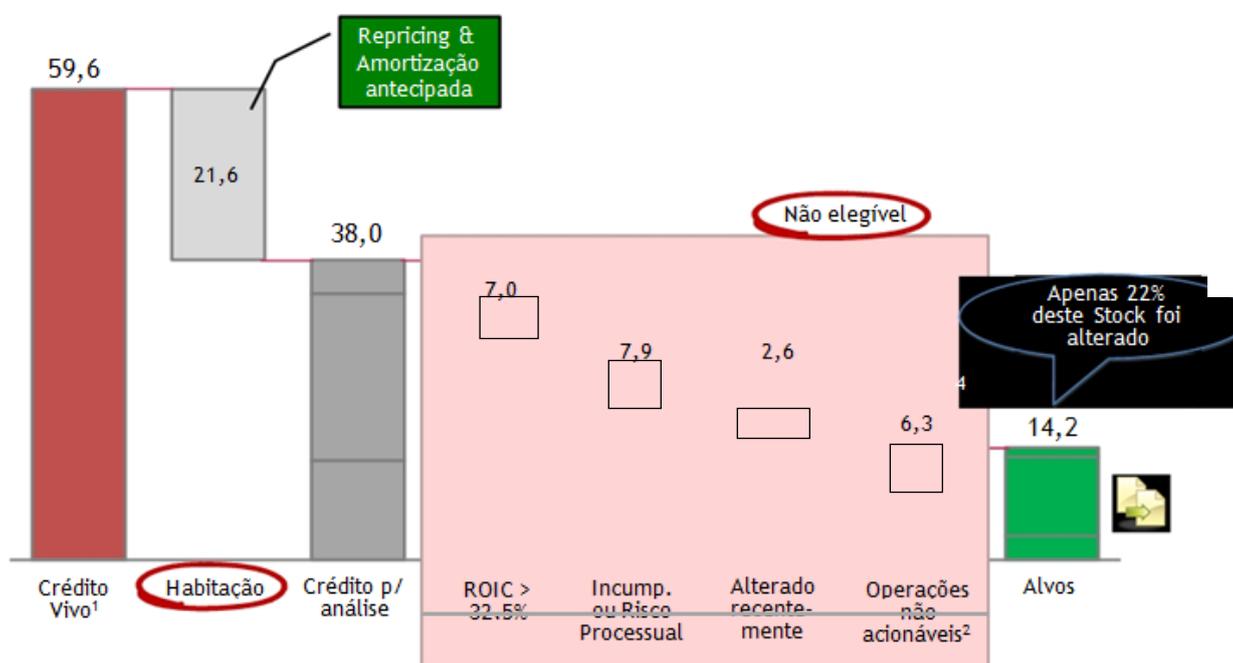
Fonte: esquema do autor

## Decomposição da carteira de crédito

Na figura seguinte expõe-se a decomposição na carteira de crédito e aquelas que serão mais simples de redução de exposição para decréscimo do GAP comercial.

Figura 50: Decomposição da carteira de crédito

x 1,000 Milhões de €



Fonte: Gabinete Estudos MBCP

1 Crédito Direto + Crédito Assinatura + Papel Comercial

2 Crédito protocolado; Crédito financiado pelo BEI; Taxa fixada pela DVPT; Sector Público Administrativo; Tipo de empréstimo não elegível; operação recente; data de fim da operação próxima; Sociedade BCP; Colaboradores

No quadro 10, são apresentadas 5 oportunidades de desenvolvimento do negócio: fortalecer, reforçar, otimizar, liderar e explorar, para assim melhorar o posicionamento na segmentação de clientes.



Fortalecer o posicionamento competitivo nos segmentos Affluent e Upper-Affluent



Reforçar foco e sustentar vantagem competitiva no segmento de PME's



Otimizar o modelo de serviço para o segmento Mass Market



Liderar no segmento de Clientes mais jovens, sofisticados e self-directed



Explorar oportunidades de expansão para além do negócio bancário tradicional



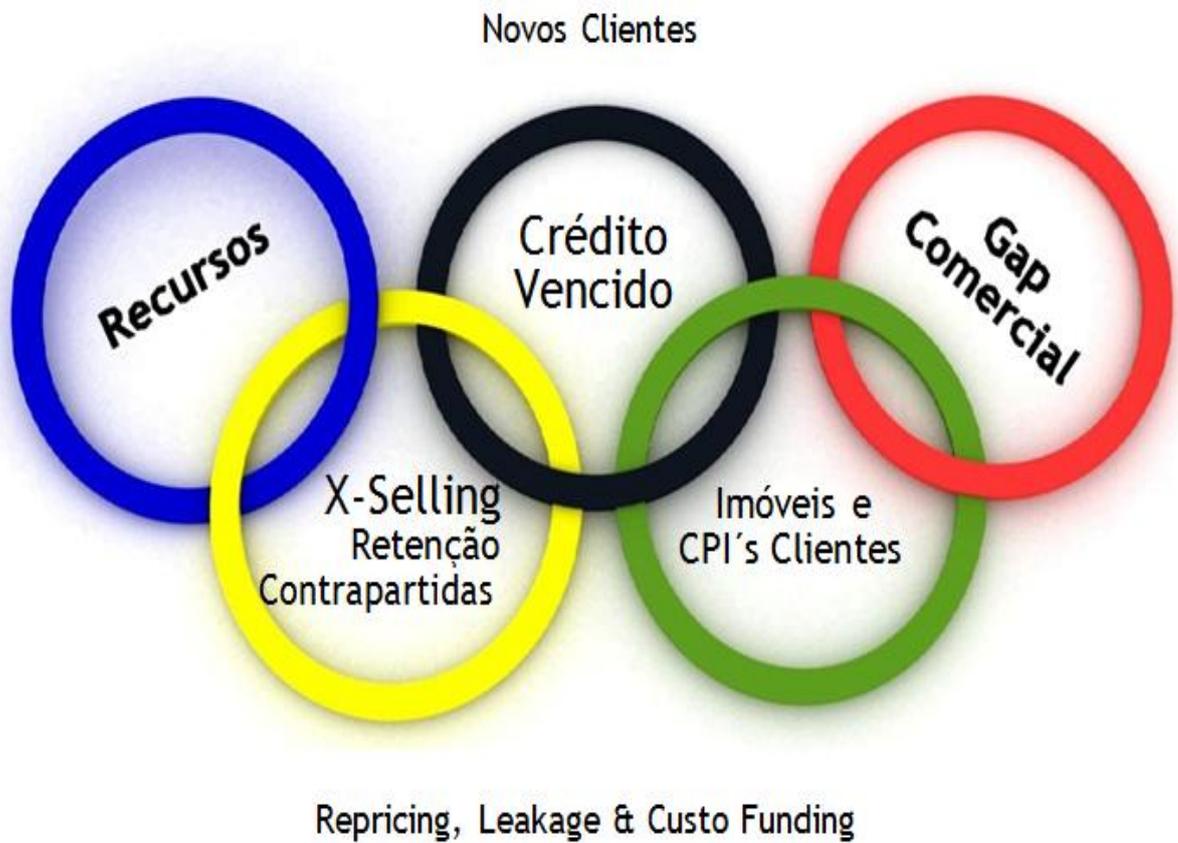
- **Melhorar o posicionamento do Banco M** estabelecendo propostas de valor atractivas para cada Segmento de Clientes
- Criar um Novo **Modelo de negócio sustentável que diferencie** significativamente o Banco M da concorrência

Fonte: esquema do autor



## Mais Alto, Mais Rápidos, Mais Fortes...

Figura 51: Premissas a desenvolver



Fonte: esquema do autor

## Capítulo 4 – Modelo de negócios e pilares base

1 Necessidade de mudança

2 Visão global do Banco para o futuro

3 Alterações

4 Modelo de negócio e pilares de base

5 Processo

## 4 - Novos critérios de segmentação

---

Segundo Bertanha (2012), a qualidade gera aos clientes total satisfação dos serviços. Na procura incessante da excelência, as empresas estabelecem um processo de permanente troca de informações com aqueles a quem prestam serviços. As mudanças acontecem de forma rápida, pelo que se deve acompanhar as necessidades dos clientes

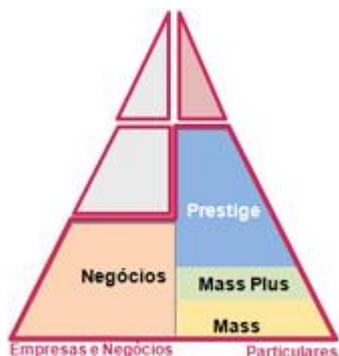
A lealdade dos clientes é indispensável para o alcance dos mais diversos objetivos aos quais as organizações e instituições se propõem.

O seu trabalho procura resumir os conceitos, tendências, marketing de relacionamento como a qualidade, serviços aos clientes, fidelização e retenção de clientes.

Na minha presente proposta e no imediato, esta nova segmentação não terá grande impacto na atuação da rede comercial, nas sim na forma como servimos o cliente e este fideliza ao banco. No ambiente organizacional atual, globalizado, dinâmico e instável, a concorrência pelos mercados torna-se cada vez mais aguerrida. Entender os mercados torna-se uma questão de sobrevivência e se bem explorado torna-se uma vantagem competitiva sustentável. As principais mudanças serão sentidas com a introdução de novas soluções, ofertas específicas para cada segmento de clientes, o que permitirá a todos os comerciais servirem ainda melhor os clientes e contribuir para dois grandes objetivos: clientes mais satisfeitos, mais vinculados, que tem o Banco M como o 1º banco de relação e extrair mais valor de cada cliente – mais recursos, maior cross-selling e mais rentabilidade.

Nos **Particulares** a proposta é trabalhar melhor os clientes de maior potencial. Exemplo disso, é a inclusão de um segmento Young Stars, no macro segmento Prestige, para clientes dos 18 aos 32 anos, e a divisão do macro segmento Mass-Market em dois, sendo um destes o dos clientes "Plus". Ainda nos Particulares (Prestige, Plus e Mass) teremos segmentos específicos para os Residentes no Exterior. No segmento **Negócios** vamos segmentar os Clientes por tipologia de atividade, fazendo corresponder às características do negócio de cada cliente a oferta adequada.

## A nova segmentação



- A pirâmide da nova segmentação deixa evidente a divisão do Mass-Market em dois macro segmentos, com o objetivo de assegurar uma maior eficácia na ação comercial: "Mass" e "Plus".
  - O macro segmento "Plus" corresponde a clientes com património financeiro entre 7.500€ e 50.000€ ou crédito total igual ou superior a 50.000€ - divididos por segmentos etários 18-32, 33-55 e >56 - e permitirá desenvolver uma abordagem mais adequada para este grupo de clientes de maior potencial.
  - No macro segmento Prestige é de destacar a inclusão do segmento "Young Stars" - clientes com idades entre os 18 e os 32 e património financeiro entre 20.000€ e 50.000€ ou ordenado entre 1.500€ e 2.500€.
- 
- No macro segmento Empresas e Negócios a abordagem seguida passa agora por atender às características do negócio praticado por cada empresa (ENI, Business To Business, Business to Consumer, Outros Organismos e Não Classificados).

Esta nova segmentação tem os seguintes eixos fundamentais:

Nos particulares

**1.** Redefinição do macro segmento Prestige em especial com a criação de um novo segmento destinado a clientes jovens de elevado potencial: os Young Stars.

O macro segmento prestige passará assim a ter os seguintes segmentos:

P1 – Prestige Património - clientes com património financeiro igual ou superior a 50.000€.

P2 – Prestige Ordenado - clientes com ordenado ou pensão/reforma igual ou superior a 2.500€.

P3 – Prestige Young Stars – clientes com idade entre 18 e 32 anos e património financeiro compreendido entre 20.000 e 50.000€ ou ordenado entre 1.500€ e 2.500€.

P4 – Prestige com Comissão - clientes que não cumprem os critérios anteriores mas decidem aderir ao Programa Prestige, sujeitos a comissão.

P5 – Ex-Prestige - clientes que nos últimos 3 meses, cumpriram pelo menos 1 vez os critérios P1, P2 ou P3 e que não cumprem no momento.

**2.** Criação de segmentos específicos para os residentes no exterior:

PE – Prestige Residente no Exterior – clientes residentes no exterior com património financeiro igual ou superior a 35.000€.

UE – Plus Residente no Exterior – clientes residentes no exterior com património financeiro entre 7.500€ e 35.000€.

ME – Mass Residente no Exterior – clientes residentes no exterior com património financeiro abaixo de 7.500€.

**3.** Divisão do macro segmento Mass-Market em dois novos macro segmentos – Plus e Mass – por forma a assegurarmos uma maior eficácia na ação comercial.

Macro segmento Plus – clientes com património financeiro entre 7.500€ e 50.000€ ou ordenado ou pensão/reforma entre 1.000€ e 2.500€ e

U1 – Plus 18-32 – com idade entre os 18 e 32 anos (ambos inclusive).

U2 – Plus 33-55 – com idade entre os 33 e 55 anos (ambos inclusive).

U3 – Plus 56+ - com idade igual ou superior a 56 anos.

Macro segmento Mass – restantes clientes particulares

M0 – Cliente Menor – cliente com idade inferior a 18 anos.

M1 – Mass 18-32 – com idade entre os 18 e 32 anos (ambos inclusive).

M2 – Mass 33-55 – com idade entre os 33 e 55 anos (ambos inclusive).

M3 – Mass 56+ - com idade igual ou superior a 56 anos.

Nas Empresas

Uma nova abordagem que se caracteriza por atender às características do negócio praticado pela Empresa, com os segmentos:

**1.** EI – ENIs – clientes com necessidades bancárias duplas enquanto particular e enquanto trabalhador independente.

**2.** BB – Business to Business - venda de produtos e serviços a empresas, relação bancária mais complexa.

**3.** BC – Business to Consumer - venda de produtos e serviços diretamente ao Cliente final (o particular).

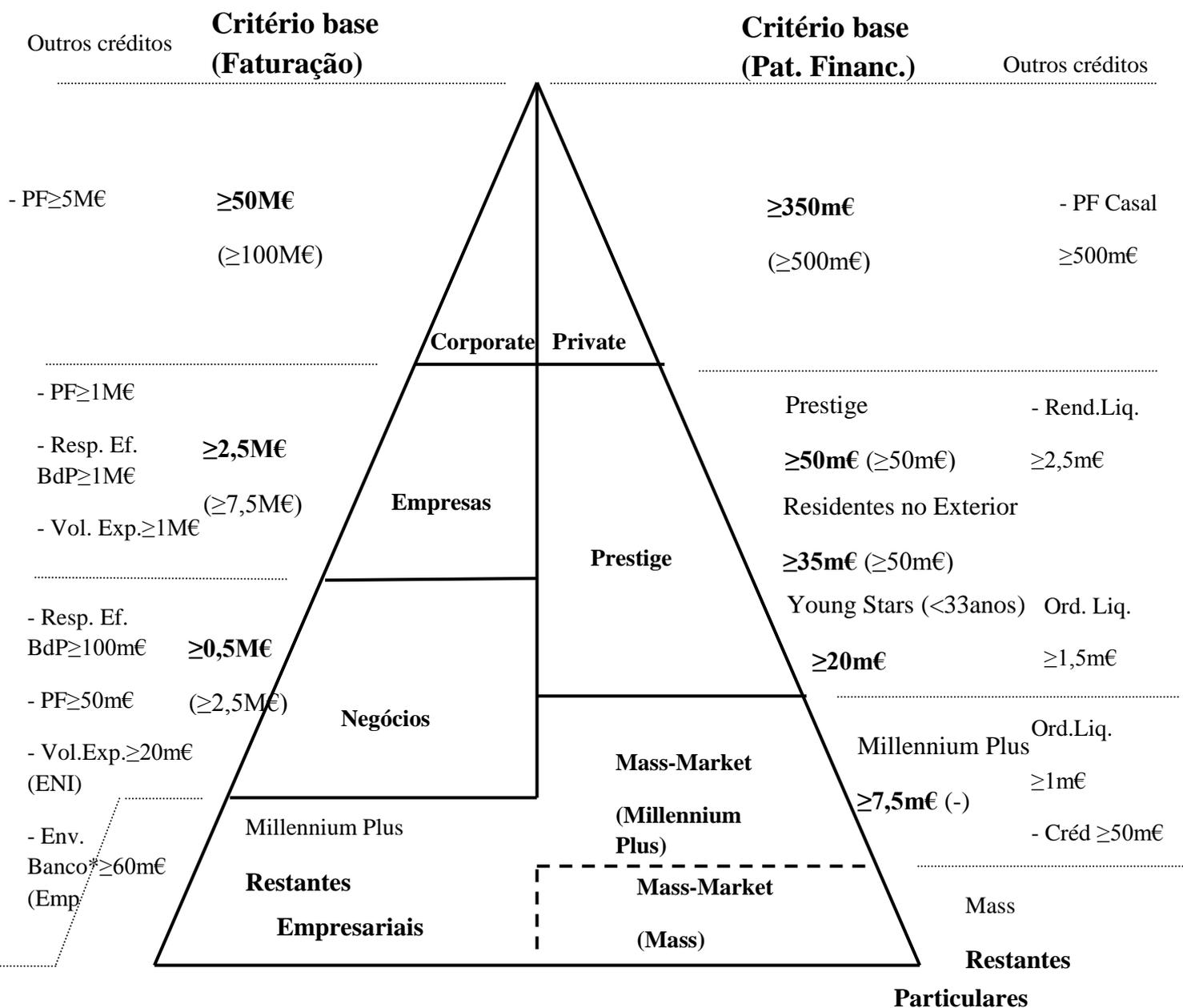
**4.** OO – Outros Organismos - clientes institucionais, caracterizados por terem uma elevada concentração de recursos.

**5.** NC – Não Classificados – clientes que pela ausência de CAE ainda não foram segmentados.

Na figura seguinte vou decompor em vários pontos as minhas propostas de alteração em cada segmento, que serão depois analisadas em mais pormenor nos próximos pontos deste capítulo. O processo de especialização da rede de retalho proposto, enquanto objetivo fundamental deste projeto, implica a existência de uma nova segmentação que aproxime de uma forma mais rigorosa o perfil de cada um dos nossos clientes da oferta mais adequada, do serviço que melhor corresponda às suas expectativas e da acção comercial que maximize o seu valor para o banco.

A figura seguinte apresenta, e esquematiza de forma sucinta as alterações nos diversos segmentos, estes valores tendem a diminuir pois assim será possível que um maior número de cliente, possa usufruir de um acompanhamento, por parte de um gestor.

Figura 53: Alteração aos critérios base de facturação e património



\*DO + DP + crédito total

Nota: milhões (M), milhares (m)

Fonte: esquema do autor

A figura 53 indica a revisão dos novos critérios de segmentação dando maior abrangência aos segmentos de valor. O compromisso do banco será servir os seus clientes de forma mais adequada ao seu perfil, reforçando para isso a sua especialização com o objetivo de criar mais valor para o cliente e para o banco, garantindo níveis de serviço diferenciadores e oferta adequada às suas necessidades.

A missão deste projeto será prestar, aos clientes um serviço personalizado de aconselhamento financeiro e planeamento patrimonial, com independência e âmbito global, apresentando soluções ”*tailor made*”, ajustadas às necessidades específicas de cada cliente.

Alterações por segmento:

**Corporate:** critérios base de faturação de 100 milhões de euros para 50 milhões de euros e/ou património financeiro superior a 5 milhões de euros;

**Empresas:** critérios base de faturação de 7,5 milhões de euros para 2,5 milhões de euros e/ou património financeiro superior a 1 milhões de euros, e/ou responsabilidades efetivas na central de risco do BdP superiores a 1 milhão de euros e/ou volume de exportação superior a 1 milhão de euros;

**Negócios:** critérios base de faturação de 2,5 milhões de euros para 0,5 milhões de euros e/ou património financeiro superior a 50 mil euros, e/ou responsabilidades efetivas na central de risco do BdP superiores a 100 mil euros e/ou volume de exportação superior a 20 mil euros;

Restantes empresariais e ENI's devem ser acompanhados pelo Mass-Market, Millennium Plus desde que o envolvimento seja superior a 60 mil euros, em depósito á ordem mais depósitos a prazo mais crédito total;

**Private:** critérios base no património financeiro, redução dos valores de 500 mil euros para 350 mil euros e/ou património financeiro do casal superior a 500 mil euros;

**Prestige:** critérios base no património financeiro, manutenção dos 50 mil euros e/ou vencimento domiciliado superior a 2.500,00 euros;

**Prestige Residentes no Exterior:** critério base no património financeiro, alteração dos 50 mil euros para 35 mil euros;

**Prestige Young Stars:** critérios base no património financeiro de 35 mil euros e/ou vencimento domiciliado superior a 1.500,00 euros e com idade até 33 anos (**segmento a criar**);

**Mass-Market – Millennium Plus:** critérios base no património financeiro superior a 7.500,00 euros, e/ou vencimento liquido superior a 1.000,00 euros e/ou

responsabilidades efetivas na central de risco do BdP comunicadas pelo banco superiores a 50 mil euros (alteração no segmento atual);

**Mass-Market – Mass:** restantes clientes particulares na base de clientes do banco, clientes ao qual não ser possível aumentar rentabilidade, manter-se ao na carteira de sucursais puras mas os contatos devem ser efetuados uma a duas vezes no ano pelo “*call-center*” da instituição (alteração no segmento atual);

## 4.1 – Mass-Market: síntese das propostas

---



### **Oferta**

- Simplificação da oferta na conta a ordem, cartões, seguros e poupança
- Criação de bundles novos no Mass-Market



### **Contactos outbound**

- Centralização e industrialização de campanhas de produto outbound a Clientes Millennium Plus



### **Filosofia service-to-sales**

- Promoção da venda presencial a qualquer cliente Mass-Market independentemente da sucursal de origem
- Filosofia service-to-sales com implicações a nível de polivalência dos colaboradores
- Acolhimento diferenciador com identificação do Cliente na entrada da sucursal através da instalação de leitores de cartão
- Alteração de layout de sucursais (modelo flexível de posto tradicional + posto “light”/cofre)
- Linha de apoio “SOS Rede” para prestar esclarecimentos sobre oferta e operativa a toda a Rede (transversal aos segmentos)

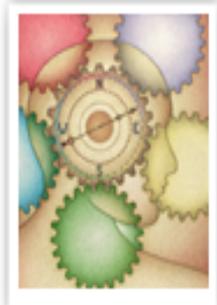
## 4.2 - Prestige: Síntese das propostas

---



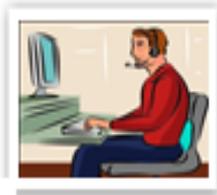
### **Oferta e Imagem**

- Revitalização do Programa Prestige
- Nova oferta não financeira
- Renovação da imagem do segmento



### **Modelo Comercial**

- Princípios orientadores do encarteiramento definidos de forma clara
- Lançamento da plataforma para reforço de proatividade comercial
- Novo processo de gestão de reclamações com 80% de resolução no próprio dia

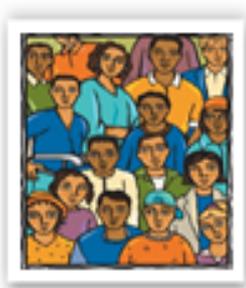


### **Gestão remota**

- Modelo de gestão remota para Clientes com perfil
- Oferta Prestige e ofertas “gancho”

### 4.3 Negócios: Síntese das propostas

---



#### **Segmentação**

- “Purificação do retalho” e foco da acção comercial no segmento Small Business
- Transferência efectiva da Clientes atualmente acompanhados pela DRE para a área



#### **Acção comercial**

- Lançamento de nova plataforma para reforço da proatividade comercial
- Reforço/sistematização da gestão de contrapartidas



#### **Oferta/proposta de valor**

- Criação de oferta-gancho em pacote para clientes Negócios (Retalho)
- Novo modelo de acompanhamento comercial e governance de equipas de especialistas de produto (foco no Trade Finance e reforço da captação de ordenados)

#### **Clientes Empresa/ Negócios**

Especial enfoque nos produtos de suporte à tesouraria e à atividade exportadora no segmento de Clientes Negócios. O objetivo do Banco é encontrar, em conjunto com os clientes, a solução mais adequada ao seu orçamento disponível, por forma a permitir lhes manter o cumprimento das suas responsabilidades. Durante o ano de 2011, foi analisada a situação de cerca de 59 mil Clientes, da qual resultaram 10.506 ações (Fonte: Gabinete de Estudos MBCEP) de potencial apoio ou reestruturação de dívidas.

O Millennium bcp continua a reconhecer, distinguir e premiar os empreendedores portugueses, com o “Programa Cliente Aplauso 2011” de acordo com o qual de entre o universo de Clientes empresariais do Banco, foram selecionados cerca de 13 mil que se destacaram pelo seu desempenho económico, solidez financeira e envolvimento com o Banco. Esta é uma iniciativa que regista um enorme sucesso junto das PME portuguesas

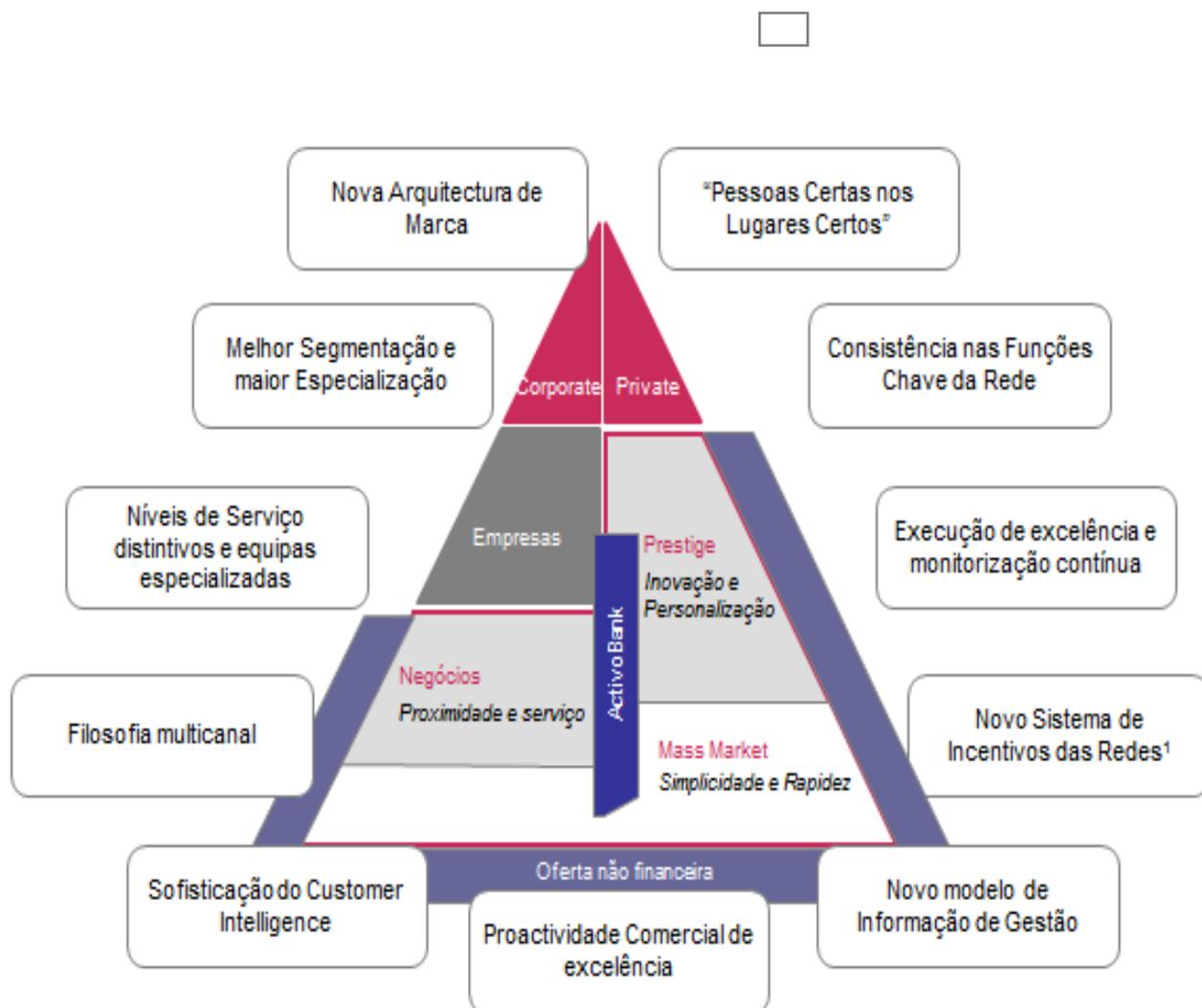
e à qual se continuará a dar visibilidade em 2012 em moldes que reforcem a relação comercial entre o Banco e Clientes.

Ao nível de negócio internacional, o Millennium bcp continuou a apoiar as empresas exportadoras que são um dos principais motores da economia portuguesa. Para o Millennium bcp é importante reforçar a quota de mercado nas operações de *trade finance*, cujo contributo para a rentabilidade é muito significativo. Por estas razões, no 1º semestre de 2011, o Banco apoiou ativamente as empresas no que respeita ao esforço de exportação e de internacionalização, tendo –se constatado um acréscimo do número de operações de *trade finance*.

Como nos indica Noemi (2009) uma empresa só pode garantir a sua competitividade no futuro se os clientes mais rentáveis são bem conhecidos. Com o aumento contínuo da concorrência é importante que ao longo da vida dos bancos, que os clientes mantenham a sua fidelização à instituição. Para isso a palavra-chave é um sistema de segmentação. Com a coordenação, planeamento, supervisão e fluxo de informações do sistema faz uma gestão orientada para o mercado mais eficiente numa constante mudança económica no ambiente possível. Principais funções de controlo dos clientes e da sua selecção, chave estratégia e determinar os resultados económicos da sua gestão.

## Modelos de negócio por pilares base à execução - síntese

Figura 54: Pilares base do projeto.



Fonte: esquema do autor

#### **4.4 - “Golden rules”: 5 princípios de encarteamento no Retalho**

---

Segundo Goi (2012), as empresas precisam segmentar o mercado no qual podem atuar com mais eficácia, porque não conseguem atender a todos os clientes em um mercado amplo, já que eles são muitos e se diversificam em suas exigências de compra. Este trabalho, cujo tema de pesquisa foi a segmentação e o marketing de relacionamento com foco nos clientes do segmento Van Gogh e Especial, realizou-se no Banco Santander, na agência de Passo Fundo/RS, com o intuito de verificar se os critérios atuais de segmentação eficazes na manutenção e vinculação dos clientes. A pesquisa desenvolvida, de natureza descritiva, teve como objetivo geral ressaltar aspectos sobre os segmentos existentes, bem como o relacionamento com os clientes. O principal instrumento de pesquisa foi o uso dos sistemas: o portal de relação com o cliente e o TFC (Terminal Financeiro Corporativo). No que toca a análise, ela foi feita a partir das variáveis do cadastro como vencimento, endereço e telefone, e ainda foram analisadas as movimentações das contas correntes e os valores de investimentos que os clientes possuíam no banco. Após o tratamento dos dados, os resultados evidenciaram que a agência precisa fazer melhor gestão de sua base de clientes, porque os critérios atuais de segmentação estão adequados, todavia, falta eficácia dos funcionários na utilização das ferramentas sistêmicas disponibilizadas pelo banco, resultado da sobrecarga de trabalho e pouca disponibilidade de tempo dos gerentes em realizar essa actualização.

Princípios sequenciais

1 ..."**gestor puro**" do segmento (gestores com carteiras especializadas Prestige ou Negócios)

2 ...sucursais especializadas "**GP puras**" (sucursais apenas com gestores de um mesmo segmento) sempre que exista massa crítica

3 ...sucursais especializadas "**GP Mistas**" (sucursais com gestores Prestige e gestores Negócios) sempre que exista massa crítica

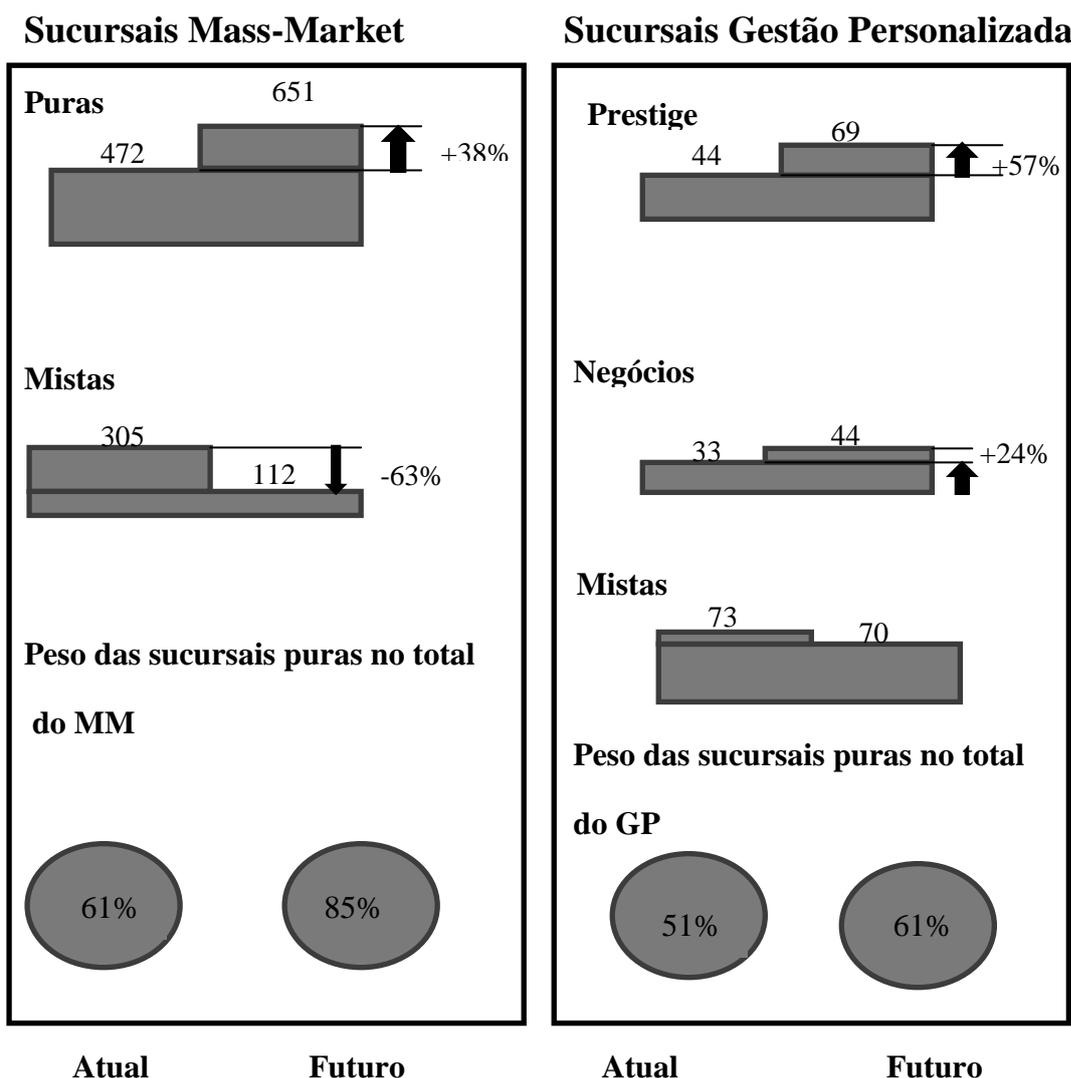
4 ...gestores integrados em sucursais **Mass Market mistas** (com reporte ao Diretor de Sucursal)

5 ...sucursais **Mass Market puras** (encarteiramento no responsável de sucursal)

Fonte: esquema do autor

Com o novo modelo de segmentação existirá um aumento estimado em 38%, nas sucursais “Puras” ou seja o Mass-Market. Na “Gestão Personalizada”, um aumento de 57%. As sucursais “Mistas” um decréscimo de 63%. E nos Negócios “Puras” um acréscimo de 24% de sucursais. Tendo por base que existem atualmente 854 sucursais neste momento no banco, ao qual com a presente proposta se espera que existam 873 sucursais. Não existira alteração de número de sucursais no segmento Corporate e Private.

Quadro 12: Alteração no número de sucursais



Fonte: esquema do autor

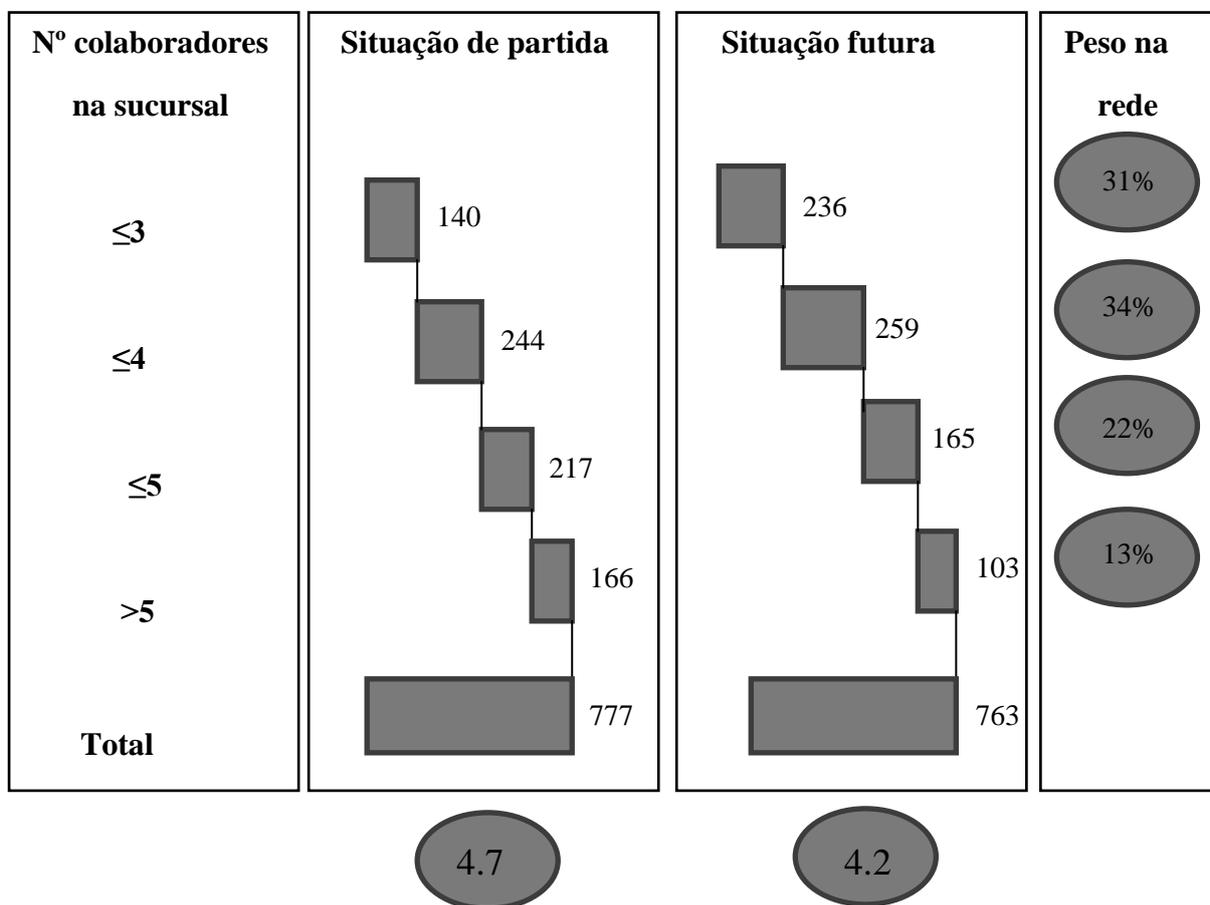
**OBS:** Os números e dados apresentados anteriormente foram considerados confidenciais pela instituição, pelo que não se revelam a forma de cálculo.

A análise do quadro 12 é a seguinte:

- Sucursais Mass-Market mais puras e focadas
- Aumento de Sucursais de Gestão Personalizada e aumento do peso relativo das puras
- Peso maior das sucursais puras em Lisboa e Porto (92% no Mass Market e 79% na Gestão Personalizada)

#### 4.5 - Evolução do Mass-Market para uma estrutura mais lean

Quadro 13: Sucursais Mass-Market (exclui gestores em sucursais Mass-Market mistas)



Fonte: esquema do autor

**OBS:** Os números e dados apresentados anteriormente foram considerados confidenciais pela instituição, pelo que não se revelam a forma de cálculo.

A análise do quadro 13 é a seguinte:

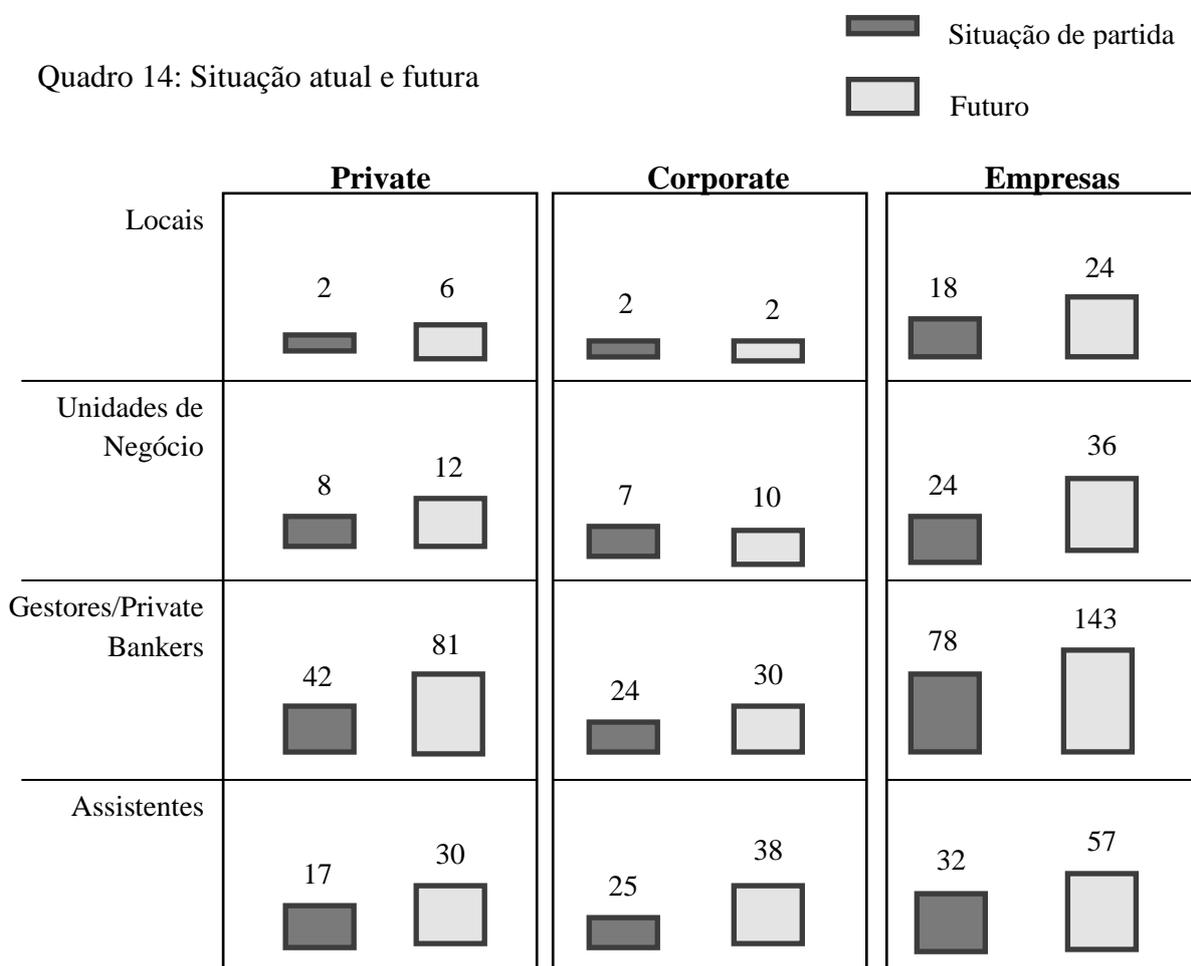
## Alavancas para gestão das sucursais de menor dimensão

- Pooling na Praça
- Flexibilidade de horário segundo perfil transaccional da sucursal
  - Encerramento na hora de almoço
  - Atendimento das 9h-14h

Flexibilidade de horário segundo sazonalidade/ períodos de férias.

## 4.6 - Aumento da abrangência nos segmentos de maior valor

Quadro 14: Situação atual e futura



Fonte: esquema do autor

**OBS:** Os números e dados apresentados anteriormente foram considerados confidenciais pela instituição, pelo que não se revelam a forma de cálculo.

No quadro 14 podemos ver como era existir um aumento de ofertas de funções e desenvolvimento pessoal de colaboradores a criar com o projeto, pois este incremento vem em conformidade com a parte esquerda da figura 53.

Assim, devemos identificar um conjunto de cliente da rede com perfil, assegurando uma melhor especialização, um crescimento da rede em número de espaços e gestores, estes gestores terão níveis de competências comerciais e técnicas distintivas, reforço inerente de uma proposta de valor ao projeto reforço da proatividade comercial para níveis de excelência, garantia de níveis de serviços distintos aos clientes e reorganização interna da estrutura comercial.

#### **4.7 - Nova plataforma para reforço da proatividade comercial em seis fases**

---

**1 – Planeamento:** planeamento mensal (permite uma visão mais aprofundada da carteira), uma análise de carteira e priorização de contatos em função de objetivos comerciais, deverá ser carregado pelo gestor e validado com o responsável de sucursal até ao 28 dia do mês anterior e o planeamento deve ser cumprido com objetivos mínimos e com indicação do tipo de visita (*check-up*, oportunidade de negócio, captação);

**2 – Agendamento:** agendamento para a semana seguinte, indicando o tipo de visita (*check-up*, oportunidade de negócio, captação), entregue ao responsável de sucursal até às 16 horas de sexta-feira, o responsável de sucursal confirma/seleciona em que visita vai participar e o agendamento registado nas ferramentas comerciais (IPAC, Commercial Toolkit, Private Tooslkit);

**3- Preparação:** análise da situação do cliente, ponto de situação de pendentes/últimas visitas, definição e quantificação no mínimo de 2 objetivos de negócio, deve investir 15 a 30 minutos na preparação e o tempo total de uma visita deverá ser de 2 horas, com a seguinte repartição do tempo:

-Preparação: 15 a 30 minutos;

-Visita: 60 minutos;

- Follow-Up e relatório da visita: 15 a 30 minutos;

**4 – Visita:** focar-se nos objetivos definidos, para este processo só contam as visitas realizadas por iniciativa do gestor, ou seja, visitas que estejam planejadas desde o início do mês, duas modalidades de visita:

- Visita no exterior;

- Visita da iniciativa do gestor na sucursal;

e três tipos de visitas:

- Check-Up (somente com dois objetivos de negócio);

- Oportunidades de negócio;

-Captação;

**5 – Relatório de visita:** carregamento dos resultados da visita com a seguinte informação chave:

- Concretização de objetivos delineados;

- Outro negócio realizado;

- Descrição de negócios/potencial futuros;

- Diversos;

Feedback do responsável da sucursal sobre o relatório da visita e *workflow* de relatório de visita. No fecho do relatório de visita segue email/sms para o cliente assinado pelo gestor, agradecendo a visita e reforçando toda a disponibilidade do gestor e são ainda realizados telefonemas de medição de satisfação dos clientes no pós-venda (através da direção de banca direta ou direção de qualidade);

**6 – Liderança do processo pelas hierarquias (fator crítico):** a liderança das hierarquias é algo que se materializa em todas as etapas do processo, pois os responsáveis de sucursal apoiam os gestores todos os dias na execução da proatividade comercial.

## 4.8 - Resumo das funções chave da hierarquia comercial

Quadro 15: Funções da hierarquia

	Missão	Alocação de tempo (%)
		Pessoas Resultados Clientes
<b>Diretor Coordenador</b>	Garantir o alinhamento estratégico da sua coordenação com o Banco em termo das prioridades e dos Resultados (intervenção passa, sobretudo, pela Gestão das Pessoas)	<p>50 35 15</p>
<b>Diretor Comercial</b>	Gerir e Desenvolver os seus Colaboradores e as suas Equipas, promovendo a sua Proatividade Comercial e a excelência nos Resultados	<p>33 33 33</p>
<b>Responsável Sucursal</b>	Garantir o desenvolvimento dos seus Colaboradores e assegurar excelência nos resultados suportada numa consistente proatividade comercial	<p>20 20 60</p>
<b>Gestor/ Private Banker</b>	Garantir um serviço superior aos seus Clientes, sendo proactivo e antecipando as suas necessidades, mostrando disponibilidade e valorizando o Cliente	<p>20 80</p>
<b>Assistente</b>	Garantir um serviço de excelência e uma experiência verdadeiramente diferenciada e marcante em qualquer interação com os Clientes	<p>5 95</p>

Fonte: esquema do autor

Como vamos  
este ano  
**assegurar**  
**os nosso**  
**objetivos** de  
negócio



**“Up grades de excelência**  
**junto dos cliente com**  
**maior potencial e um**  
**novo modelo no Mass**  
**Market** são o nosso  
maior aliado para  
**crescer no negócio e**  
**atingir os objetivos para**  
o ano”

## Capítulo 5 – Processo (como lá chegar?)

1 Necessidade de mudança

2 Visão global do Banco para o futuro

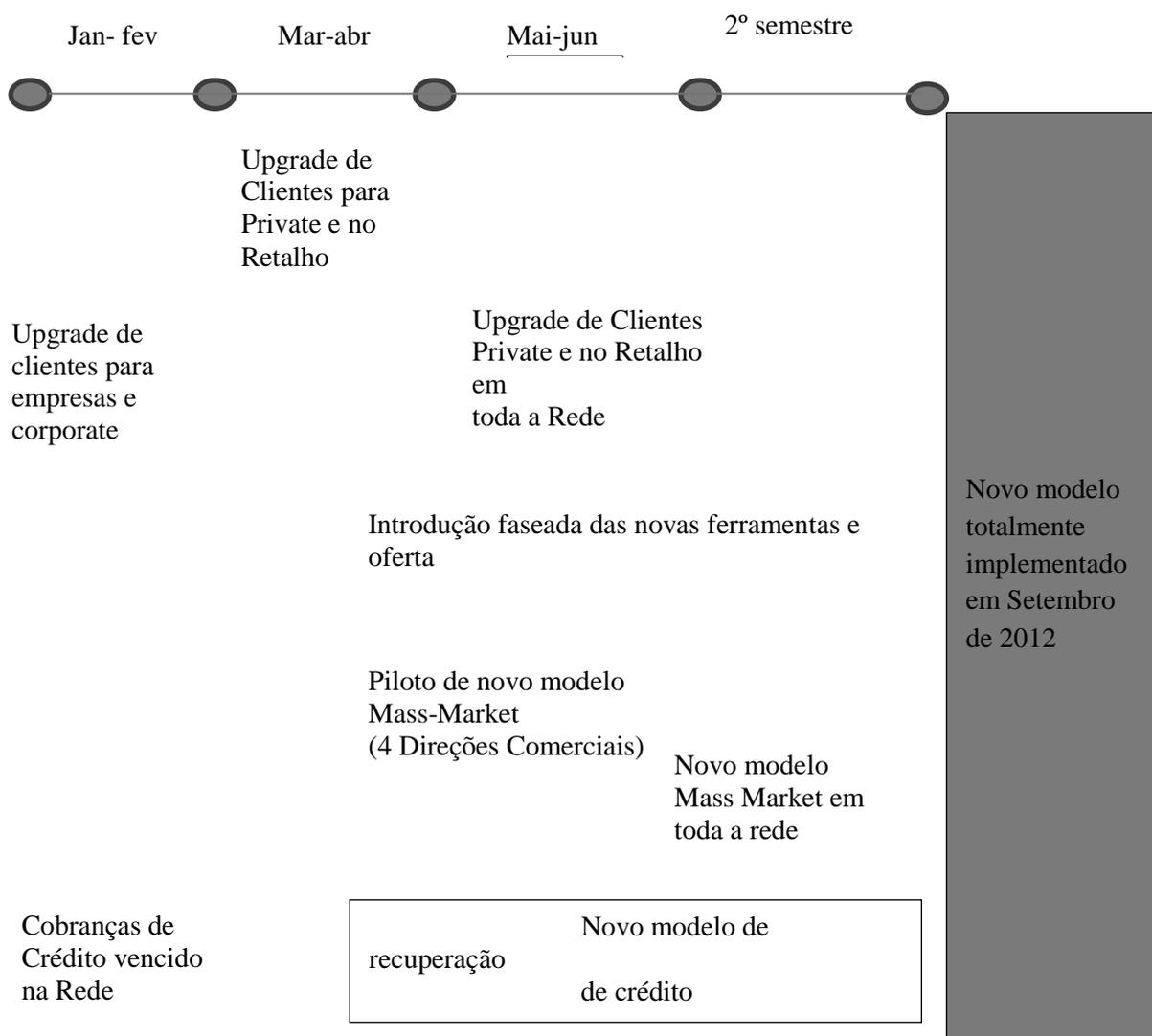
3 Alterações

4 Modelo de negócio e pilares de base

5 Processo

## 5.1 - Implementação do novo modelo inicialmente em 4 direções comerciais e estendido posteriormente a toda a Rede

Quadro 16: Esquematiza a forma calendarizada a implementação do novo modelo, que inicialmente estará previsto para 4 direções comerciais.



Fonte: esquema do autor

## 4 Direções Comerciais “piloto”

- Upgrade de clientes para Prestige, Negócios, Empresas e Private;
- Piloto de novo modelo Mass-Market (em sucursais selecionadas);
  - *Service-to-sales* (modelo de caixa, leitor de cartão);
  - Novo sistema de incentivos;
  - Centralização contato *outbond*;
  - *Dashboards* de informação.

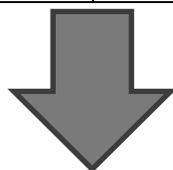
## 5.2 - Rede é responsável pela implementação no Banco M

---

A figura abaixo apresentada esquematiza como a rede de sucursais irá efetuar a implementação do novo modelo no Banco M.

Quadro 17: Rede comercial como modelo de implementação

Diretor Coordenador	Responsabilidade máxima pela implementação para assegurar ritmo e consistência na execução
Diretor Comerciais	Responsabilidade na respectiva praça pela execução das iniciativas em todas as sucursais
Responsáveis de Sucursal	Responsabilidade na respectiva sucursal pela execução das iniciativas e envolvimento de todos e envolvimento de todos os colaboradores



Todos os Colaboradores	Envolvimento de toda a Rede assegurado pelos Diretores Comerciais e Responsáveis de Sucursal
------------------------	--

**Responsabilidade de execução do Projeto no Banco M nas sucursais é chave para garantir implementação com sucesso**

Fonte: esquema do autor

## **Quais os responsáveis pela transformação**

---

Todos terão de estar mobilizados para o efeito para todas as alterações a ocorrer e o número de colaboradores a mobilizar devem ser os seguintes:

Equipa de Projeto do Banco.....	10 pessoas
Serviço de Suporte às Redes (serviços centrais) .....	3.119 pessoas
Outras Redes Comerciais (outsorcers).....	1.727 pessoas
Retalho (rede comercial).....	5.574 pessoas

## **5.3 - Sequência de implementação do projeto do Banco M**

---

### **1-Processo de upgrade de clientes:**

1.1. Início da implementação pela positiva com upgrades como oportunidade chave de negócio.

1.2. Processo de upgrades acelerado para Redes Empresas e Corporate:

- Vaga 1 (a partir de 14 de Janeiro de 2013): clientes com risco elevado
- Vaga 2 (4 de Fevereiro 2013 – 22 de Fevereiro de 2013): clientes com perfil exportador/peso elevado de recursos

1.3. Processo de upgrades faseado para o Private:

- Vaga 1 (4 de Fevereiro de 2013 a 1 de Março de 2013): 3 sucursais – Lisboa, Porto e Braga (até 26 de Abril de 2013)
- Vaga 2 (4 de Março de 2012 a 31 de Maio de 2013): restantes sucursais Lisboa e Porto
- Expansão para novas localizações a avaliar no 3º trimestre de 2013

1.3.Processo de upgrades e especialização das plataformas faseado para Prestige e Negócios:

- Vaga 1 (4 de Fevereiro 2013 a 22 de Fevereiro de 2013): 4 direções comerciais
- Vaga 2 (4 de Março de 2013 a 28 de Junho de 2013): restantes direções comerciais.

## 2- Novo modelo de Mass-Market:

- Início do novo modelo em 8-10 sucursais (2º trimestre de 2013);
- Roll-out do novo modelo em todas as sucursais (2º semestre de 2013)

## 5.4 – Disponibilização de uma plataforma de especialização das sucursais para controlar todo o processo de upgrades:

- Visão consoante o utilizador pois cada sucursal e gestor acede apenas aos seus dados;
- Notas informativas sobre o processo e passos de seguimento obrigatório;
- Preenchimento e leitura simplificada com ecrãs de fácil acesso e respostas tipificadas para escolha;
- Possibilidade de visualizar toda a informação de gestão sem necessidade de tratamentos adicionais;
- Funcionamento em tempo real e comunicação central;
- Controlo semanal de todo o processo.

Figura 55: Visão geral da carteira

	Saldo DO+DP	Valor Fase	Data
CIAT...	264.162,00	Proposta	
ULTA...	581.830,00	Proposta	
ROUP...	356.980,00	Proposta	
*ANUSKA INVESTM...	262.195,00	Proposta	
*APRICUS ENTERP...	75.928,00	Proposta	
*ATTWOOD INTERN...	63.014,00	Proposta	
*AVE MARIA ASSO...	1.787.033,00	Proposta	
*AVELA HOLDINGS...	2.404.901,00	Proposta	
*BAGERAH LIMITE...	12.620.057,00	Proposta	
*BARKLEY MANAGE...	7.864,00	Proposta	
*BEACH HOLDINGS...	0,00	Proposta	
*CALLAN CONSULT...	1.573.638,00	Proposta	
*CARAVALLA FINA...	79.222,00	Proposta	
*CELLOS CONSULT...	632.495,00	Proposta	
*CORALIE ASSOCI...	410.182,00	Proposta	
*DAJO VENTURES ...	183.807,00	Proposta	

Valor Total	0,00
Margem Bruta	0,00

Fonte: esquema do autor

## Plataforma de especialização das sucursais – visão global

- Os *dashboards* devem ter uma visão global de todos os clientes a ceder e a receber;
- Permite visualizar o status de tratamento e os resultados de especialização para todos os clientes;
- Visão diferenciada por gestor cedente e recetor. O recetor lidera o processo e tem a responsabilidade de fechar *leads* de especialização.

Manual de utilização será facultado a todos os colaboradores

### 5.5 - Plano para implementação do processo no Mass-Market

Quadro 18: Plano de implementação

	Encerramento de sucursais	Pré-pilotos	Piloto integrado	Roll-out	Concretização dos objectivos de negocio
<b>Descrição</b>	Fecho de sucursais com base na análise quantitativa do racional do negócio	Afinação do processo de contactos outbound para clientes Mass Market e da linha de apoio “SOS Rede”	Lançamento das principais alterações em sucursais seleccionadas (4 Dir.Com.): -Modelo caixa e service to sales -Leitor de cartão -Mediação vendas - Centralização de contactos -MIS -Novo Sistema de Incentivos	Implementação <i>full-fledge</i> das iniciativas definidas e validadas para a Rede de Retalho e lançamento do novo Sistema de Incentivos a todas as sucursais	
Timing	01 Março	21Jan (contactos) 4Fev (SOS)	Até 28 Jun	A partir de 1Jul	

Fonte: esquema do autor

## **5.6 - Sucesso do projeto medido de forma a assegurar responsabilização do upgrade**

---

### **KPIs de implementação do projeto...**

#### **Proactividade e segmentação:**

-Nº clientes upgraded;

-Nº visitas clientes;

#### **Vendas e captação:**

-Nº de novos clientes;

-Vendas efetivas diárias colaborador;

#### **Gap comercial e margem:**

-Variação recursos de clientes upgraded;

Variação comissões de clientes upgraded;

Contrapartidas negociadas para segmentos empresariais.

### ...disponibilizados de forma a assegurar o upgrade



-KPIs de negócio atualizados e acompanhados diariamente e discutidos em reuniões semanais;

-Detalhe em cascata até ao nível de sucursal;

-Monotorização da experiencia do cliente upgrade;

-Objetivos claros por indicador de negócio.

#### Detalhe adicional:

- Por segmento (Prestige, Negócios Mass-Market);

- Decomposição dos indicadores;

- Impacto médio por cliente recebido e cedido.

## 6 - Conclusão

---

O Millennium é o maior grupo financeiro privado português. É o Banco com maior presença no estrangeiro, estando presente nos 5 continentes. Para além de Portugal, os seus mercados “*core*” são Angola e Moçambique, contando ainda com operações importantes na Polónia, Grécia, Roménia, Suíça e Macau (China).

O Grupo no final de 2011:

- Apresenta ativos consolidados de EUR 99.7 mil milhões;
- Conta com 5,3 milhões de Clientes;
- Tem 21.365 Colaboradores (cerca de 53% nas operações internacionais); e
- 1.729 Sucursais (cerca de 49% no estrangeiro).
- Está associado a uma vasta rede de parceiros estratégicos nos principais mercados, que garantem capacidade de distribuição e a integral satisfação das necessidades dos Clientes em todo o mundo.

Um dos fatores chave do sucesso do Millenniumbcp é o enfoque na excelência dos serviços prestados e na capacidade de inovação e adaptação às exigências dos seus clientes, através da oferta de soluções específicas, customizadas em função das necessidades de cada cliente.

Em Portugal, o Millennium foi distinguido como “Melhor Banco em Portugal” pela EMEA Finance e “Best Private Bank” pela Euromoney; o ActivoBank como “Most Innovative Bank”. Em Angola, o Millennium Angola foi distinguido como “O Melhor Grupo Bancário em 2011” pela World Finance e como “Melhor Banco em Angola” pela Euromoney, em Moçambique, o Millennium bim foi distinguido como “O Melhor Grupo Bancário em 2011” pela World Finance.

O objectivo deste projecto foi concebido num enquadramento exigente devido a um agravamento do contexto macroeconómico, devido à crise da dívida soberana e recessão em Portugal, deterioração da rentabilidade do setor bancário, fruto da desalavancagem, aumento dos custos de funding e do incumprimento, maiores exigências regulatórias em termos de solvabilidade, funding e risco. Assim, diagnostiquei os seguintes prioridades (diagnóstico): reforçar níveis de serviço e diferenciação, aumentar conhecimento e proximidade aos clientes, aumentar meritocracia e gestão de consequências, aumentar eficiência, recuperar imagem do Banco.

Desta forma, as ambições para o projeto para o Banco M, serão: simplicidade e *lean* no Mass-Market, diferenciação e crescimento nos segmentos de mais valor, capacidade superior de execução, proatividade comercial de excelência e especialização e eficiência.

Especialização nos segmentos de relação, clientes encarteirados no gestor de segmento especializado e gestores concentrados em sucursais especializadas.

Eficiência no Mass-Market, sucursais e estruturas de menor dimensão, mais eficientes e gestão flexível da capacidade para sucursais de menor dimensão.

Processo de purificação e extração de valor, processo distintivo de upgrade com impacto no negócio, diferenciação de abordagem consoante segmento de origem do cliente, envolvimento das redes e incentivos claros e monitorização e controlo “musculado” com reporte regular à hierarquia.

Neste trabalho de projeto foi apresentada uma proposta que tem como objetivo uma maior aproximação dos clientes, face a uma nova era no paradigma da banca em Portugal.

Para uma nova realidade, a da especialização, um dos principais pilares do projeto são os diretores comerciais. Estes devem ser os primeiros a receber formação, inclusive formação de formadores e, em conjunto com os responsáveis de sucursal, formarem em cascata as suas equipas.

O projeto, deverá ter esta fase de formação até ao decorrer de abril do próximo ano, e saliento que é fundamental para que o processo de *upgrade* de clientes, e consequente especialização da rede comercial, seja bem-sucedido.

O processo de especialização é uma oportunidade do banco apresentar uma proposta verdadeiramente diferenciadora, servindo melhor cada cliente, geradora de mais satisfação e de maior competitividade do Banco junto de cada segmento de clientes.

É fundamental que cada um dos colaboradores assuma que o processo de *upgrade* de clientes é um processo comercial gerador de mais negócio e não um processo meramente administrativo; essencial em todo o processo é a necessária preparação dos gestores, através de formação com envolvimento direto dos diretores comerciais quer quanto à nova oferta de valor, quer no que respeita a abordagem que deve ser feita a cada cliente.

De igual modo, e durante a fase de *upgrade*, é determinante que haja uma parceria real entre os gestores que cedem clientes e os que recebem, de modo a que o cliente perceba o valor acrescentado para si e o entenda como uma distinção na sua relação com o Banco M. Ainda dois aspetos que considero cruciais: os "Diretores do Projeto" que, pelo seu excelente contributo, devem ser uma alavanca fundamental para o sucesso, bem como o apoio à equipa de especialização permitindo o controlo *online* de todo o processo de migração.

O projeto é absolutamente determinante para alavancar o negócio e isso traduz-se em servir os clientes no sítio certo, para captarmos mais recursos, fazermos mais e melhores vendas, assegurarmos uma margem superior, reduzirmos o crédito vencido e perseguirmos a política de redução de custos.

## 7 – Referências:

- Banco de Portugal (2010), Banca de retalho, Boletim Estatístico.
- BASEF Internet Banking (2011) Escalões de idade, Área de Estudos Banca e Seguros
- Bertanha, Fábio (2012) Um Estudo Exploratório Sobre As Estratégias De Marketing Para Fidelização de Clientes no Setor Bancário, Capivari-SP.
- Blitz, Dorel e Binstock, Assef (2011) Retail Customer Segmentacion in Worlwide Banking, Canada e Norte da Europa, Empresa Adik Agosto.
- Carvalho, Pedro, Ferreira, Nuno, Kaltenbrunner, Georg, Orlopp, Bettina, Pimentel, Francisco e Vins, Oliver (2012) Making Cathartic Mergers Less Risk, McKinsey & Company, Junho.
- Dupuy, George, William, M., Kehoe, J., Linneeman, Robert F. e Reer, Jim D. (1976), comments on “Bank Selection Decision And Market Segmentation”, Jornal of Marketing Oct.
- EBA – European Banking Authority (2010), Publications
- Eriksson, Kent e Mattsson, Jan (1996) Organising for Market Segmentation in Banking: The Impact From Production Technology and Come Rent Banks Norms, The Service Industries Journal, 28 Jul.
- Gaal, Noemi (2009), Client Segmentation At Banks, 1st Emeni Reserch Souk 2009
- Goi, Franciele Simone (2012), em Segmentação Banco Santander, Setembro.
- Gonçalves, Jorge (2008) Eu Escrevi Sempre, Cartas aos acionistas e aos colaboradores do Banco Comercial Português (1985-2007), Aletheia Editores
- Hamadoun (2012), ITU – Telecom World.
- Hitachi Consulting on Financial Services(2009) Better Business Banking Segmentation: The Benefits of a Dynamic Needs Feedback Loop Leveraging Customer Feedback for Strategic And Tactical Advantage

- Hitachi Consulting on Financial Services(2010) Better Business Banking Segmentation: The Benefits of a Dynamic Needs Feedback Loop Leveraging Customer Feedback for Strategic And Tactical Advantage
- Marktest Investimentos SGPS, (2002-2012), BASEF BANCA
- McDowall, Bob (2004) How Effective is customer Segmentation By Banks? IE4C, 12 de Maio.
- McKinsey (2011) Variação de proveitos na banca de retalho 2002-2007, Publicações McKinsey.
- Millenniumbcp (1995) Relatório e contas Millenniumbcp 1994
- Millenniumbcp (2012) Relatório e contas Millenniumbcp 2011
- Morgan & Stanley, (2012) Vendas de Smartphones, Notebooks e Desktops, 1º trimestre 2012.
- Pascoal, Gonçalo (2010) Gabinete Estudos MBCP, Jornal Negócios
- Stanke, Anita (2010) Estratégias de Segmentação Implementadas pelo Banco Brasil, Curitiba.
- Wallace, David (2012) Can Segmentation Help Banks Find Tomorrow's High Value Customers, Global Financial Sycs, SAS, July 24.
- Zuccaro, Cataldo e Savard, Martin Hibrid (2010) Segmentation Of Internet Banking Users, Internacional Jornal of Bank Marketing,



