



**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES BANCÁRIOS NO
ALGARVE**

TATIANA ROCHA ABADE

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
MARKETING**

Trabalho efetuado sob orientação de:

Professor Doutor Júlio Mendes

Professora Doutora Patrícia Oom Vale

2012

SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES BANCÁRIOS NO ALGARVE

Declaração de autoria de trabalho

“Declaro ser autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados encontram-se devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída”

Copyright © por Tatiana Rocha Abade, UAlg /FE 2012

“Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor”.

2012

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE TABELAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
Capítulo 1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Tema e Enquadramento.....	1
1.2. Objetivos	3
1.3. Estrutura e Conteúdo do Trabalho	3
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1. Introdução	6
2.2. O Marketing de Serviços/ Marketing de Serviços Financeiros.....	6
2.2.1. Intangibilidade	7
2.2.2. Simultaneidade.....	8
2.2.3. Heterogeneidade	10
2.2.4. Percibilidade.....	10
2.2.5. Outras Características dos Serviços Financeiros	11
2.3. O Marketing Bancário.....	13
2.3.1. Evolução da Atividade e do Marketing Bancário.....	13
2.3.2. Características do Marketing no Sector Bancário.....	16
2.3.3. Importância do Marketing Bancário	16
2.4. O Marketing Relacional	18
2.4.1. Definição.....	18
2.4.2. Fases do Relacionamento.....	20

2.4.3.	Evolução Histórica e Fatores que Influenciaram a Emergência do Marketing Relacional	21
2.4.4.	Vantagens do Marketing Relacional.....	23
2.4.5.	O Marketing Relacional na Banca	25
2.4.6.	Fatores Determinantes para o Sucesso do Marketing Relacional na Banca	26
2.4.7.	Customer Relationship Management.....	28
2.4.8.	A Figura do Gestor de Cliente/Conta	29
2.5.	A Satisfação	32
2.5.1.	Conceito de Satisfação/ Satisfação Bancária	33
2.5.2.	Benefícios para a Banca Decorrentes da Satisfação dos Clientes	34
2.5.3.	Determinantes da Satisfação na Banca	36
2.5.4.	Modelo de Satisfação do Cliente: O ECSI.....	37
2.6.	A Fidelização	49
2.6.1.	Conceptualização da Fidelização.....	50
2.6.2.	Importância e Consequências da Fidelização	55
2.6.3.	Características e Antecedentes da Fidelização	58
2.6.4.	Tendências Atuais de Fidelização na Banca.....	61
2.6.5.	Medição da Fidelização	62
2.6.6.	Programas de Fidelização	63
2.7.	Nota Conclusiva.....	66
Capítulo 3.	METODOLOGIA.....	67
3.1.	Introdução	67
3.2.	Conceito e Processo de Investigação de Marketing.....	67
3.3.	Identificação do Problema.....	68
3.4.	Objetivos/Hipóteses	69
3.5.	Forma de Pesquisa/Recolha de Dados	69
3.6.	Inquéritos.....	71

3.7. Amostra.....	76
3.8. Técnicas de Análise dos Dados.....	78
3.9. Nota Conclusiva.....	79
Capítulo 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	80
4.1. Introdução.....	80
4.2. Caracterização da Amostra.....	81
4.3. Cruzamento das Variáveis Caracterizadoras da Amostra com ter Gestor de Cliente.....	85
4.4. Análise das Dimensões do Modelo ECSI:.....	92
4.4.1. Expectativas.....	93
4.4.2. Imagem.....	95
4.4.3. Indicadores Associados à Qualidade.....	97
4.4.4. Valor do Serviço.....	99
4.4.5. Satisfação.....	101
4.4.6. Reclamações.....	103
4.4.7. Fidelização.....	105
4.5. Nota Conclusiva.....	108
Capítulo 5. Conclusão.....	109
5.1. Síntese.....	109
5.2. Principais Resultados.....	109
5.3. Contributos.....	112
5.4. Limitações e sugestões para investigações futuras.....	112
Bibliografia.....	114
APÊNDICES.....	122

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 2.1. Descrição dos Indicadores Associados às Variáveis Latentes.....	46
Tabela 4.1. Distribuição da Amostra por Género	81
Tabela 4.2. Distribuição da Amostra por Idade	82
Tabela 4.3. Distribuição da Amostra por Profissão	83
Tabela 4.4. Distribuição da Amostra por Setor de Atividade.....	84
Tabela 4.5. Resumo do Cruzamento entre Variáveis	86
Tabela 4.6. Cruzamento da variável ter ou não Gestor com o Género	86
Tabela 4.7. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com a Idade	87
Tabela 4.8. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com o Estado Civil.....	88
Tabela 4.9. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com Formação Académica... 89	
Tabela 4.10. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com Profissão.....	90
Tabela 4.11. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com o Setor de Atividade.....	91
Tabela 4.12. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com Rendimento Líquido.....	92
Tabela 4.13. Distribuição das Respostas Relativas às Expetativas	94
Tabela 4.14. Distribuição das Respostas Relativas à Imagem.....	96
Tabela 4.15. Distribuição das Respostas Relativas à Qualidade	98
Tabela 4.16. Distribuição das Respostas Relativas ao Valor do Serviço	100
Tabela 4.17. Distribuição das Respostas Relativas à Satisfação	102
Tabela 4.18. Distribuição das Respostas Relativas às Reclamações	104
Tabela 4.19. Distribuição das Respostas Relativas à Fidelização	106

ÍNDICE DE FIGURAS

	Páginas
Figura 2.1. Evolução do Marketing nas Últimas Décadas	21
Figura 2.2. Modelo ECSI	42
Figura 2.3. Modelo de Fidelização de Dick e Basu	52
Figura 2.4. Marketing Tradicional VS Marketing Tradicional	64
Figura 3.1. Processo de Pesquisa de Marketing	68
Figura 3.2. Fontes de Recolha de Dados	70
Figura 3.3. Modalidades de Inquéritos.....	72
Figura 3.4. Processo de Seleção de uma Amostra	76
Figura 4.1. Distribuição da Amostra por Estado Civil.....	82
Figura 4.2. Formação Académica	83
Figura 4.3. Rendimento Mensal Líquido	85
Figura 4.4. Percentagens Alusivas às Expetativas	95
Figura 4.5. Percentagens Alusivas à Imagem	97
Figura 4.6. Percentagens Alusivas à Qualidade	99
Figura 4.7. Percentagens Alusivas ao Valor do Serviço	101
Figura 4.8. Percentagens Alusivas à Satisfação	103
Figura 4.9. Percentagens Alusivas às Reclamações.....	105
Figura 4.10. Percentagens Alusivas à Fidelização	107

RESUMO

A satisfação e a fidelização dos clientes é atualmente uma preocupação para os bancos, atendendo, essencialmente, ao clima de instabilidade financeira a que assistimos. Nesta perspetiva, a presente dissertação discute a influência do gestor de conta nestas e em outras variáveis consideradas suas antecedentes ou precedentes, no que concerne às entidades bancárias na região do Algarve.

O objetivo fulcral deste trabalho foi o de determinar se a figura do gestor de cliente influencia positivamente a sua satisfação e fidelização relativamente ao seu banco, utilizando para tal as opiniões dos clientes bancários da região do Algarve.

A investigação empírica permitiu caraterizar a amostra e efetuar o cruzamento da variável ter gestor de cliente com diversas outras variáveis (das quais salientamos a satisfação e a fidelização) com vista a alcançar os objetivos determinados.

Os resultados obtidos permitem concluir que os clientes com acompanhamento por um gestor encontram-se mais satisfeitos e fidelizados que os clientes não encarteirados¹. Os primeiros conservam uma imagem mais positiva das entidades bancárias, percecionam uma qualidade superior dos serviços prestados, atribuem maior valor aos produtos e serviços e acreditam que se reclamarem terão respostas mais satisfatórias.

¹ Termo utilizado para identificar clientes com gestor de conta/cliente.

ABSTRACT

Customer satisfaction and loyalty are currently a concern for the banks, mainly because of the financial instability we are living in. Based on this perspective, this work discusses the influence of an account manager on these variables considering a sample of bank customers in the Algarve region. In particular, the crucial purpose of this study to determine if the account manager has a positive influence on the customer satisfaction and loyalty to the bank. It is also a purpose of this work to understand to what extent the existence of an account manager affects the variables that influence customer satisfaction and loyalty in the European Customer Satisfaction Index (ECSI) model. These variables are quality, value, image, expectations and complaints.

The empirical research led to characterize the sample and make the intersection of the variable having an account manager and the variables involved in the ECSI model (of which we emphasize the customer satisfaction and loyalty) in order to achieve the determined objectives.

Results indicate that customers with an account manager are more satisfied and loyal than those without an account manager. The former retain a more positive image of the banks, a higher quality of the provided services and give more value to products and services.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Enquadramento

O setor bancário tem sofrido nos últimos anos profundas e abruptas alterações, quer a nível concorrencial e de enquadramento legal, quer no que respeita ao comportamento dos consumidores, cada vez mais informados exigentes e requerendo um serviço de excelência. Estes fatores, associados à globalização, à privatização dos bancos e à atual crise de falta de liquidez bancária, conduziram à crescente importância da aplicação do marketing às instituições bancárias.

A economia em geral, com ênfase no sector bancário, enfrenta atualmente um mercado extremamente competitivo e em constante transformação o que conduz à necessidade de redefinição de estratégias de atuação conducentes ao sucesso.

As alterações de ordem estrutural e funcional têm sido marcantes na área bancária. As mais recentes estão associadas a fatores macroeconómicos de difícil manipulação, designadamente a já conhecida crise do sub-prime que continua a repercutir graves efeitos nas contas dos bancos, incumbindo-os a rever as suas orientações estratégicas. Até há poucos anos, a grande orientação dos bancos passava fundamentalmente pela comercialização de produtos de crédito. Atualmente, a situação inverteu-se e o enfoque converge para as operações passivas, como produtos de poupança e estruturados, situação advinda da dificuldade de requerer financiamento externo e, quando requerido, a taxas de juro exorbitantes. A proliferação destes produtos de poupança irá permitir às entidades bancárias, por um lado, reduzir os custos de funding e, por outro, reduzir os rácios de endividamento.

Há décadas que não se assistia a tanta fragilidade no sector financeiro, levando mesmo bancos, em alguns países, à tão temida falência, que provocou uma profunda instabilidade na área bancária, difundindo o receio e a desconfiança pelos clientes. Apesar das medidas tomadas com vista à restituição da confiança bancária, como a criação de um fundo que garante em caso de falência a quantia de 100.000€ a cada depositante, a confiança continua abalada.

O período que atravessamos obriga à racionalização de custos, ao aumento das margens financeiras, ao acréscimo no comissionamento, ao maior controlo sobre o crédito vencido, ao maior rigor no cálculo do risco na concessão de crédito e de incumprimento deste, à captação de recursos por forma a aumentar a liquidez e à maior preocupação em manter satisfeitos e fieis os clientes já existentes e os que possam ser captados. O marketing relacional expande-se neste contexto como uma força competitiva, capaz de estimular o comportamento dos clientes.

Num ambiente de concorrência agressiva, falta de liquidez e instabilidade, a satisfação e a fidelização dos clientes bancários assume um papel de extrema relevância. O marketing relacional é encarado como forma de conhecer os clientes, permitindo adequar os produtos às necessidades, diferenciando o serviço, originando incrementos no grau de confiança, satisfação e fidelização.

Apesar do marketing relacional ter primordialmente surgido na banca na década de 80, com o aparecimento da figura dos gestores de cliente/conta, no contexto atual a sua importância é fulcral, com vista a superar as expectativas dos clientes e antecipar as suas necessidades antes da concorrência.

O marketing relacional prevê criar e consolidar relações entre os clientes e as organizações, na convicção que um bom relacionamento conduzirá à concretização dos objetivos de todos os intervenientes. Pressupõe-se que uma correta gestão da relação com os clientes ao longo do tempo conduzirá ao aumento da satisfação e da fidelização dos mesmos.

1.2. Objetivos

Como base no exposto, o objetivo deste trabalho é analisar a relevância do papel do gestor de conta nas variáveis que compõem o modelo ECSI (European Customer Satisfaction Index), no que concerne às entidades bancárias na região do Algarve. Estas variáveis são: as expectativas, a imagem, a qualidade, o valor, as reclamações, a satisfação e a fidelização. Pretende-se, desta forma, concluir se a figura do gestor de conta, por si, consegue aumentar a satisfação e fidelização dos clientes bancários na região do Algarve, por via do efeito que tem nestas variáveis mas também nas demais variáveis do modelo ECSI.

1.3. Estrutura e Conteúdo do Trabalho

Este trabalho de pesquisa encontra-se estruturado em cinco capítulos: a introdução, a revisão da literatura, a metodologia, a análise e discussão de resultados e a conclusão. Far-se-á, em seguida, uma breve alusão ao conteúdo do trabalho desenvolvido.

O primeiro capítulo introduz o trabalho, enquadrando a temática abordada na situação atual dos países e justificando assim a escolha do tema e a crescente importância do marketing relacional na atividade bancária. Neste capítulo pretende-se apresentar,

também, quais os objetivos da pesquisa e qual a estrutura adotada na elaboração da mesma.

O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, desenvolvendo os seguintes temas: marketing de serviços, marketing relacional, marketing bancário, satisfação e fidelização. Apesar de não ser fundamento principal deste trabalho abordar o marketing de serviços tornou-se relevante analisar o tema tendo em conta que o setor bancário presta serviços aos clientes, sendo necessário compreender as características diferenciadoras dos serviços para melhor se compreender o funcionamento dos serviços bancários. O marketing relacional é abordado na medida que é esta vertente do marketing que suporta todo o trabalho, sendo a figura do gestor de cliente, que iremos analisar, um elemento deste ramo do marketing. Também foi analisado o marketing bancário por forma a perceber-se quais são as características diferenciadoras do marketing associado aos bancos, tendo em consideração tratar-se, de entre os serviços, de um setor muito específico. Na sequência do trabalho é abordado o tema da satisfação que aparece como ponto base para o trabalho de pesquisa, sendo necessário perceber quais os seus antecedentes e que benefícios decorrem para as entidades de terem clientes satisfeitos. Neste capítulo será feita a alusão a um modelo que explica a satisfação dos clientes nas mais diversas áreas, ou seja, ao modelo ECSI. A fidelização aparece como outro tópico de análise no trabalho, sendo importante perceber em que consiste, como poderá ser alcançada, quais os seus antecedentes e que vantagens as empresas adquirem por terem clientes fieis.

No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada ao longo do trabalho de pesquisa com vista a reiterar conclusões. Neste capítulo é sistematizado o problema em estudo,

revistos os objetivos do trabalho e descrita a forma de recolha dos dados que posteriormente são utilizados na pesquisa. São ainda identificadas as técnicas utilizadas para efetuar a análise dos dados recolhidos que permitirão extrair conclusões.

O quarto capítulo incide na discussão de resultados. Neste capítulo é caracterizada a amostra que compõe o estudo e apresentados e discutidos os resultados decorrentes da aplicação dos métodos de análise de dados. Os resultados são apresentados em tabelas e gráficos e posteriormente comentados, o que permite a obtenção de respostas à problemática que envolve este trabalho de pesquisa.

O quinto e último capítulo é composto pelas conclusões do trabalho desenvolvido onde se identifica os principais resultados do trabalho, os contributos do mesmo, as limitações presentes na análise e, por último, apresenta propostas de linhas de investigação para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

Não é propósito deste trabalho explorar o marketing de serviços. Porém, visto o fundamento do trabalho estar associado ao sector bancário, prestador de serviços, torna-se pertinente apreender como funcionam, o que os caracteriza e diferencia dos produtos. Desta forma, será iniciada a revisão da literatura abordando quer o marketing dos serviços quer o marketing bancário e o marketing relacional. Posteriormente, são abordadas a temáticas da satisfação e a fidelização.

2.2. O Marketing de Serviços/ Marketing de Serviços Financeiros

Segundo Martins (2006, p.27), os serviços são “atos ou prestações intangíveis”, conduzindo a que o marketing de serviços detenha características distintas do marketing de produtos. Seguindo esta linha de pensamento Caetano e Rasquilha (2010, p.77), afirmaram que os serviços são de “cariz intangível com produção e consumo em simultâneos”, enquanto, os produtos são de “cariz tangível com produção, armazenamento e consumo diferidos”. Daqui surge, na década de 70, o marketing de serviços, estabelecendo características distintivas entre produtos e serviços.

Após uma revisão bibliográfica, constata-se que estudiosos, como Kotler (1999), apontam quatro principais características dos serviços: a intangibilidade, a simultaneidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

2.2.1. Intangibilidade

Os serviços são abstratos e intangíveis, pois não garantem ao consumidor a sua posse mas apenas o seu consumo. Segundo Vieira (2000,p. 23), existe a “ausência de transferência de propriedade na transação”. Esta característica, para Toledo (1993), é a que mais diferencia um produto de um serviço.

Para Berry (1980), a intangibilidade dos serviços contempla dois sentidos, a sua imaterialidade e a dificuldade de apreender a qualidade destes. Daqui emerge a dificuldade em estabelecer um valor económico para a prestação dos serviços.

A questão da intangibilidade é abordada por vários outros investigadores como Caetano e Rasquilha (2010, p. 93) que afirmaram que “a intangibilidade dos serviços torna mais difícil para os clientes verem as suas reais vantagens”.

Esta característica conduz a que os marketeers considerem fulcral a criação de elementos tangibilizadores. Segundo Caetano e Rasquilha (2010) o grau de intangibilidade leva a que a empresa tenha que criar elementos tangíveis. Brito e Lencastre afirmam que (2000, p.78), “...é com base nestes elementos que o cliente avalia o risco envolvido” e “encontram indícios que possibilitam antever a qualidade do serviço prestado”. Estes indícios podem ser identificados no local onde o serviço é prestado, por exemplo nos uniformes dos colaboradores, na modernidade dos equipamentos, no conforto das instalações e no atendimento telefónico. Em harmonia com este pensamento, Martins (2006, p.28) refere que como “os serviços não são objetos...mas atos, que não são percebidos sensorialmente antes da compra, obrigam a

que o seu prestador recorra a sinais tangíveis que facilitem e influenciem a avaliação” do consumidor.

Easingwood e Mahajan (1989) defendem a inevitabilidade de saber gerir a intangibilidade por forma a minorar o peso dos elementos intangíveis, que tornam os prestadores de serviços muito semelhantes.

Dado a atividade fundamental dos bancos ser a oferta de serviços, torna-se essencial explicar ao cliente as vantagens decorrentes da utilização do mesmo, ou seja, é preponderante transformar o intangível em algo tangível. Por exemplo, o serviço de Internet fornecido pelas entidades bancárias é intangível. Todavia, o conforto na sua utilização e a minoração do tempo e do custo despendido é tangível.

Como se verifica, grande parte dos analistas considera de elevada relevância a criação de sinais tangíveis que influenciem a perceção dos clientes. Numa agência bancária sinais tangíveis podem ser transmitidos pela arquitetura da agência ou pela apresentação dos empregados bancários, que poderão influenciar a credibilidade e confiança dos clientes. A transmissão de uma imagem forte e transparente apresenta-se como um dos fatores de sucesso no atual clima de instabilidade e insegurança.

2.2.2. Simultaneidade

Os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo, com a participação do cliente no processo produtivo. Berry (1980, p.76) refere que “como prestações que são, os serviços vendem-se e, só então, são produzidos e consumidos simultaneamente, isto é, em geral, produtor e comprador interagem diretamente no momento e local da

transação”. Na mesma linha de pensamento, Caetano e Rasquilha (2010, p.86) afirmam que “o momento de produção ocorre ao mesmo tempo que o de consumo”.

Zeithaml e Bitner (1996) mencionam que os produtos são produzidos e, só posteriormente, vendidos e consumidos, enquanto os serviços são primeiro vendidos e só depois produzidos e consumidos. Desta forma, sucesso da operação depende do prestador do serviço e do seu consumidor. Em harmonia com esta afirmação, Cota (2005) assegura que a simultaneidade torna complicada ou mesmo impossível a produção em massa. Esta característica pode ser considerada uma vantagem para o prestador de serviços, dado que o contacto direto entre produtor/consumidor constitui um momento de verdade (oportunidade para obtenção de vantagens competitivas) em que o prestador pode adequar o serviço às necessidades de cada cliente.

Easingwood e Mahajan (1989) consideram forçosa a seleção e formação dos elementos encarregados de produzir serviços, dado que uma falha pode trazer consequências irreversíveis. Em consonância, Martins (2006, p.28) afirma que “a inseparabilidade entre fornecedor e cliente, aquando da prestação do serviço, obriga à formação do pessoal que presta o serviço”. Do mesmo modo, Zeithaml e Bitner (1996) acreditam que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente estão profundamente dependentes do que acontece no *real time*, incluindo as ações e interações com os empregados.

A inseparabilidade entre produção e consumo de serviços obrigou os bancos, durante vários anos, à multiplicação de locais de fácil acesso ao consumidor, de forma a não provocar o inconveniente das deslocações. Recentemente, esta tendência sofreu uma inversão, devido à proliferação da Internet.

2.2.3. Heterogeneidade

Segundo Berry (1980), a heterogeneidade significa que, na sua maioria, os serviços são menos uniformes e estandardizados que os produtos. Esta característica é facilmente compreendida se pensarmos que o impacto mútuo da ação do cliente e do prestador do serviço nem sempre é o mesmo, dependendo de vários fatores.

Ennew, Watkins e Wright (1993) defendem que a heterogeneidade é uma “qualidade distintiva dos serviços”, na medida em que nenhum serviço pode ser exatamente igual a outro, uma vez que depende das interações estabelecidas na prestação do mesmo.

Cota (2005, p.60) constata que “oferecer um serviço financeiro consistente no tempo é um desafio, dado este depender de fatores temporais e humanos, como o envolvimento do cliente no processo de prestação do serviço”.

Pela análise da literatura facilmente se consegue perceber que a qualidade de um serviço prestado não depende unicamente da vontade ou conhecimento do prestador de serviços, mas também, em grande parte, do consumidor. Este fato obriga os bancos a deterem colaboradores competentes e formados (como já foi referido), no sentido de conseguirem adequar a sua prestação às personalidades e características de cada cliente.

2.2.4. Percibilidade

Lovelock (1983) afirma que a percibilidade é entendida como a incapacidade para armazenar serviços. Caetano e Rasquilha (2010) afirmam que a simultaneidade entre produção e consumo inviabiliza o armazenamento dos serviços tornando, complicado gerir períodos de procura atípica. Esta característica induz no prestador de serviços uma

responsabilidade ampla, uma vez que, após o cliente receber o serviço, não pode devolvê-lo mesmo que fique insatisfeito.

A dificuldade no armazenamento dos serviços torna-se preocupante se cogitar na complexidade em responder rapidamente a variações da procura e da oferta (Lovelock, 1983), o que pode desencadear situações de insatisfação por parte dos clientes.

Seguindo o raciocínio, Kotler (1994) afirma que a perecibilidade num serviço financeiro trás problemas quando a procura é atípica, o que leva os bancos a enfrentarem situações complicadas na gestão de relações, muitas vezes decorrente do tempo de espera.

Dado a procura de produtos financeiros decorrer em grande escala de flutuações na atividade económica, um dos grandes desafios do marketing consiste em desenvolver campanhas promocionais e publicitárias que incrementem as vendas em períodos de procura minoritária, para que o fluxo de vendas se torne facilmente controlável.

2.2.5. Outras Características dos Serviços Financeiros

Além das características mencionadas, Meidan (1996) ainda aponta os seguintes atributos:

- Os serviços financeiros detêm um sistema de marketing altamente individualizado: a personalização da relação com o cliente é essencial;
 - Dispersão geográfica: os bancos devem ser abrangentes com vista a satisfazer desde necessidades locais a internacionais dos atuais e potenciais clientes;
 - Crescimento balanceado do risco: as transações bancárias devem ser prudentes.
- A captação de depósitos, obriga ao reembolso dos mesmos com determinado

juízo, existindo o risco de o banco não poder cumprir esse compromisso; ao conceder empréstimos, o banco corre o risco de não vir a ser reembolsado;

- Responsabilidade fiduciária: O interesse dos clientes deve ser salvaguardado;
- Trabalho intensivo: os bancos estão a intensificar o uso da tecnologia e a implementar a sua utilização na mente dos clientes, uma vez que se torna cada vez mais complicado satisfazer as necessidades de conveniência dos clientes e os custos com o pessoal são elevados.

Dado existirem características distintas entre produtos e serviços, deverá ser implementada uma estratégia de marketing distinta para cada um dos casos.

Para Gronroos (2001) o marketing relacional adequa-se aos serviços, uma vez que a forma como as interações são estabelecidas entre produtor e consumidor vai influenciar a decisão de compra. Desta forma, torna-se necessário saber gerir as necessidades dos clientes, adequando cada produto a cada cliente, o que só será possível mediante um conhecimento individualizado e profundo deste.

Caetano e Rasquilha (2010) assumem ainda que, além de características distintas, os serviços possuem objetivos de marketing próprios, tais como:

- Modificar e gerir picos de procura;
- Informar e educar os clientes (exemplo: incentivar a participação em atividades);
- Reconhecer os funcionários.

Conclui-se que o setor dos serviços financeiros é composto por características próprias, condicionantes das estratégias de marketing que devem ser seguidas pelo setor bancário.

2.3. O Marketing Bancário

Atualmente, em resultado de fatores de ordem estrutural como a concorrência agressiva, a desregulamentação, a mudança no comportamento dos consumidores, a falta de liquidez, entre outros, o sector bancário tem sofrido uma constante e profunda transformação, que se traduziu na importância de implementação do marketing.

O marketing bancário resulta da aplicação de técnicas de marketing ao domínio bancário. As características específicas desta atividade conduzem a que se desenvolva um marketing com especificidades próprias.

Toledo (1978, p.52) afirma que “o marketing dos bancos é um marketing especializado, não só por se referir ao sector dos serviços, como também por apresentar características peculiares não encontradas em outras categorias de serviços”.

2.3.1. Evolução da Atividade e do Marketing Bancário

A fim de se perceber a necessidade atual de implementação de marketing às entidades bancárias é fulcral compreender como estas evoluíram ao longo do tempo.

Kotler (1994, p.98) caricatura os bancos antes do séc. XX, concluindo que “os bancos eram construídos à imagem de um templo grego, planeado para impressionar pela importância e solidez. O interior era austero e os caixas raramente sorriam. Um encarregado de empréstimo arrumava a sua sala de maneira a que um futuro cliente se sentasse em cadeiras mais baixas, frente a uma mesa imponente. A janela da sala era localizada atrás do encarregado e o sol batia sobre o desolado cliente.”

Prosseguindo cronologicamente, Cota (2005, p.38) constata que “até meados de 1950, atividade bancária restringia-se à compra e venda de dinheiro. As instituições financeiras operavam em áreas geográficas limitadas”. Os clientes conservavam uma relação adjacente e fiel com o banco (dado a informação, o conhecimento de mercado e a concorrência pouco representativos). Para Martins (2006), a inércia do cliente era vista como fidelização. Os bancos trabalhavam com margens lucrativas avultadas, inexistindo necessidade de aplicar medidas de marketing para clientes específicos. Os custos de tratamento de informação eram elevados, na medida que a automação era praticamente inexistente.

Próximo da década de 60 (1958) aparece a segmentação de mercado, pouco sólida e com profundas fragilidades. Os bancos deixam de estar vocacionados para o negócio global e aparecem os bancos de crédito à habitação, de retalho, grossistas, de negócios, entre outros. Surgem também novos tipos de entidades financiadoras.

Segundo Granado (1992) foi na década de 60 que assistimos à bancarização². Devido a este fenómeno, segundo Martins (2006), foi protelável a introdução do marketing bancário. A concorrência expôs a necessidade de aperfeiçoar políticas de marketing com vista a incrementar lucros.

Durante a década de 80, como refere Ferreira (1997), a atividade bancária em Portugal é aberta aos bancos privados (até aqui a abertura de novos balcões estava condicionada às diretrizes do Banco de Portugal que só permitiam a abertura de novos balcões em locais sem interesse económico), originando o aparecimento do marketing bancário,

² Massificação da Banca

decorrente da necessidade de manter e captar clientes, bem como de encontrar novas formas de negócio.

A década de 90 foi marcada pela internacionalização das atividades bancárias (Cota, 2005). Durante este período os bancos expandem a sua atividade a fronteiras fora dos chamados mercados domésticos. As entidades bancárias alargam a sua zona de atividade e os mercados locais conhecem a concorrência de entidades bancárias estrangeiras.

Atualmente os bancos enfatizam o cliente, focalizando esforços no sentido de adequar a oferta à procura. Os bancos estudam os clientes para posteriormente gerar produtos e serviços que possam ir ao encontro das suas necessidades e ou expectativas. Tal como referido por Kotler (2011) a orientação das empresas é para o cliente.

Desta análise conclui-se que, ao longo das décadas, a estrutura da oferta e da procura bancária sofreu grandes transformações. Passamos a ter instituições com atividades mais alargadas, preocupadas com os clientes, segmentação dos mesmos, que oferecem um maior leque de produtos financeiros, mais atentas à concorrência e mais agressivas, entre outros aspetos. Por outro lado, também a procura tornou-se mais exigente, mais informada e menos fidelizada. O marketing nasce da necessidade de recuperar lucros perdidos, por fatores como o incremento da concorrência. Kotler (2011, p.18) afirma que “os consumidores hoje estão mais informados e podem comparar facilmente várias ofertas de produtos e serviços similares”.

2.3.2. Características do Marketing no Sector Bancário

Segundo Meidan (1996), o marketing na área bancária detém características peculiares, decorrente dos serviços financeiros. Estas características, segundo o autor, levam os bancos a focalizarem-se nas seguintes atividades:

- Comportamento dos clientes, atitudes e segmentação. Um dos objetivos do marketing é identificar as necessidades dos clientes criando produtos e serviços bancários que os vão ao encontro dessas necessidades;
- Analisar, investigar e interpretar as atitudes dos clientes bem como as modificações do mercado, de forma a encontrar oportunidades de negócio;
- Introdução e desenvolvimento do produto e serviço;
- Localização e distribuição dos serviços bancários;
- Comunicação, promoção e publicidade;
- *Pricing* determinando o preço dos produtos e ou serviços, tendo em conta o mercado;
- Definir estratégias de marketing e controlar o programa de marketing.

Numa outra perspetiva, Turnbull e Demandas (1995) abordam a importância de criar campanhas para clientes específicos, introduzindo a questão da segmentação.

2.3.3. Importância do Marketing Bancário

As entidades de serviços financeiros têm atribuído crescente relevância à componente de marketing. É óbvio que as empresas financeiras têm como objetivo final a maximização dos lucros. O marketing é utilizado exatamente para conseguir maximizar a rentabilidade das entidades. Porém, para que as políticas de marketing funcionem é necessário envolver toda a equipa de forma a motivar a aplicação das estratégias de

marketing. Segundo Berry (1986), o contributo mais importante do departamento de marketing consiste em envolver toda a equipa na estratégia definida. Na mesma linha de pensamento Kotler (2011, p.11) afirma que “a empresa deve partilhar a sua missão, visão e valores com os membros da equipa para que ajam em uníssono de modo a alcançar os seus objetivos”. Já Dionísio *et al.* (2009) refere que o marketing não deve ser encarado como a função de um departamento específico mas sim como uma orientação estratégica da empresa toda.

Antunes (1994) afirma que o marketing bancário tem como função compreender e traduzir as necessidades do mercado, interpretar as tendências de evolução da procura, perceber o enquadramento competitivo e, a partir desta análise, gerar soluções capazes de responder às solicitações do mercado, comunicando-as com eficácia. Daqui conclui-se que o marketing deve assumir um papel efetivamente preponderante, no sentido de identificar as expectativas do mercado, através do conhecimento das necessidades de clientes e potenciais clientes, descortinando oportunidades de negócio, permitindo a adequação dos produtos aos clientes e maiores graus de fidelização e satisfação.

Cota (2005, p.63) deduz que “o aumento progressivo do marketing nos bancos tem o ensejo de possibilitar que estes tenham os meios necessários para que, de forma efetiva e eficiente, melhor concretizem os seus objetivos, facilitando a tarefa de estar no mercado certo, com serviços certos, nos momentos certos, de forma pró-ativa.”

2.4. O Marketing Relacional

2.4.1. Definição

A literatura associada ao tema evidencia a falta de concordância relativamente a uma definição. Existem autores que definem marketing relacional como todas as atividades desenvolvidas pelas empresas conducentes ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações bem-sucedidas e duradouras com os clientes (Berry, 1983; Gronroos, 1994; Kotler, 1998). Outros autores associam o conceito às potencialidades das bases de dados incorporadas em sistemas de informação modernos (Ferrão, 2003; Peppers e Rogers, 1997). A falta de unanimidade justifica-se pelo facto de tratar-se de um tema recente.

A primeira definição de marketing relacional surge por Berry em 1986 que define o conceito como a atração, a manutenção e o aprimoramento do relacionamento com clientes. Solidificar relacionamentos, fidelizar clientes e servi-los fazia parte da então nova forma de marketing.

Woodcock (1998) entendeu este conceito como uma disciplina resultante da associação entre marketing e base de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Esta definição aponta como primordial uma base de dados de clientes sólida para um relacionamento consistente e duradouro.

Harker (1999) desenvolveu uma pesquisa a 117 definições considerando que as palavras fundamentais na definição de marketing relacional devem ser:

- Criação - obtenção, atração e estabelecimento;
- Desenvolvimento - fortalecimento;

- Manutenção - permanência;
- Interação - troca, recíproco, cooperação;
- Longo prazo - retenção;
- Comoção - compromisso, confiança;
- Resultado - vantajoso, eficaz.

Posteriormente ao estudo, o autor não consagrou uma definição que reunisse todos os conceitos. Para o estudioso, a definição mais semelhante seria a de Gronroos (1994, p.26) segundo o qual: “o marketing relacional consiste em identificar, estabelecer, manter e valorizar, e quando necessário, terminar relações, de forma proveitosa, em que os objetivos das partes se encontram, através de trocas e comprometerimentos mútuos”

Segundo Peppers e Rogers (1997), o marketing relacional é representado pela forma como os negócios eram realizados antes da revolução industrial, antes da produção em série. Segundo os autores os pequenos comerciantes detinham a base de dados dos clientes na memória, conhecendo-os profundamente. A grande diferença é que atualmente os sistemas de informação existentes possibilitam que também que grandes empresas consigam deter esta relação de proximidade com os clientes.

Para Kotler (2011), o marketing relacional estabelece relações mutuamente satisfatórias de longo prazo, para isso deverá começar-se por conhecer o cliente, analisando o seu comportamento de forma global e verificando quais as suas preferências individuais.

Assim, pode concluir-se que o marketing relacional visa construir relações duradouras e proveitosas para ambas as parte envolvidas no negócio, promovendo a satisfação e

fidelização dos clientes através do seu conhecimento, o que permitirá adequar a oferta das empresas ao cliente certo, através de bases de dados fiáveis.

2.4.2. Fases do Relacionamento

Para Brito e Lencastre (2000) existem cinco fases do ciclo de vida de um relacionamento entre a empresa e o cliente: o conhecimento, a exploração, a expansão, o comprometimento e a dissolução. Em cada uma destas fases as estratégias de marketing a utilizar serão distintas. Na fase do conhecimento, as partes somente tomam conhecimento da existência uma da outra, não sendo uma fase propícia à venda. Segundo Martins (2006), nesta fase, as referências de terceiros ou a imagem que a empresa tem no mercado são preponderantes para passar à fase seguinte. Na fase da exploração, o consumidor e vendedor aprofundam o conhecimento, fomentando a experimentação do produto ou serviço. Na fase de expansão, para Martins (2006), é indispensável que os clientes compreendam a utilidade dos produtos ou serviços adquiridos. Na fase seguinte, as vendas devem ser exploradas e só após uma venda que satisfaça o cliente, é que surge o comprometimento de ambas as partes. Nesta fase será fomentado o cross-selling, as empresas já recolheram a informação e tentam adequar os produtos aos clientes. Quando a relação deixa de ser proveitosa deve-se abandonar o cliente. A fase da dissolução, apesar de não ser abordada por grande parte dos autores, está implícita na definição de marketing relacional apontada por Gronroos (1994), já enunciada.

Bruhn (2003) aponta 6 fases de ciclo de vida de um relacionamento: iniciação, socialização, crescimento, maturidade, perigo e término. Embora com terminologias distintas, o significado é o mesmo apresentado por Brito e Lencastre, acrescentando-se a

fase do perigo. Este autor acredita que, antes de a relação terminar, existe um período de tempo em que a empresa, caso o cliente seja rentável, pode recuperar a sua confiança. É nesta fase, que, por exemplo, uma reclamação pode ser vista como uma oportunidade.

A necessidade de conhecer em que fase é que um relacionamento se encontra é preponderante para selecionar a política de marketing a adotar.

2.4.3. Evolução Histórica e Fatores que Influenciaram a Emergência do Marketing Relacional

Segundo Martins (2006, p.33), “as práticas de marketing remontam a 7000 a.C. Como disciplina autónoma da economia, o marketing data ao início do séc. XX. Inicialmente centrava-se nas transações, verificando-se uma reconceptualização orientada para a relação. Nas últimas décadas assiste-se ao incremento do marketing direto e a um potencial para a vertente emocional”.

A figura 2.1 permite verificarmos a evolução do marketing ao longo das décadas.

Figura 2.1. Evolução do Marketing nas Últimas Décadas

Teorias da Rede	Orientação Ligações
Medir Qualidade Medir Satisfação	Orientação Cliente
Análise Concorrência Cadeia de Valor	Orientação Concorrência
Posicionamento Segmentação	Orientação Mercado
Análise Portfólio Matriz Produto-Mercado	Orientação Produto
	50/60 70 80 90 2000 Tempo

Fonte: Martins (2006)

Como mostra a figura, os anos 50 e 60 foram marcados pela orientação do marketing para o produto e para a eficiência produtiva que refletia o sucesso de qualquer empresa. Tal como referido por Kotler (2011) apenas nos últimos anos da década de 60 é que marketing convergiu para o consumidor, (conhecer o mercado), e a distribuição adquiriu um papel chave. Já a década de 80 foi marcada pela emergência da concorrência como ferramenta do marketing. Nessa altura, avaliando as restantes organizações alcançavam-se vantagens competitivas. Apenas próximo dos anos 90, segundo Bruhn (2003), é que o marketing relacional se viu incluído no sector empresarial e o cliente começou a ser visto de forma individual. O século em que vivemos tem sido especialmente marcado pela globalização, surgindo a necessidade do marketing se dimensionar para as relações, para o conhecimento das necessidades individuais, conducentes a relações duradouras.

A revisão da literatura permite revelar parte dos fatores que estiveram na origem do aparecimento do marketing relacional. Para Dibb e Meadows (2001), o marketing relacional emergiu devido a quatro fatores:

- Desenvolvimento do marketing de serviços. O fato de os serviços serem intangíveis incrementa a importância de uma relação sólida, como forma de diferenciação;
- Mostrou-se uma forma de potenciar a rentabilidade das empresas;
- Constitui um benefício para os clientes, uma vez que facilita na adequação dos produtos às suas necessidades;
- Os avanços tecnológicos dos últimos anos permitiram construir uma base de dados sólida com vista a adequar a oferta a um cliente em particular.

Estes autores referem ainda que, após a sua emergência, parte das empresas adotou o conceito devido a dois fatores:

- Ser mais caro ganhar um novo cliente do que manter um já existente;
- Ser mais rentável estabelecer uma relação duradoura com os clientes.

2.4.4. Vantagens do Marketing Relacional

Nos tempos que correm, grande parte das empresas implementa políticas de marketing relacional, dadas as vantagens decorrentes da sua utilização, das quais salientamos:

- Retenção de clientes;
- Criação de um ambiente propício para soluções inovadoras;
- Alinhamento da empresa com os clientes;
- Conhecimento do mercado e deteção de oportunidades de negócio;
- Captação de clientes.

Tudo isto, obviamente, traduz-se em lucros acrescidos para a empresa.

Alexander e Colgate (2000) acrescentam que o marketing relacional diminui o risco das empresas quando estas testam e introduzem um novo produto no mercado. Estes autores afirmam, ainda, que o marketing relacional poderá funcionar como uma barreira à entrada de concorrência.

Priluck (2003) constata a influência benéfica do marketing relacional na imagem da empresa, uma vez que clientes satisfeitos transmitem referências positivas ao mercado. Este autor conclui ainda que, caso seja prestado um serviço ineficiente, a relação estabelecida entre as partes permitirá minorar os efeitos causados.

Kandampully e Duddy (1999) enumeram como benefícios do Marketing Relacional:

- Aumento das vendas;
- Redução de custos;

- Retenção dos empregados (quando o marketing também é praticado internamente);
- Aumento da retenção de clientes;
- Maximização do valor para o cliente.

Dionísio *et al.* (2009) afirma que o marketing relacional permitirá antecipar as necessidades dos clientes, proporcionando-lhes serviços de qualidade adequados às suas necessidades, dentro dos prazos pretendidos.

Apesar das suas vantagens o marketing relacional deverá ser uma prática seletiva aplicada aos segmentos mais rentáveis. Martins (2006,p. 43) afirma “trata-se de uma estratégia que acarreta custos devendo coexistir com a perspectiva tradicional tendo em conta que nem sempre um grande cliente é um cliente proveitoso”. Os custos com a recolha de informação são elevados e o conhecimento nem sempre se traduz em acréscimo das vendas.

Conclui-se que a implementação do marketing relacional pode trazer vantagens para empresa e cliente. No entanto, os custos associados são elevados e deverão ser ponderados aquando da sua implementação, sendo importante aplicá-lo ao segmento de clientes certo. Como forma de potenciar a escolha dos segmentos e de gerir a informação torna-se essencial a utilização de ferramentas que permitam a gestão de relações, neste sentido mais à frente abordaremos o CRM.

2.4.5. O Marketing Relacional na Banca

Antunes (1994, p.109) refere que marketing relacional na banca ganhou importância num “contexto onde a fidelidade à instituição financeira é um valor ameaçado, a movimentação de contas e de produtos está mais facilitada (ex. crédito imobiliário), as redes bancárias tradicionais tendem a perder a sua força face à banca eletrónica (ex. ATM) e os meios de acesso remoto reforçam a sua posição (ex. telefone e cartões).”

Seguindo a mesma linha de pensamento, Dionísio *et al.* (2009) afirma que o consumidor é cada vez menos fiel e que tem vindo a alterar os seus padrões de consumo, em consequência do aparecimento de novas tecnologias, dado que estas asseguram maior comodidade, maior rapidez, maior qualidade, maior conforto e privacidade.

No sector bancário muitas são as oportunidades decorrentes de uma venda, dado que as relações têm tendência a intensificar-se no longo prazo, decorrente das características de longo prazo de muitos produtos.

Silva (2006, p.17) afirma que “o aumento da competição sentida sobretudo nos últimos anos traduz-se na necessidade dos bancos darem especial atenção à efetiva e eficiente gestão das suas relações com os clientes”. Por esta afirmação percebe-se que os bancos devem, além da capacidade para atender as necessidades dos clientes, conseguir formar os recursos por forma a manter relações duradouras e estáveis com os clientes.

Proença e Castro (2004) constatarem que a crescente competitividade entre bancos pelos mesmos clientes determina que o objetivo de longo prazo destas entidades esteja cada vez mais dependente do estabelecimento de relações duradouras com os já existentes.

Para Antunes (1994), os clientes devem ser vistos como parceiros de negócio e não como indivíduos que ajudam a manter os lucros da banca. Na mesma linha de pensamento, Cota e Rebelo (2011, p.74) afirmam que o “marketing engloba a construção de um relacionamento satisfatório a longo prazo do tipo win win, em que indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam...surge para atender às necessidades do mercado”.

2.4.6. Fatores Determinantes para o Sucesso do Marketing Relacional na Banca

Como já referido, o marketing relacional contribui, quando bem aplicado, para o aumento da rentabilidade das empresas, através de relações duradouras, baseadas na confiança. Para tal é indispensável, segundo Martins (2006, p.66), quatro elementos:

- “A organização ter uma filosofia de marketing relacional”, ou seja, toda a organização deverá estar orientada para o cliente e não focalizada nas vendas;
- “A organização deve ter uma apropriada estrutura organizativa”. O autor defende o diálogo entre os colaboradores e uma forte ligação entre o departamento informático e a área do marketing;
- “Facilidade no acesso a base de dados”. A informação deverá estar disponível a todos os colaboradores de forma rápida e acessível;
- “Utilização de bases de dados para a gestão do cliente”. Caso as bases de dados sejam muito vastas deve utilizar-se uma pequena quantidade de informação de forma a direcionar as campanhas para os indivíduos certos.

Caetano e Rasquilha (2010) constataam que todos os colaboradores devem ser envolvidos nas políticas de marketing da empresa para que as mesmas tenham sucesso.

Cota e Rebelo (2011), aludindo a um estudo efetuado em 2006 consubstanciado num inquérito a 23000 empregados de diversos setores, comprovam que apenas 37% dos inquiridos conhece os objetivos que a organização tenta alcançar e apenas um em cada cinco percebe como a sua função poderá conduzir ao alcance dos objetivos da empresa, este pode ser um fator ligado ao insucesso de várias políticas de marketing relacional.

Antunes (1994, p. 110) considera que a perceção das necessidades dos clientes e adequação dos produtos a cada cliente são fatores chave no sucesso da implementação da mentalidade do marketing relacional. Porém, acrescenta com fatores de sucesso:

- “Incentivos aos clientes, como por exemplo espaços de atendimento personalizado, consultoria a apoio disponível gratuito, condições favoráveis em determinados produtos...”. Este fenómeno é muito observado na banca atual onde os clientes preferenciais detêm espaços de atendimento reservado, e por exemplo, condições especiais em crédito e em depósitos, com taxas de juro mais atrativas;
- “Disponibilidade de gestores de conta e técnico-comercial, que assegurem a ligação da instituição financeira com os clientes”;
- “Formação do pessoal em contacto...”, o que se observa nas entidades bancárias pelas constantes formações a que os colaboradores estão sujeitos.

Como se verifica não basta as entidades bancárias estarem focalizadas nos clientes. É necessário que existam bases de dados sólidas e fiáveis que possibilitem o conhecimento profundo do cliente e permitam adequar cada produto a cada cliente antecipando necessidades. Além disto, torna-se primordial que as bases de dados sejam fáceis de consultar e estejam ao dispor de todos os colaboradores. Só desta forma será

possível um relacionamento sólido que permita a retenção dos clientes mais rentáveis. Assim, a formação do pessoal de contacto e a presença de gestores de conta/cliente tornam-se essenciais para o sucesso do marketing relacional.

2.4.7. Customer Relationship Management

Como foi referido, o facto de as organizações se verem forçadas a direccionar os seus esforços para os clientes conduziu à mudança das práticas de marketing. Daqui surge o conceito de customer relationship management (CRM).

Segundo Dionizio *et al.* (2009), o CRM é uma das possíveis estratégias de fidelização que podem ser adotadas pelas empresas. Permitindo este sistema, segmentar clientes de acordo com o seu valor e definir formas de abordagem adequada a cada segmento. Desta forma, é uma ferramenta crucial do marketing relacional.

O CRM, para Martins (2006, p.59), “é uma combinação de pessoas, processos e tecnologias que procura compreender os clientes de uma organização. É uma aproximação integrada à gestão de relações, com ênfase na retenção do cliente e no desenvolvimento do relacionamento.” Já Ferrão (2003, p.9) refere que a melhor definição de CRM é a da empresa Gartner Group, segundo o qual “O CRM é uma estratégia orientada para o cliente concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente”.

Ryals e Payne (2001) definem CRM como um conceito de gestão de relações que permite as empresas identificarem, atraírem e incrementarem a retenção de clientes rentáveis.

Dionísio *et al.* (2009) salientam que o CRM é o “nome dado aos processos implementados numa organização para gerir o relacionamento com os clientes numa lógica de valor do cliente ao longo do tempo da relação. Tipicamente são processos apoiados sobre tecnologias de informação que facilitam o repositório, a análise e a consulta de informação em tempo real por todos os elementos da organização por forma a otimizar o contato com os clientes”.

Cota e Rebelo (2011) afirmam que conhecer o cliente é um fator crítico de sucesso, sendo que para tal as bases de dados tem assumido um papel essencial, desta forma o CRM torne-se preponderante para deter uma base de dados constante e fiel. Estes autores ainda afirmam que dado o ambiente empresarial estar focado no cliente e nas suas necessidades a quantidade de informação sobre os mesmos obriga as empresas a estruturarem-se para conseguirem gerir a informação. Existem autores que aproximam o conceito de CRM às tecnologias enquanto outros ampliam o seu âmbito. Porém todos concordam que o sucesso da implementação de qualquer política de marketing relacional está associado ao conhecimento individualizado, o que é facilitado pelo recurso a bases de dados sólidas, contidas em sistemas informáticos sofisticados.

2.4.8. A Figura do Gestor de Cliente/Conta

Nos últimos anos os bancos têm concentrado os esforços de marketing nos clientes, com o surgimento de novos produtos e serviços, com o acesso a canais de distribuição alternativos (banca on-line) e com o surgimento de colaboradores preocupados com a adequação dos produtos às necessidades dos clientes (gestor de cliente). Kotler (2011) afirma que as necessidades e esperanças dos clientes nunca devem ser negligenciadas.

O investimento em relações tem tomado peso na atualidade. Pelo que já constatamos, o valor de uma venda pontual resume-se ao valor da transação em questão, enquanto os proveitos advindos de um relacionamento de longo prazo, além do valor das vendas, incluem também ganhos de eficiência e eficácia. Este facto explica-se porque, após conhecer o cliente, é previsível antever os seus consumos, sendo possível uma melhor coordenação de tarefas e um clima de confiança que tende a reduzir custos de transação.

Daqui surge a necessidade da criação de carteiras de clientes (segmentos de clientes aos quais são atribuídos gestores de conta). É primordial saber gerir os clientes mais rentáveis. Um exemplo concreto desta atuação é dado pelos bancos que após determinarem segmentos de mercado, de onde extraem os clientes com maior potencial, criam gestores de conta para os acompanhar. Dionísio *et al.* (2009) identificam três grupos de clientes que deverão ser alvo de estratégias diferenciadoras: os clientes mais valiosos, os clientes com maior potencial e os clientes não rentáveis.

Para gerir estas carteiras, segundo Brito e Lencastre (2000), é necessário estudar as características dos clientes, o que compram, quando compram, como pagam, etc. A gestão das carteiras permitirá um conhecimento aprofundado do cliente, reforçando a sua satisfação e fidelização.

Segundo Antunes (1994), esta figura, em certos segmentos de mercado, assume um “papel único” na comunicação do cliente com o banco. Do gestor é exigido conhecimento aprofundado e generalista sobre os produtos e serviços prestados pelo banco, bem como dos clientes que compõem a sua carteira de clientes.

É necessário que os gestores estejam atentos à sua carteira de clientes antecipando necessidades e oportunidades de negócio. Antunes (1994, p. 110) constata que esta é uma “função exigente e muito polivalente”. O gestor deverá estar capacitado para responder às mais diversas questões, desempenhando uma função simultaneamente de comercial e conselheiro, equilibrando os interesses do banco e do cliente.

São inúmeras as vantagens para os clientes, decorrentes da implementação do marketing relacional. Segundo Martins (2006,p. 78), os benefícios decorrentes para o cliente da adoção do marketing relacional na banca são:

- Maior segurança no pedido de um empréstimo;
- Relação de maior proximidade com a entidade bancária;
- Os produtos e serviços oferecidos são mais adequados às suas necessidades;
- Eficiência no tempo: a entidade bancária já conhece as suas necessidades, logo o cliente não perde tempo a explicar o que precisa;
- Redução do risco no que concerne à aquisição de produtos que podem ser desadequados às suas necessidades;
- Tratamento personalizado e alguns serviços gratuitos;
- Resposta rápida a solicitações;
- Acesso privilegiado a novas oportunidades.

Antunes (1994) ainda aponta a maior disponibilidade e os horários bancários alargados para o atendimento a estes clientes como vantagens preponderantes.

Desta análise pode-se concluir que todos (clientes e bancos) retiram vantagens da implementação do marketing relacional no sistema bancário. No entanto, é necessário

ter em atenção que a implementação desta vertente do marketing requer trabalhadores esclarecidos e preparados e que implica, tal como já foi mencionado, gastos avultados, quer em formação aos colaboradores, quer em sistemas informáticos.

Martins (2006, p.80) resume que “um relacionamento bem-sucedido passa por confiança mútua e lealdade, interação e diálogo, compromisso, empatia e um desempenho satisfatório do papel de cada parte da relação. Estes são elementos chave de uma estratégia de marketing relacional e que se diferenciam do marketing tradicional”. De uma forma geral, Martins aponta a necessidade dos bancos conhecerem e compreenderem os seus clientes, detetando as suas necessidades e atuando sobre elas, criando um clima de empatia e confiança, tornando possível superar expectativas.

2.5. A Satisfação

Um dos principais fundamentos do marketing relacional é incrementar o nível de satisfação dos clientes, com o intuito de prolongar relações. Vilar (2008, p.27) afirma que “a satisfação é tradicionalmente apontada como antecedente congénito da fidelização no processo de decisão de compra”. Seguindo o mesmo pensamento Cota e Rebelo (2011) afirmam que “as inúmeras definições que são dadas ao marketing põem sistematicamente a ênfase na satisfação do cliente”. A satisfação é, desta forma, vista como um dos principais elementos capazes de fidelizar os clientes, tal como referem Bei e Chiado (2001) ou Oliver (1999). Assim sendo, as empresas devem promover a satisfação como forma de estreitar as relações, tornando os clientes seus parceiros comerciais, numa relação em que ambos, como já foi referido, retiram valor acrescentado. Todavia, torna-se relevante referir que existem estudos que mostram que nem sempre a satisfação conduz à fidelização, aspeto que será abordado no capítulo 3.

A satisfação dos clientes é, cada vez mais, encarada como uma vantagem competitiva.

2.5.1. Conceito de Satisfação/ Satisfação Bancária

Várias são as definições apresentadas por diversos autores relativamente ao conceito de satisfação. Parte das mesmas coloca o enfoque na realização das expectativas, outras enfatizam o lado emocional, outras o aspeto temporal das relações (alguns autores consideram a satisfação decorrente de um ato isolado de uma prestação de serviços enquanto outros consideram a satisfação como decorrente do conjunto de prestações globais, desde que o cliente detém uma relação com aquela empresa), outras ainda o conceito de valor.

Kotler (2000, p.58) frisa que “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho, ou resultado percebido, de um produto em relação às expectativas do comprador”. Na mesma linha de pensamento, Vavra (1993, p.165) coloca o enfoque nas expectativas, afirmando que a satisfação poderá ser definida como “extensão pela qual as expectativas dos clientes sobre um produto os serviços são atendidas pelos benefícios reais que recebem”. Ainda com o enfoque nesta vertente temos Caetano e Rasquilha (2010) que afirmam que a satisfação pode ser medida através das expectativas, tendo em conta que o cliente só atinge a satisfação quando o desempenho da empresa é igual às expectativas criadas.

Lovelock (2002, p.106) enfatiza o aspeto temporal, afirmando que a satisfação é “uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”.

Howard e Sheth (1969, p. 145) afirmam que satisfação “corresponde à percepção, pelo comprador, de uma recompensa adequada pelo consumo do produto ou serviço. A qualidade desta adequação é avaliada em função da comparação entre resultados obtidos da compra ou consumo do bem e as expectativas feitas na marca em questão”.

Westbrook (1978) considera que a satisfação não é mais que uma resposta emocional global às expectativas reais de consumo.

Vilares e Coelho (2005, p.7) consideram a satisfação como “uma avaliação global da experiência do cliente, até ao presente, com um fornecedor de um dado produto ou serviço”

A grande maioria dos autores aponta como ponto-chave da satisfação o alcance das expectativas criadas pelos clientes antes de adquirir o serviço. Por este motivo, existem autores a defender que as empresas não devem criar expectativas demasiado elevadas para os seus produtos e serviços, caso as mesmas não sejam alcançáveis, uma vez que este fato poderá desencadear uma insatisfação generalizada e difícil de controlar.

2.5.2. Benefícios para a Banca Decorrentes da Satisfação dos Clientes

Vários são os benefícios apontados pelos autores resultantes da satisfação dos clientes com a entidade bancária. Maioritariamente é apontada a fidelização que resulta a longo prazo na possibilidade de incrementar os lucros das entidades.

Vilar (2008, p.27) afirma que “a maior satisfação do cliente corresponde a uma maior fidelização e, conseqüentemente, à possibilidade de arrecadar maiores receitas futuras,

dificultando simultaneamente a ação da concorrência”. Caetano e Rasquilha (2010, p.116) afirmam que “cliente satisfeito é cliente fiel”.

Outros autores (File e Prince, 1992; Chernatony e Harrys, 2001; Kotler, 2011) evidenciam outras vantagens decorrentes da satisfação dos clientes para as entidades, das quais se destacam:

- O aumento da procura e da venda cruzada;
- A elasticidade do preço/procura mais baixa, o que propicia maiores margens;
- O aumento da reputação em resultado da transmissão de referências positivas;
- Menores custos de marketing: o boca-a-boca reduz o custo da empresa e diminui esforço na captação de novos clientes;
- Menor rotatividade de clientes e de funcionários.

Kotler (2005) e Vilares e Coelho (2005) chamam à atenção para mais duas vantagens:

- A imunização dos clientes em relação aos esforços da concorrência;
- Melhor reputação da empresa, resultante de referências positivas transmitidas pelos clientes atuais a potenciais clientes.

Caetano e Rasquilha (2010) enfatizam a questão da mensagem que passa no “boca-a-boca”. Kotler (2011, p.42) afirma que “os consumidores recorrem ao *passa palavra* como uma forma nova e credível de publicidade em que podem confiar”. O autor refere que um estudo recente, da empresa Trendstream/Lightspeed Research, demonstra que 90% dos consumidores inquiridos confiam nas recomendações dos seus conhecidos e 70% confia nas opiniões dos consumidores on-line. Caetano e Rasquilha (2010) constataam que o *passa palavra* permite a divulgação do serviço e das suas

características, sendo que os clientes satisfeitos transmitirão ideias positivas aos seus conhecimentos.

Desta análise conclui-se que clientes satisfeitos incrementam vantagens competitivas nas empresas, possibilitando o crescimento de receitas futuras. Por outro lado, a atuação da concorrência fica dificultada. Para alcançar estas vantagens será necessário, segundo Vilares e Coelho (2005, p.5), as empresas disporem de “sistemas de avaliação e análise da satisfação e da lealdade dos seus clientes e em seguida as empresas deverão ser capazes de implementar programas de melhoria dos níveis de satisfação e lealdade e de identificar/quantificar as relações entre estes ativos e a sua rentabilidade”.

2.5.3. Determinantes da Satisfação na Banca

Segundo Levesque e McDougall (1996), a qualidade do serviço bancário é identificada como o principal determinante da satisfação. De uma forma geral, pela análise da bibliografia, é fácil perceber que o principal indicador de satisfação centra-se na interação do cliente com o prestador do serviço (atenção, cortesia e rigor) e que fatores como as instalações ou os equipamentos, apesar de importantes, são secundários (Nicholls, 1993; Vilar, 2008).

Segundo Godri (1994, p.59), a “qualidade no atendimento é sinónimo de empatia e atenção”. No seu estudo Godri refere que o cliente deverá ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado e tratado preferencialmente pelo nome.

Fatores como produtos, comissões bancárias, canais de distribuição, reputação e aconselhamento também fizeram parte de um estudo efetuado pela Deloitte Research

(2000). No entanto, após uma análise dos indicadores, o serviço de qualidade ao cliente revelou-se como o principal determinante da satisfação do cliente bancário.

Podemos concluir que para a empresa sobreviver num mercado cada vez mais globalizado é necessário satisfazer os seus clientes, oferecendo um serviço de excelência. Como disse Kotler (2008, p.33) “sem excelência não há lucros.”

2.5.4. Modelo de Satisfação do Cliente: O ECSI

Mais recentemente tornou-se relevante e generalizada a utilização de índices de satisfação de clientes. A importância de conhecermos os dados fornecidos por estes indicadores é reconhecida por grande parte das empresas que atualmente consideram a satisfação como a chave para o sucesso. O cálculo destes índices é normalmente fácil e é derivado de um questionário sobre satisfação. Contudo, para que estes índices consigam na realidade indicar a qualidade do serviço e diagnosticar situações futuras é preponderante que sigam um conjunto de propriedades designadas por critérios de desempenho. Um dos índices mais utilizados para medir a satisfação do cliente é o ECSI (European Customer Satisfaction Index), que não é mais que um sistema que permite quantificar satisfação e a fidelização mediante um conjunto de variáveis consideradas suas antecedentes.

Antes de se analisar as propriedades dos índices de satisfação apresenta-se uma breve resenha do surgimento do ECSI.

A Origem do ECSI

O primeiro índice nacional de satisfação do cliente emerge, segundo Vilares e Coelho (2005), na Suécia, em 1989, ficando conhecido como SCSÍ (Swedish Customer Satisfaction Index), tendo como principal dinamizador Claes Fornell.

Em 1991, a América Society for Quality (ASQ) encomenda a empresa NERA (Nacional Economic Research Associates) o desenvolvimento de um índice de qualidade nacional. A NERA, após uma análise exaustiva a 60 metodologias distintas, recomendou a adoção da metodologia usada no SCSÍ para o cálculo de índices. Segundo Fornell (1998), esta recomendação pretendeu-se com três questões: o fato de se tratar de uma metodologia abrangente e integrada podendo ser aplicado a várias áreas; o fato de ilustrar a possibilidade de inquirir clientes em larga escala e o fato de reconhecer a necessidade de associar as medidas de qualidade ao comportamento do consumidor. Nasce, assim, o ACSI (American Customer Satisfaction Index), desenvolvido com parcerias entre a Universidade de Michigan, a ASQ e a empresa CFI Group. A fonte de dados deste modelo provém de inquéritos realizados a clientes das empresas.

Em 1996, a Comissão Europeia, encomenda ao MFQ (*Movement Français pour la Qualité*) um estudo de viabilidade de criação do um índice europeu de satisfação de cliente, à semelhança do que já havia sido feito em outros países. O MFQ recomenda a adoção da metodologia Sueca e Americana como ponto de partida para a criação do ECSI. Neste seguimento, em 1998, a EOQ, a EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e uma rede de universidades, com o apoio da Comissão Europeia, formam um projeto-piloto para ser implementado em 12 países europeus, dos quais Portugal fez parte. Nasceu, desta forma, o ECSI. O ECSI Portugal (Índice Nacional de

Satisfação do Cliente) é considerado, segundo o Instituto Português de Qualidade, “um instrumento de medida do grau de desempenho de uma empresa ou economia”. Para este instituto, não são apenas os indicadores económicos que demonstram a estabilidade de uma empresa, mas também os indicadores de satisfação dos clientes, na medida que, a longo prazo, são os clientes que sustentarão a empresa.

Objetivos do ECSI

Conforme Vilares e Coelho (2005, p.327), o projeto ECSI apresenta os seguintes objetivos:

- “Apoiar a competitividade e o desenvolvimento económico europeu”;
- “Construir uma plataforma para o estabelecimento de comparações ao nível das empresas, dos sectores de atividade e mesmo ao nível dos países”;
- “Prever resultados financeiros futuros, servindo como que um indicador avançado em relação à rentabilidade”;
- “Integrar a satisfação do cliente como objetivo central na gestão das empresas e organizações, facultando-lhes instrumentos de atuação neste domínio”;
- “Fornecer às empresas um quadro de comunicação entre os seus clientes, os seus empregados e os seus acionistas.

Metodologia e Modelo do ECSI

Apesar do objetivo deste trabalho não ser o da estimação das relações de causa efeito implícitas no modelo ECSI, como este índice é utilizado como instrumento base desta dissertação considera-se relevante perceber a metodologia inerente ao modelo.

O modelo ECSI caracteriza-se por uma abordagem estrutural, probabilística e de estimação simultânea. Esta abordagem é utilizada em prejuízo da abordagem descritiva. Os modelos descritivos permitem a derivação direta de indicadores de satisfação através de um estudo de mercado “standard”. Através de um coeficiente de correlação simples, ou de análises fatoriais ou de clusters, são estimadas as relações entre as respostas colocadas aos clientes da empresa. Desta forma, a abordagem descritiva não permite estabelecer qualquer relação de causalidade entre as variáveis em estudo. Por outro lado, a abordagem estrutural utiliza os dados recolhidos dos inquiridos aos clientes para estimar um modelo de satisfação, sendo que, a partir desta estimação, é possível obter um índice de satisfação. A opção por um modelo probabilístico, neste tipo de estudos, é crucial em detrimento de uma abordagem determinística, uma vez que a utilização de todo o universo em vez de uma amostra traria custos exorbitantes e insuportáveis para a atividade empresarial. A escolha da estimação simultânea (que toma em conta o carácter interdependente do conjunto das relações), em detrimento da individual, é explicada pela necessidade de obter estimativas mais eficientes dos índices de satisfação.

Tal como foi referido no início da abordagem ao modelo ECSI, para que o índice de satisfação consiga simultaneamente aferir a qualidade dos produtos e serviços e servir como modelo de diagnóstico é necessário cumprir com algumas propriedades. Segundo Vilares e Coelho (2005, p.333), os critérios de desempenho mais relevantes são:

- “Possibilidade de agregação”;
- “Capacidade de previsão de resultados financeiros”
- “Capacidade de diagnóstico”
- “Comparabilidade”
- “Precisão de resultados”

A possibilidade de agregação garante que os índices possam ser estimados sobre qualquer nível de agregação. Por exemplo, para o sector da banca, os índices poderão ser estimados ao nível da direção regional de um dado banco; se adicionarmos todas as direções regionais deste banco obteremos o índice para esse dado banco. Por sua vez, repetindo esta operação para todos os sectores de atividade obtêm-se os índices do país.

De acordo com Vilares e Coelho (2005, p.334), a “ideia fundamental subjacente” à capacidade de previsão de resultados financeiros “é de que os clientes satisfeitos e leais representam um ativo económico da empresa, embora intangível”. Como se sabe os ativos económicos geram receitas futuras para o seu detentor. Logo, os índices de satisfação deverão permitir prever resultados financeiros. À partida quanto mais clientes satisfeitos houver maiores serão os resultados financeiros. Esta ideia ficou demonstrada no estudo de Vilares e Coelho (2005) que constatam que por cada aumento de um ponto percentual no índice de satisfação dos consumidores regista-se um incremento de 6.5% no retorno do investimento.

Segundo Vilares e Coelho (2005, p.336), outro critério de desempenho que deverá ser tido em conta é a capacidade de diagnóstico dos índices. Esta capacidade deverá “gerar informação sobre as causas e consequências” que originam a satisfação bem como conseguir quantificar os valores. As empresas ao terem disponível esta informação poderão de forma mais eficaz gerir as suas políticas de satisfação, acentuando, por exemplo, as causas.

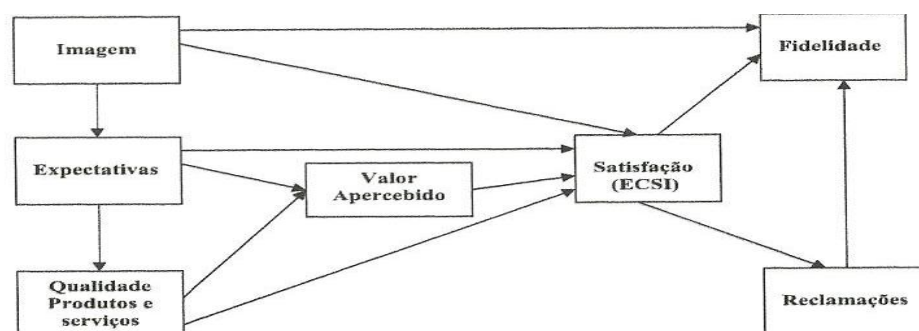
A comparabilidade (possibilidade de comparar índices de diferentes variáveis, de diferentes segmentos e de diferentes marcas) é indispensável. Só através dela é que

poderemos comparar os valores entre empresas, sectores e até países. Segundo Vilares e Coelho (2005, p.336), “a metodologia adotada nos modelos de satisfação do cliente procura garantir a comparabilidade dos índices, especificando o modelo em termos de variáveis latentes, e portanto variáveis não observadas diretamente, que possuem um elevado grau de abstração”.

Por último, a precisão dos resultados é determinante para que se possa ter confiança nos resultados apresentados. Vilares e Coelho (2005) referem que uma elevada precisão obtém-se na estimação dos resultados desde que se tenha uma amostra de dimensão elevada e o cuidado devido na recolha de dados na especificação do modelo.

Segundo Távora (2008, p.32), como demonstra a figura 2.2., o ECSI Portugal aplicado ao sector da banca (bem como aos restantes sectores de atividade) “integra como determinantes/antecedentes da satisfação, a imagem da empresa, as expectativas dos clientes sobre a empresa, a qualidade percecionada dos produtos ou serviços da empresa o valor percebido ou relação qualidade/preço dos mesmos”. Por seu turno, do lado direito da variável satisfação, encontra-se os seus dois consequentes: o tratamento das reclamações e a fidelização do cliente.

Figura 2.2. Modelo ECSI



Fonte: ECSI Portugal

O modelo, quando estimado, relaciona as variáveis latentes (imagem, expectativas, qualidade, valor percebido, satisfação, reclamações e fidelização) com as variáveis de medida. Desta forma, obtemos um modelo estrutural onde encontramos as variáveis latentes e as relações entre estas e um modelo de medida que relaciona as variáveis latentes com os indicadores ou variáveis de medida. Pela análise da figura será de fácil compreensão perceber que, segundo o modelo, a imagem detém um impacto direto na satisfação e na fidelização e um impacto indireto na satisfação por via das expectativas dos clientes. A imagem é entendida como “a impressão global estabelecida na mente do público acerca de uma empresa... (Nguyen e LeBlanc, 2001, p.228)”. A imagem pode ser criada sem recurso a experiências passadas do cliente. Poderá, por exemplo, ser alcançada mediante fatores como a publicidade ou a passagem de palavra boca-a-boca (Nguyen e Le Blanc, 2001). Segundo os mesmos autores, a imagem de uma organização pode estar positivamente correlacionada com a fidelização dos clientes. Seguindo a mesma linha de pensamento Andreassen e Lindestad (1998) acrescentam que até uma experiência negativa dos clientes com a empresa quando a mesma detém uma imagem de relevo é considerada uma exceção, não afetando o grau de fidelização do cliente.

As expectativas representam aquilo que o cliente espera que lhe seja oferecido, ou porque detinham informação sobre os produtos e serviços (experiência própria, informações de terceiros, campanhas publicitárias...), ou por anteciparem a capacidade da empresa oferecer no futuro produtos/serviços de qualidade. Caetano e Rasquilha (2010) constatam que expectativas não alcançadas levam a clientes insatisfeitos, quando atingidas ficam satisfeitos e quando superadas atingem o estado de prazer. Pela análise da figura supõe-se que detém um impacto direto na satisfação mas também um impacto indireto nesta por via da qualidade e do valor percebido. Castelo (1999) realizou um

estudo a bancos espanhóis para apurar antecedentes de fidelização, concluindo ser necessário determinar as expectativas para poder adequar a oferta e superá-las.

A qualidade percebida não é mais que a avaliação do cliente sobre os serviços oferecidos e define-se como o julgamento do cliente relativamente à superioridade ou excelência da empresa no fornecimento de produtos ou serviços. Além desta variável influenciar diretamente a satisfação também a influencia indiretamente, por via do valor percebido. Martins (2006), citando um estudo de Caruana em 2002, afirma que a qualidade detém forte influência na satisfação que, por sua vez, determina a fidelização. Caetano e Rasquilho (2010) apontam a qualidade como fator indispensável à obtenção da satisfação, que originará clientes fiéis e incremento dos lucros.

No valor percebido estará implícito a relação qualidade/preço. Segundo o ECSI esta variável tem um impacto direto sobre a satisfação dos clientes. O cliente racional tentará sempre maximizar a relação qualidade/preço. A grande diversidade de produtos/serviços e fornecedores provoca a constante mudança do comportamento de compra dos clientes de acordo com o valor percebido que podem obter no relacionamento com as entidades empresariais. Zeithaml *et al.* (1988, p.14) postulam que o valor percebido consiste na “avaliação global feita pelo consumidor sobre a utilidade de um produto, baseado na percepção do que é recebido e do que é dado”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Kotler (1999) constata que o valor percebido é a diferença entre os benefícios trazidos pelo produto ou serviço e os custos percebidos para a sua aquisição, relativamente à concorrência. Cota e Rebelo (2011, p. 74) afirmam que o valor é “a razão entre tudo aquilo que o cliente recebe e tudo o que sacrifica em troca”. Sirdeshmuck *et al.* (2002, p.221), por sua vez, sustentam que o valor percebido é “percepção do consumidor dos benefícios deduzidos os custos de manutenção de um

relacionamento existente com um fornecedor de serviços”. Tendo em conta estas definições é possível sintetizar o conceito como sendo o balanço realizado pelos clientes entre os benefícios e os custos oferecidos pelo fornecedor.

Segundo Gwinner et al (1998), estes custos e benefícios são os seguintes:

- Benefícios sociais: quando o cliente percebe que existe um relacionamento de amizade com os empregados da empresa;
- Benefícios psicológicos: associados a sentimentos de confiança e segurança;
- Benefícios económicos: redução do tempo despendido ou dos custos financeiros;
- Benefícios de Personalização: como atendimento preferencial, atenção extra;
- Benefícios de transferência de conhecimento;
- Custos monetários: preço pago quando comparado com a qualidade;
- Custos não monetários: perda de tempo, energia e esforço.

Se o cliente considerar que usufrui de benefícios acrescidos relativamente aos custos, então a probabilidade de voltar a comprar é elevada.

O modelo ECSI considera, ainda, dois consequentes da satisfação: a fidelização e as reclamações. A fidelização é o indicador de maior relevância, uma vez que contribui diretamente para o incremento de receitas a longo prazo. Desta forma, o aumento do índice de fidelização aparece como objetivo central da estratégia da empresa. A figura demonstra de forma clara que a fidelização do cliente, além de ser explicada pela satisfação, também é explicada pela imagem e pelo tratamento das reclamações. As reclamações surgem quando os clientes insatisfeitos se manifestam, o que nem sempre acontece. No caso dos bancos, grande parte dos clientes insatisfeitos prefere abandonar o banco para a concorrência e, se possível, espalhar pelos familiares e conhecidos a sua

má experiência. Uma reclamação bem resolvida poderá originar um cliente mais fidelizado. Martins, aludindo Council (1999), constata que uma reclamação bem tratada aumenta a fidelização. Acrescenta que apenas 2% dos clientes insatisfeitos reclamam, devendo as reclamações ser vistas como oportunidades de melhoria.

As variáveis apresentadas no modelo estrutural são designadas por variáveis latentes, uma vez que não podem ser diretamente observadas. Cada variável latente é associada a um conjunto de indicadores (variáveis de medida) obtidos diretamente dos inquéritos aplicados a uma amostra de clientes dos diferentes sectores de atividade, tal como demonstra a tabela 2.1. Por forma a facilitar a abordagem, o seguinte quadro, apresenta de forma sucinta os indicadores associados a cada variável latente descrita no modelo estrutural, supra descrito, que são utilizados na estimações do modelo ECSI.

Tabela 2.1. Descrição dos Indicadores Associados às Variáveis Latentes

Variável Latente	Descrição do Indicador
Imagem	Empresa sofisticada, direcionada para programas inovadores;
	Empresa confiável;
	Empresa sólida e implantada no mercado;
	Empresa com preocupação com os seus clientes;
	Empresa com contributo relevante para a sociedade;
Expetativas	Expectativas globais sobre empresa
	Expetativas sobre a capacidade para oferecer bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes
	Expectativas referentes à fiabilidade (vezes em que ocorrem problemas)

Tabela 2.1. Descrição dos indicadores associados às variáveis latentes (continuação)

Qualidade percecionada	Qualidade global da empresa
	Qualidade dos serviços
	Serviço de aconselhamento
	Dificuldade em avaliar a qualidade
	Transparência na informação
	Fiabilidade, acessibilidade e diversificação dos serviços
Valor percebido	Avaliação da qualidade dos serviços dado o preço pago
	Avaliação do preço pago dado a qualidade percecionada
Satisfação	Satisfação global com a empresa
	Satisfação quando comparada com as expectativas
	Comparação da empresa com uma empresa ideal
Fidelização	Intenção de permanecer cliente
	Sensibilidade a variações do preço
	Possibilidade de recomendar a empresa a amigos e familiares
Reclamações	Identificação dos clientes que reclamam
	Forma de resolução da última reclamação
	Perceção de como deveriam ser resolvidas as reclamações que ainda não existem

Fonte: Vilares e Coelho (2005)

Formato dos Questionários e Setores de Atividade

É ainda de salientar que para a construção dos questionários que servem de apoio ao modelo ECSI, devem ser tidas em conta a descrição do indicador associado a cada variável latente. A estrutura dos questionários é comum para os países da Europa e para os diferentes sectores de atividade ao qual o ECSI, tem sido aplicado, por forma a permitir a comparabilidade entre os resultados obtidos.

Os clientes que servem de amostra para responder aos questionários deverão ser indivíduos com experiência de consumo ou aquisição dos produtos ou serviços. No setor da banca, os indivíduos deverão ter 18 ou mais anos. A seleção da amostra é realizada de forma aleatória e a recolha da informação é, por norma, conseguida através do contacto telefónico.

Os questionários contêm em média 50 questões, uma a quatro associadas a critérios de qualificação dos clientes, sete à sua caracterização socioeconómica e as restantes associadas às variáveis latentes do modelo. Quando colocados os questionários, não são utilizados os ficheiros de clientes das empresas que integram o setor. Porém quando se pretende analisar uma empresa em concreto, especialmente as de dimensão inferior, é utilizada a base de dados dos contactos telefónicos da empresa em questão.

Este índice tem sido aplicado a vários sectores de atividades em Portugal, como a banca (Millennium, BES, BPI, CGD, Santander Totta, Montepio, entre outros), seguradoras (Allianz, Axa, Fidelidade, Império Bonança, Tranquilidade, entre outras), empresas de comunicação (PT comunicações, Optimus, TMN, Vodafone, TV Cabo, CTT, entre outras), de distribuição (Continente, Feira Nova, Jumbo, Modelo, Pingo Doce, entre outras), de energia (EDP, Gás canalizado) e de transporte público de passageiros (nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto).

Como já foi referido, as entidades bancárias pretendem atingir a satisfação dos clientes com vista a conseguirem a sua fidelização. O próximo capítulo aborda esta questão.

2.6. A Fidelização

A fidelização é hoje considerada um fator determinante da sobrevivência empresarial, dado que dela depende a retenção dos clientes, o que levará a médio/longo prazo a incrementos nos lucros empresariais. No contexto atual é necessário estimar os clientes por forma a conduzir à sua fidelização (Kotler, 2011)

Remontando a algumas décadas, as empresas procuravam sistematicamente novos clientes no mercado (Fornell, 1992). Atualmente, e após ter sido constatado que a grande maioria dos negócios era realizado a clientes atuais (65% segundo Tschohl, 1991) e que era cinco vezes mais caro captar um novo cliente que manter um já existente (Kotler, 2003), a preocupação em manter relações duradouras aumentou. Na mesma linha de pensamento Caetano e Rasquilha (2010, p. 102) afirmam que “um novo cliente tem custos de aquisição elevados, sendo mais barato ter clientes fiéis”. Seguindo o mesmo raciocínio Dionísio *et al.* (2009) afirmam que num mercado cada vez mais competitivo é menos oneroso manter um cliente que conquistar um novo.

Estudiosos como Fornell (1992) constataam que as empresas optam por estratégias duplas: defensivas e ofensivas. As estratégias defensivas são utilizadas, por exemplo, através de barreiras à mudança de fornecedores ou incremento na satisfação dos clientes. As estratégias ofensivas visam captar novos clientes mas apenas para compensar aqueles que deixaram de ser fiéis.

A mudança no comportamento dos consumidores tem dificultado a tarefa do marketing de conseguir manter os clientes fiéis. Relativamente ao sector bancário, autores como Zollinger e Lamarque (2004) frisam que o comportamento do consumidor bancário é

por vezes irracional na aquisição de bens e serviços bancários, sendo complicado prever comportamentos futuros.

2.6.1. Conceptualização da Fidelização

A primeira investigação histórica ao conceito de fidelização remonta a 1923 com um artigo de Copeland apresentado na Harvard Business Review, intitulado a “Relation of Consumer’s Buying Habits to Marketing Methods”. Segundo Homburg e Giering (2001), no que concerne a este estudo bem como às restantes investigações da primeira metade do século XX, a fidelização centra-se na repetição da compra de um dado bem ou serviço. Na segunda metade do século XX surgem investigações no sentido de identificar e prever o comportamento dos consumidores. O conceito de fidelização foi alargado aos vendedores e às empresas e só recentemente aos serviços. Conceitos como a emoção e o conhecimento que os consumidores têm do mercado passaram a estar intensamente ligados ao conceito de fidelização.

Nos anos 60 aparecem as primeiras pesquisas sobre a mensuração da fidelização bem como trabalhos científicos com o objetivo de formular modelos que explicassem o processo de decisão de compra, como por exemplo, o desenvolvido por Sheth (1968). Posteriormente autores com Day (1969) clarificam que a consideração isolada da medição da fidelização com base apenas no comportamento traria conclusões incorretas. Foi então que o autor propôs um modelo bidimensional, em que além do comportamento fosse tido em conta a atitude dos consumidores. Na mesma corrente de pensamento, surgem os trabalhos de Dick e Basu (1994) e Oliver (1997).

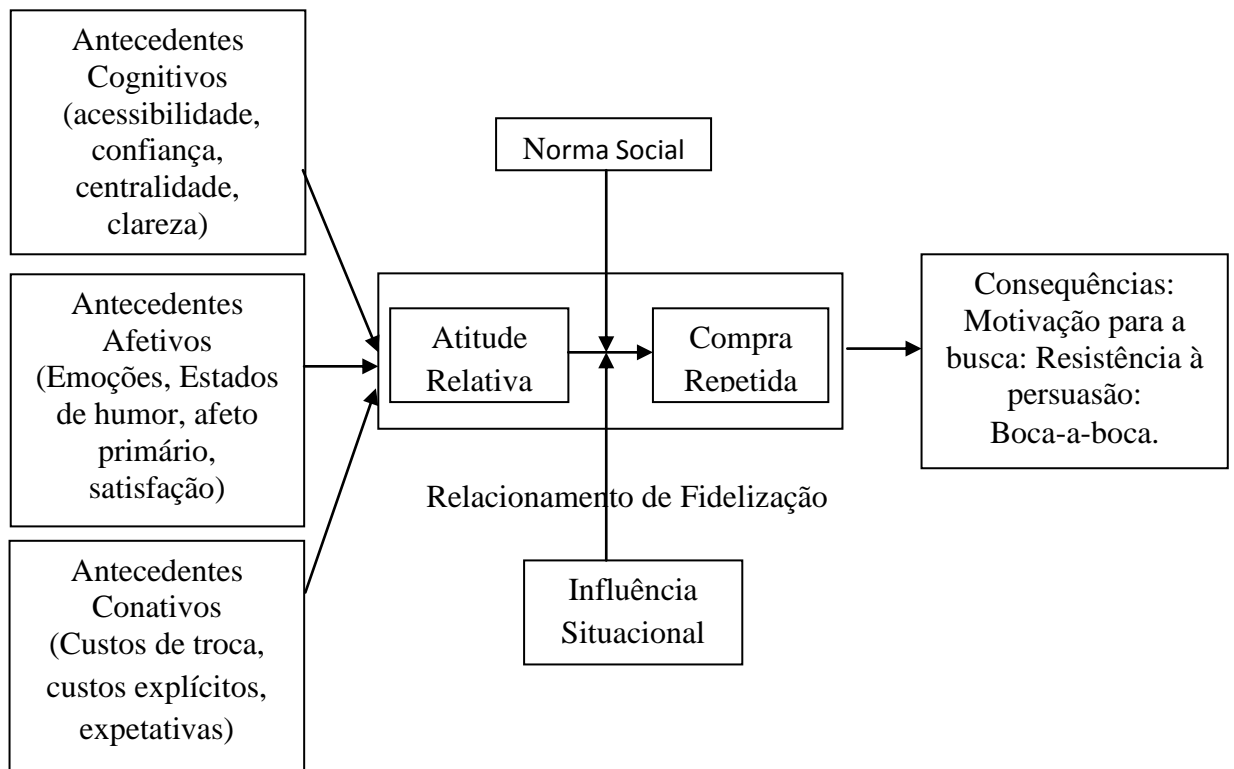
Só nos anos 80 é que a fidelização aparece intimamente ligada ao marketing relacional com o paradigma da troca.

Várias são as definições encontradas para fidelização. Oliver (1999, p.34) defende que fidelização é “um profundo comprometimento para recompensar ou favorecer um determinado produto/serviço consistentemente no futuro, causando, uma compra repetitiva da mesma marca ou conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e esforços de marketing que potencialmente podem causar o comportamento de mudança”. Pela análise desta definição podemos constatar a importância do papel do comprometimento na criação de um padrão de compra repetida.

Vilares e Coelho (2005, p.8) reforçam a ideia da recompra, constatando que a fidelização “representa o comportamento efetivo de recompra”. Da mesma forma, Hougaard e Bjerre (2002), chamam a atenção que a fidelização não é mais que a percepção que um vendedor possui da atitude positiva do consumidor relativamente ao produto, atitude essa manifestada pela recompra do mesmo produto ou serviço.

Dionísio *et al.* (2009, p.260) enfatizam a experiência do consumidor com a empresa referindo que “o processo de fidelização consiste em todo um conjunto ou sequência de passos na experiência do consumidor que o levam a ficar mais vinculados positivamente a determinado produto, serviço, marca ou empresa”. Referem ainda que a criação de uma boa experiência no relacionamento terá um impacto significativo na fidelização.

Dick e Basu (1994) expandiram o estudo da fidelização, defendendo a análise conjunta das dimensões comportamental e atitudinal, justificando que as duas vertentes juntas permitem uma melhor avaliação. Os autores propuseram o seguinte modelo:

Figura 2.3. Modelo de Fidelização de Dick e Basu

Fonte: Dick e Basu (1994)

Segundo o esquema, os autores constataam que a fidelização deriva de antecedentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Os antecedentes cognitivos incluem crenças e conhecimentos relativos a um bem ou serviço que desencadeiam a avaliação tanto mais positiva deste, quanto maior a presença do mesmo na mente do consumidor, a compatibilidade com o sistema de valores do cliente e a confiança depositada pelo cliente. Para conseguirmos entender a vertente cognitiva é necessário, segundo os autores, estudar quatro dimensões:

- A acessibilidade, caracterizada pela lembrança de situações passadas que podem ser despertadas, por exemplo, através da publicidade. Por outras palavras, a facilidade com que é possível deixar de usar o serviço;
- A confiança, que corresponde ao grau de certeza na avaliação de uma situação;

- A centralidade, que associa a imagem da marca aos valores do cliente;
- A clareza, que equivale aos argumentos que estão ao dispor do cliente para que o mesmo possa justificar a opção tomada.

Vilares e Coelho (2005, p.9) também assumem a existência destas três dimensões da fidelidade, explicando que a dimensão cognitiva “envolve avaliações da relação comercial, incluindo apreciações sobre preços, valor percebido, etc.”. Os autores afirmam que clientes leais podem usar afirmações como: “Abandonar a empresa X, far-nos-ia incorrer em custos elevados”.

Relativamente aos antecedentes afetivos, Dick e Basu (1994) afirmam que são destacadas variáveis emocionais, associadas a sentimentos, tais como:

- Emoções, que despertam as necessidades;
- Estado de humor;
- Afeto primário, como o paladar ou a visão;
- Satisfação, que segundo os autores decorre da comparação das expectativas com a qualidade percebida.

Com a mesma linha orientadora, Vilares e Coelho (2005, p.9) assumem que esta dimensão “tem ligações emocionais e envolve interações humanas”. Estes autores afirmam que clientes fiéis podem afirmar “sinto-me identificado com o produto da empresa X” ou “sou amigo de muitos empregados da empresa X”.

Por último, os antecedentes comportamentais, segundo Dick e Basu (1994), são os seguintes:

- Custos de troca, ou seja de mudança de serviço, produto, empresa ou marca. Estes custos poderão estar associados a custos monetários mas também a custos psicológicos como, por exemplo, a perda do contacto com um colaborador;
- Custos explícitos, são os custos suportados pelos clientes;
- Expetativas, que espelham as necessidades dos clientes e o que deve ser oferecido para as satisfazer.

Vilares e Coelho (2005, p.9) afirmam que “a dimensão comportamental resulta das duas dimensões anteriores e corresponde à intenção de continuar cliente e de recomendar e empresa”.

Pela figura 2.3 pode-se ainda concluir que a influenciar a fidelização dos consumidores aparecem aspetos sociais e situacionais. Estes aspetos podem reforçar ou enfraquecer os antecedentes referidos. Por normas sociais os autores entendem as normas de comportamento em sociedade ou o papel que um indivíduo deverá assumir. Exemplos da influência situacional envolvem a rutura de stocks e os desastres ecológicos. Os autores referem ainda que as consequências de uma forte atitude e de compras sucessivas provocam o desinteresse por produtos sucedâneos, são vistos como uma barreira à mudança e facilitam a passagem de informação positiva sobre a empresa.

Salienta-se que a fidelização é composta por várias dimensões não existindo unanimidade nas dimensões estudadas. Foi possível concluir que para que exista fidelização é necessário o cliente identificar-se com o produto e este satisfazer as suas necessidades. Também foi possível concluir que variáveis cognitivas e emocionais por vezes influenciam a decisão de compra o que torna complicado a obtenção de um modelo de fidelização perfeito.

2.6.2. Importância e Consequências da Fidelização

Como foi referido, diversos autores defendem uma relação positiva entre clientes fiéis e o aumento dos lucros empresariais (Dick e Basu, 1994, Caetano e Rasquilha, 2010; Kotler, 2011).

A conquista de novos clientes é cada vez mais difícil e dispendiosa, o que justifica a necessidade de manter fidelizados os clientes atuais. Kotler (2004) afirma que custa cinco a sete vezes mais captar um novo cliente do que manter um já existente. Mittal e Lassar (1998) reforçam a ideia chamando a atenção que para a adquirir um novo cliente a empresa depende cinco vezes mais do que mantendo os clientes já existentes. Vavra (1992), seguindo a mesma linha de pensamento, afirma que dado os elevados custos na captação de clientes a opção que resta às empresas é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais, ou seja, aumentar a taxa de retenção.

A rendibilidade de um cliente aumenta à medida que este se torna mais fiel. Num banco, por exemplo, um cliente mais fiel adquire mais produtos, sendo possível um aumento significativo de cross-selling (Caetano e Rasquilha, 2010). Buttle (1996) refere que uma conta à ordem começa a ser proveitosa para a entidade bancária só a partir do terceiro ano desde a sua abertura.

Reichheld (1996) conclui, após um estudo, que um aumento de 5% na taxa de retenção de clientes conduz a um acréscimo médio no lucro de empresas de software, que ronda os 35%, e em empresas de publicidade, que ronda os 95%.

Segundo Meidan (1996), a correlação positiva entre fidelização e rentabilidade justifica-se uma vez que, ao longo dos tempos, os clientes tem tendência a:

- Comprar mais produtos;
- Recomendar a empresa a potenciais clientes;
- Diminuir os custos relativos a abertura e fecho de contas.

Caetano e Rasquilha (2010) constataam que clientes fiéis resultam em maiores lucros advindos: da redução dos custos de marketing, das vendas repetidas, do incremento do cross selling e destes clientes serem menos sensíveis ao preço.

Martins (2006), expandindo a sua análise a todo o tecido empresarial, acrescenta efeitos positivos associados à fidelização, entre esses benefícios destacam-se os seguintes:

- A elasticidade do preço relativamente à procura é maior, ou seja, os clientes tornam-se menos sensíveis a variações no preço;
- Os clientes tornam-se mais avessos a propostas da concorrência;
- Ocorrem menores custos com o serviço prestado, na medida que o cliente é conhecido, o que facilita a adequação da oferta ao cliente.

Visto que o aumento da fidelização contribui para o aumento dos proveitos da empresa torna-se primordial conhecer as causas de deserção dos clientes, com vista a tentar combater-las. Segundo Martins (2006, p.102), “as causas de deserção dos clientes são, em 45%, por casos de mau serviço prestado, em 20% por falta de atenção ao cliente, em 15% por procura de um produto ou serviço mais barato e em 5% por outras causas”.

Tal como já mencionado nem todos os clientes são rentáveis, logo os esforços de fidelização das empresas deverão ser direcionados para os clientes mais rentáveis (Reichheld, 1996). Os bancos, por exemplo, criaram através dos gestores de conta/cliente formas de direcionar especial atenção para os clientes mais proveitosos.

Os objetivos de curto prazo das entidades não facilitam a tarefa de fidelização, levando por vezes a satisfação dos consumidores a ser negligenciada. Neste sentido, para que seja possível fidelizar tem que ser tida em atenção esta questão. Martins (2006, p.103) frisa que “a visão de gestão de curto prazo que, em muitos casos, hoje perdura, passa por reduzir custos (como redução do número de empregados). Este tipo de ações corresponde geralmente a serviços de menor qualidade”.

Mas se, por um lado, a grande maioria da bibliografia estudada aponta para a importância de fidelizar, autores como Verhoef e Langerak (2002) ou Reinartz e Kumar (2002) defendem que nem sempre a fidelização está positivamente correlacionada com os lucros. Os autores não colocam em causa o uso de programas de fidelização mas apontam erros graves na sua implementação, como é o caso de, por vezes, não serem diferenciados os segmentos de clientes.

Constata-se que o objetivo não é fidelizar todos os clientes mas sim os de maior valor acrescentado, os que permitem a maximização dos lucros empresariais. Desta forma, torna-se preponderante realizar uma análise cliente a cliente.

Os clientes também adquirem vantagens de uma relação de fidelização com a empresa, das quais se pode destacar, como menciona Martins (2006, p.104), “a amizade com os

prestadores de serviços, poupança de tempo, tratamento especial, confiança, saber o que esperam, aumento de satisfação”. Numa entidade bancária os clientes fidelizados, detentores de um gestor de conta/cliente, poderão usufruir de vantagens únicas como: marcação de reunião com o gestor de forma a não aguardar em filas de espera, atendimento fora dos horários vulgares de funcionamento da entidade bancária, isenção de algumas comissões, subscrição de depósitos com taxas mais atrativas, etc.

2.6.3. Características e Antecedentes da Fidelização

Um estudo empírico realizado por Jain (1987) apresenta características distintivas para clientes fiéis e não fiéis. De acordo com este autor, a fidelização dos clientes bancários está dependente de diversos fatores: a incapacidade de diferenciar as entidades bancárias, poucos conhecimentos dos serviços financeiros disponíveis, dificuldades na gestão do dinheiro, pouca utilização e fraco interesse por produtos financeiros, atitudes avessas a empréstimos e aversão ao risco. Outra conclusão retirada do estudo constata que os clientes fidelizados tendem a ser mais idosos, com menores habilitações literárias, com menos recursos financeiros e pertencentes à classe trabalhadora, ou seja, por norma são clientes menos informados. O fator risco muitas vezes, no caso da banca, funciona como obstáculo à mudança, uma vez que a manutenção na mesma entidade bancária reduz o risco percecionado.

No que concerne aos antecedentes da fidelização, podemos verificar que não existe grande consenso entre os vários autores. De uma forma geral, a satisfação é apontada pela grande maioria da bibliografia, também constante da abordagem do modelo ECSI. No entanto, relativamente aos outros fatores, cada autor aponta determinantes distintas, como valor percebido, qualidade, qualidade dos relacionamentos, preço, confiança, barreiras à mudança, imagem da organização, importância de aspetos sociais,

confirmação das expectativas, entre outras, algumas das quais não mencionadas no modelo ECSI. Uma vez que algumas destas variáveis não são descritas no modelo que serve de partida para este trabalho, considerou-se relevante apresentá-las a título meramente informativo.

A qualidade de relacionamento é defendida por Berry (1980) que, especialmente na banca, afirma que o desenvolvimento do relacionamento construído com o pessoal de contato é fundamental para estabelecer relações a longo prazo.

Segundo Kotler (2005, 2011), o preço é definido como o conjunto de valores que os clientes estão dispostos a abdicar em troca de um serviço/produto. Esta variável, quando os clientes estão fidelizados, por norma, não apresenta grande influência na troca de fornecedor, salvo se as diferenças forem muito significativas.

A confiança entre as partes é apontada como um requisito básico para a manutenção de um relacionamento duradouro, visto reduzir o risco percebido inerente às trocas comerciais (Berry, 1995; Doney e Cannon, 1997, Caetano e Rasquilha, 2010). A confiança é construída tendo em conta as experiências passadas, logo cada momento partilhado entre as partes deve ser aproveitado para conquistar ou reforçar a confiança com o consumidor (Bitner, 1995). Garbarino e Jonhson (1999) constataam que a confiança é consequência da satisfação e um antecedente da fidelização.

As barreiras à mudança de fornecedor são definidas por Jones et al. (2000, p.261) como “qualquer fator que torna mais difícil ou oneroso para os consumidores mudarem de fornecedor”. Pode-se afirmar que muitas empresas utilizam esta estratégia como forma

principal de reter clientes, dado existirem barreiras que se comportam como um forte desincentivo à procura de novos fornecedores (Jackson, 1985). Na mesma linha de pensamento, Caetano e Rasquilha (2010) afirmam que várias empresas criam barreiras à saída elevada, podendo estas barreiras ser de ordem económica, estratégica ou emocional.

Vários autores indicaram, ao longo dos anos, inúmeras barreiras à mudança de fornecedor, das quais podemos destacar as seguintes:

- Custos de mudança: como por exemplo associados à perda de descontos, ou no caso bancário à redução de spreads (Klemperer, 1987);
- Custos de pesquisa, de transação, de aprendizagem e custos emocionais (Fornell, 1992).

Diversos autores não consideram as barreiras à mudança de fornecedor como um antecedente da fidelização, por considerarem que esta variável provoca uma fidelização obrigatória. Julander e Soderlund (2003) aludem que se deve distinguir entre clientes que “querem continuar com o fornecedor”, que serão os verdadeiramente fiéis e os que “têm que estar com o fornecedor”. Esta ideia é reforçada por Yang e Peterson (2004, p.805) que constatarem que “quando os custos de mudança são substanciais ou o processo de mudança é especialmente doloroso, os clientes insatisfeitos tendem a manter a relação com o atual fornecedor do serviço e resistem à dissolução da relação”.

Berry (1980) defendeu que um dos principais antecedentes da fidelização nos serviços serão os aspetos sociais, especialmente no sector da banca, onde o relacionamento com o banco reduz risco percebido. Esta ideia foi reforçada em 1987 por Andrew e por Goodwin e Gremler (1996) que referem que os aspetos sociais serão interpretados como

sinónimos de qualidade pelos consumidores. Estes autores afirmam que a empatia e a amizade são variáveis de extrema relevância no que concerne a manter clientes fiéis.

2.6.4. Tendências Atuais de Fidelização na Banca

Nas últimas décadas tem-se assistido a reduções dos níveis de fidelização dos clientes. O relatório Datamonitor (1998) antecipa que esta tendência permanecerá para as próximas décadas.

As novas tecnologias, segundo vários autores, aparecem como uma das razões fulcrais para esta redução da fidelização no setor bancário (Kotler, 2011; Dionisio *et al.* 2009). Defendem que reduzem os custos de mudança de banco, tornam o mercado mais transparente e dificultam a diferenciação na prestação dos serviços, reduzindo a interação entre clientes e entidade bancária. Desta forma, torna-se preponderante fomentar o relacionamento baseado na confiança de longo prazo. Para Martins (2006, p.118): “...são as empresas que têm que estar fidelizadas com os seus clientes - verdade, dedicação, firmeza ao encontro das legítimas necessidades dos seus clientes.”

Num mundo onde a tecnologia se disseminou e a distância dos clientes com a entidade bancária física diminui, a confiança parece ser um dos fatores que mais contribui para manter clientes fiéis (Reichheld e Schefter, 2000).

Martins (2006) constata que, neste momento, o indispensável é saber responder a erros da tecnologia, alertando que, caso os sistemas informáticos falhem, uma resposta rápida e eficaz da entidade bancária poderá reforçar a fidelização do cliente ao banco, dificultando os sucessivos ataques da concorrência aos melhores clientes.

2.6.5. Medição da Fidelização

Atualmente, a retenção de clientes já é encarada como um dos objetivos primordiais das empresas. No entanto, poucas são aquelas que incluem nos seus relatórios de acompanhamento de atividade um indicador do grau de fidelização dos mesmos.

Vários são os autores que estudaram a problemática de como medir a fidelização, apontando vários indicadores representativos da fidelização de um cliente.

Clark (1996) apenas utiliza indicadores comportamentais, designadamente:

- O patronage rácio, que nos apresenta o número de compras realizadas a um dado fornecedor, num determinado período de tempo;
- O rácio de mudança, que mede o número de compras a um mesmo fornecedor, o que reflete o grau de mudança entre fornecedores;
- O rácio orçamental, onde se pretende medir qual a parte do orçamento do cliente que é gasta com um dado fornecedor de um determinado produto;
- Um índice compósito que resulta dos rácios anteriores.

Já Gremler (1995) não se limita à vertente comportamental, incluindo no seu método de medição a vertente comportamental, atitudinal e cognitiva. Segundo o autor:

- As intenções de continuar a comprar ou de recomendar os serviços a terceiros são úteis para medir o grau de fidelização (dimensão comportamental);
- O gosto e o sentimento detido pelo cliente relativamente à empresa é outra vertente a medir (dimensão atitudinal);
- A opção do cliente na escolha do fornecedor quando necessita de adquirir o serviço é a última medida a utilizar (dimensão cognitiva).

Reichheld (1993) refere como indicadores determinantes da fidelização a taxa de retenção dos clientes e a quota dos serviços relativamente ao mercado.

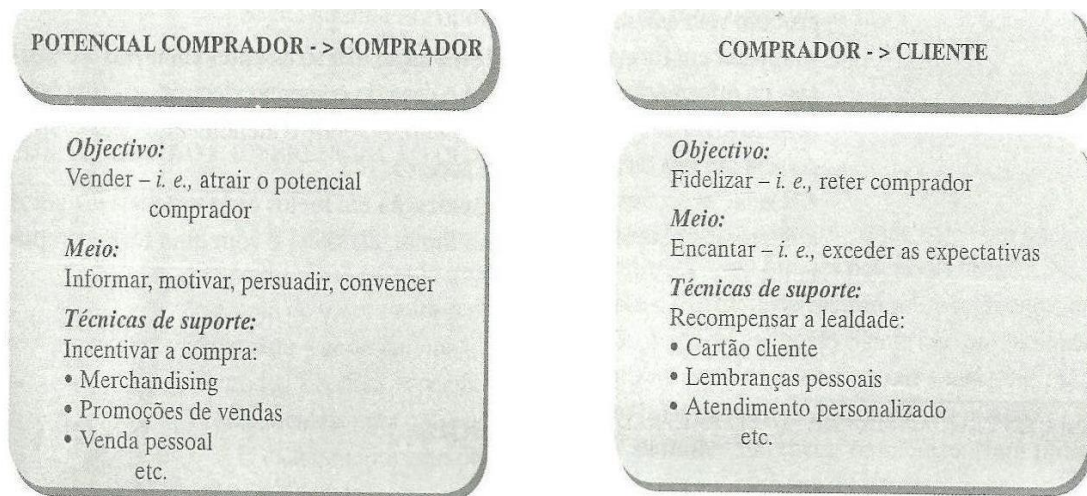
Bloemer e Ruyter (1999) apontam a passa-palavra, a intenção de compra, a sensibilidade ao preço e o comportamento de reclamação como variáveis essenciais na medição da fidelidade.

Beerli *et al.* (2004) destacam como primordiais questões como a resistência à mudança de fornecedor, recomendações que o cliente faz a terceiros e o sentimento de fidelização detido pelo cliente.

Em suma, vários são os indicadores utilizados pelos autores para medir a fidelização dos clientes. Entre estes destacam-se os seguintes: a frequência de compras ao mesmo fornecedor, o valor médio das compras, a recomendação do serviço a terceiros, a identificação do cliente com o banco, a quota de mercado, a sensibilidade ao preço e a forma como o cliente reage quando está insatisfeito com o serviço prestado.

2.6.6. Programas de Fidelização

Os programas de fidelização de clientes são cada vez mais utilizados. Para Brito e Lencastre (2000, p.74) “para que um cliente fique fidelizado é necessário encantá-lo e não apenas satisfazê-lo”. Os autores afirmam que “um cliente satisfeito é aquele que adquiriu um produto ou serviço que corresponde aquilo que esperava” enquanto “um cliente encantado é aquele cujas expectativas foram superadas”. Estes autores comparam o marketing tradicional com o marketing relacional (figura 2.4).

Figura 2.4. Marketing Tradicional VS Marketing Tradicional

Fonte: Brito e Lencastre 2000

Além de encantar os clientes, os autores recomendam o marketing relacional como forma de recompensar os clientes pela sua fidelização, por exemplo, através do cartão de cliente, atendimento personalizado ou isenção de algumas comissões. No setor bancário recompensas e benefícios atribuídos aos clientes, tais como bônus nas taxas de juro por permanência em operações passivas, prémios pela compra de um produto bancário, descontos, isenção de certas comissões, cupões de desconto e tratamento preferencial são algumas das estratégias utilizadas para fidelizar os clientes.

Os programas de fidelização, segundo Dionísio et al. (2009, p.269), permitem “o fomento da lealdade dos clientes” e assentam “no princípio de dar algum benefício ao cliente, de modo a que seja ele a procurar oportunidades de relacionamento com a empresa a troco desses benefícios. Espera-se que o estreitamento dessa relação faça aumentar a probabilidade de compra desses clientes em particular”. Segundo os mesmos autores, em setores como o da banca em que o cliente está identificado, o

desenvolvimento de programas de fidelização pode ser concebido a partir de uma base de dados central, sendo direcionadas ofertas específicas para cada segmento.

Segundo Martins (2006), os programas de fidelização são apontados como ferramentas diretas da prática de marketing relacional, de onde o cliente retira valor acrescentado pelo fato de ser fiel ao fornecedor do serviço bancário. Conforme este autor, os programas de fidelização devem obedecer a certas regras de forma a serem eficazes e a irem ao encontro do objetivo para o qual são elaborados, permitir a fidelização dos clientes. Estas regras são:

- “Estar de acordo com as capacidades e estratégias da empresa”;
- “Corresponderem às necessidades e desejos dos clientes”;
- “Devem ter presentes os objetivos a atingir”;
- “Devem ter presentes a segmentação”, uma vez que o que é considerado uma recompensa para um cliente poderá não o ser para outro;
- “Têm de ser avaliados e ponderados a longo prazo”, sendo necessário ponderar o custo/benefício.

Os esquemas de fidelização são elaborados, também, para recolher informação, manipular o consumo, responder a outros programas lançados pela concorrência, aumentar a compra do produto e melhorar a imagem da empresa (Stegemann, 2002).

Clark (1996) alerta para o fato de os programas de fidelidade serem eficazes, desde que estrategicamente elaborados, planeados e implementados, uma vez que existem empresas a implementá-los por “desespero”, levando a tentativas falhadas de implementação e com custos elevados para a empresa.

Conclui-se então que existem imensas estratégias de fidelização apoiadas em programas de fidelização. Estas estratégias quando são de difícil duplicação, corretamente planeadas e implementadas poderão funcionar como uma forte componente de sustentação da fidelização dos clientes. Estes programas deverão ser analisados com base nos custos relativamente aos proveitos que se anteveem.

2.7. Nota Conclusiva

Ao longo deste capítulo de revisão da literatura foi possível constatar-se que as características dos serviços influenciam a forma como os mesmos devem ser abordados e como devem ser tomadas políticas de marketing precisas para os serviços bancários. O marketing relacional aparece neste contexto como uma vantagem competitiva que poderá conduzir a maiores níveis de satisfação que consequentemente desencadearão maiores níveis de fidelização permitindo o incremento do volume de negócios para as entidades bancárias.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para alcançar os objetivos definidos para este estudo. Desta forma, começa-se com uma breve alusão ao conceito e processo de pesquisa de marketing. Seguidamente, dar-se-á início à aplicação do processo prático ao presente trabalho, justificando-se em cada ponto as escolhas metodológicas utilizadas que permitirão o desenvolvimento do trabalho empírico. São abordados os seguintes tópicos: identificação do problema em estudo, objetivos e definição de hipóteses a estudar, plano de pesquisa de dados, forma de recolha de dados, seleção da amostra, instrumentos utilizados para recolher dados e técnicas de análise de dados. Resumidamente, neste capítulo são desenvolvidas as fases do processo de pesquisa até à recolha dos dados.

3.2. Conceito e Processo de Investigação de Marketing

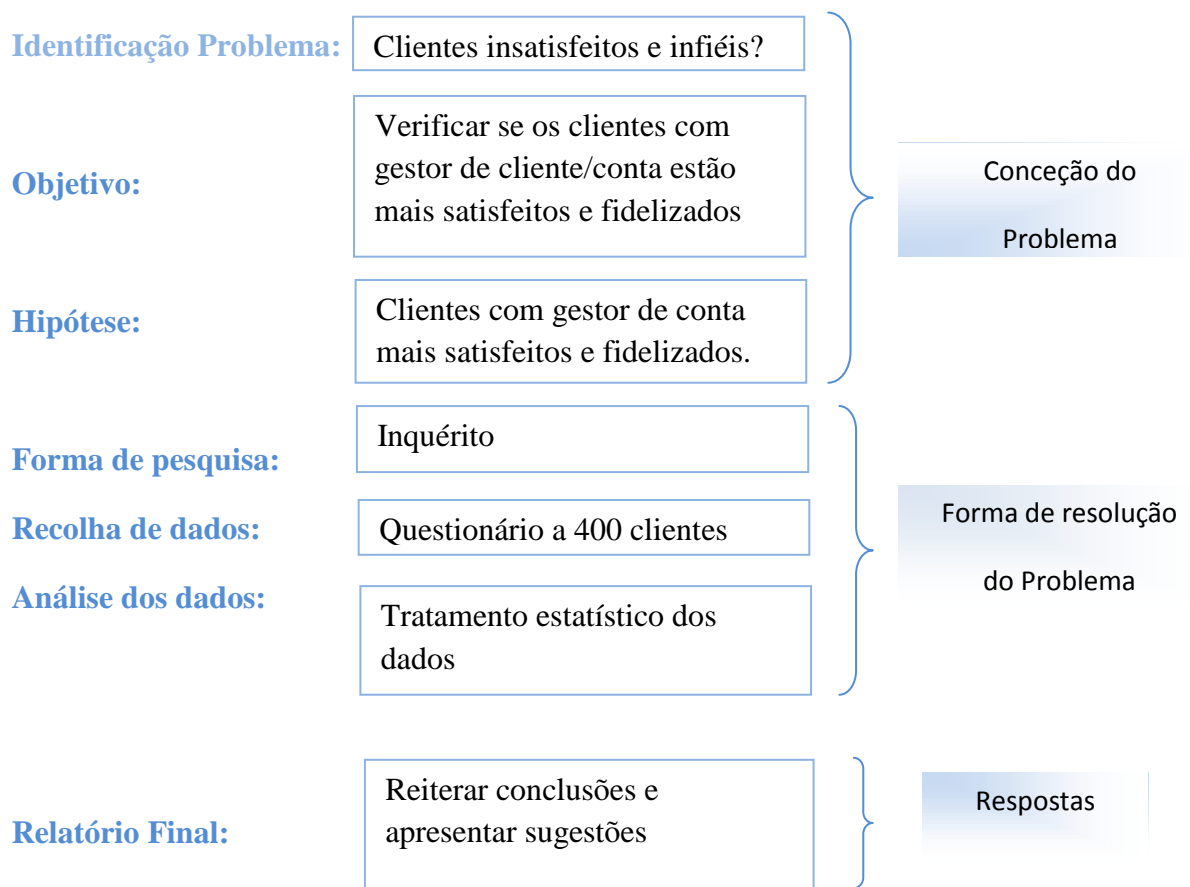
A Associação Americana de Marketing define o processo de pesquisa de marketing como uma estratégia que, através da recolha de informação, permite efetuar a ligação entre o consumidor final, o cliente ou o público em geral e o marketeer.

Segundo Hill (1996), o processo de investigação permitirá:

- Enriquecer e atualizar o conhecimento na área da investigação;
- Planear o método de recolha de dados e identificar erros de forma a minimizá-los;
- Antecipar as análises de dados a realizar antes de iniciar a parte empírica da investigação.

Vilares e Coelho (2005) afirmam que o processo de pesquisa em marketing terá que obedecer a um conjunto de ações, sintetizadas na figura 3.1. Aplicando este processo ao caso concreto em estudo neste trabalho tem-se:

Figura 3.1. Processo de Pesquisa de Marketing



Fonte: Elaboração Própria

3.3. Identificação do Problema

Ao longo da revisão da literatura foi possível identificar vários autores que referem que a fidelização é um resultado da satisfação. Daqui advém que clientes satisfeitos poderão proporcionar rentabilidades futuras mais elevadas. Diversos autores afirmam ainda que é mais caro captar um novo cliente do que manter os já existentes, além de que os

clientes fiéis mais facilmente adquirem novos produtos e com margens de rentabilidade mais elevadas. Assim, pode afirmar-se que uma das prioridades do sector bancário, que como já foi visto atravessa um período conturbado e de difícil recuperação, é manter os seus clientes satisfeitos e fiéis. Reconhecida esta necessidade, torna-se fundamental compreender como atingir este objetivo. O problema encontrado prende-se com a necessidade de encontrar formas de manter os clientes mais satisfeitos, e consequentemente, mais fiéis, mantendo uma relação mais duradoura com o banco.

3.4. Objetivos/Hipóteses

O presente estudo tem como objetivo a análise da satisfação e da fidelização dos clientes bancários. Em particular pretende-se:

- Determinar se a existência de gestores de cliente/conta mantém os clientes mais satisfeitos e fiéis no que concerne às entidades bancárias na região do Algarve.
- Determinar se a existência de gestor de cliente/conta influencia as demais variáveis que constam do modelo ECSI e que podem condicionar a satisfação e a fidelização.

3.5. Forma de Pesquisa/Recolha de Dados

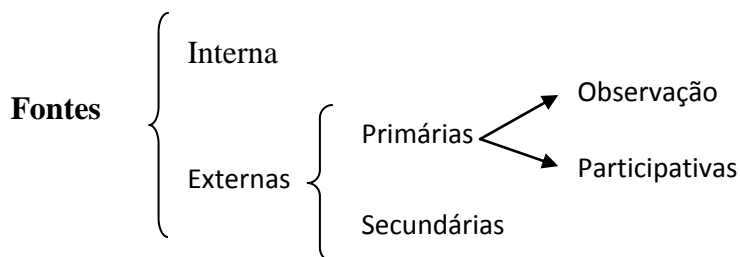
A pesquisa exploratória no âmbito deste estudo não é diferente daquele que se realiza em qualquer outro estudo de mercado. O objetivo é o de permitir um incremento no conhecimento do problema. Assim durante a fase da pesquisa de marketing, as empresas poderão recorrer a diversas fontes de informação, como se resume na figura 3.2. As fontes internas são compostas pelas informações detidas pela empresa, (como o seu relatório de vendas, as comunicações estabelecidas com clientes, as entrevistas realizadas a colaboradores da organização, entre outras). As fontes externas são obtidas

através de outras entidades, como é o caso de inquéritos realizados, entrevistas exploratórias individuais, grupos orientados ou recurso à pesquisa bibliográfica. Conforme sintetiza a figura 3.2, as fontes externas podem ser divididas entre:

- Primárias, podendo resultar de observação (quando o consumidor está a ser observado sem ter essa noção) ou serem participativas (quando consumidor sabe que está a participar num estudo-exemplo inquéritos);
- Secundárias, ou seja, obtidas de diversas organizações externas.

Vilares e Coelho (2005) afirmam que as fontes primárias são preferíveis às secundárias uma vez que se traduzem em dados recolhidos especificamente para dar resposta ao problema em estudo. No entanto, têm o inconveniente de deter um custo financeiro bastante mais avultado. As fontes participativas são preferíveis às de observação na medida que as últimas não refletem estados mentais e são estruturadas conforme a intenção do inquiridor (Vilares e Coelho 2005).

Figura 3.2. Fontes de Recolha de Dados



Fonte: Elaboração própria

Dada a natureza da informação pretendida, o tipo de estudo a realizar e a necessidade de conseguir informação suficiente, optou-se neste trabalho por uma fonte de dados externa, primária e participativa: os inquéritos. As fontes internas foram colocadas de parte uma vez que o objetivo do trabalho tem em conta várias entidades bancárias, o que

tornaria o acesso complicado aos dados de várias entidades. Os inquéritos neste tipo de estudos tornam-se o principal método de recolha de dados, fornecendo informação diretamente relacionada com a problemática em análise.

Atendendo ao exposto e ao facto de ser esse o método de recolha de dados que pretendemos utilizar neste trabalho de pesquisa, iremos então abordar, de seguida, o tema dos inquéritos.

3.6. Inquéritos

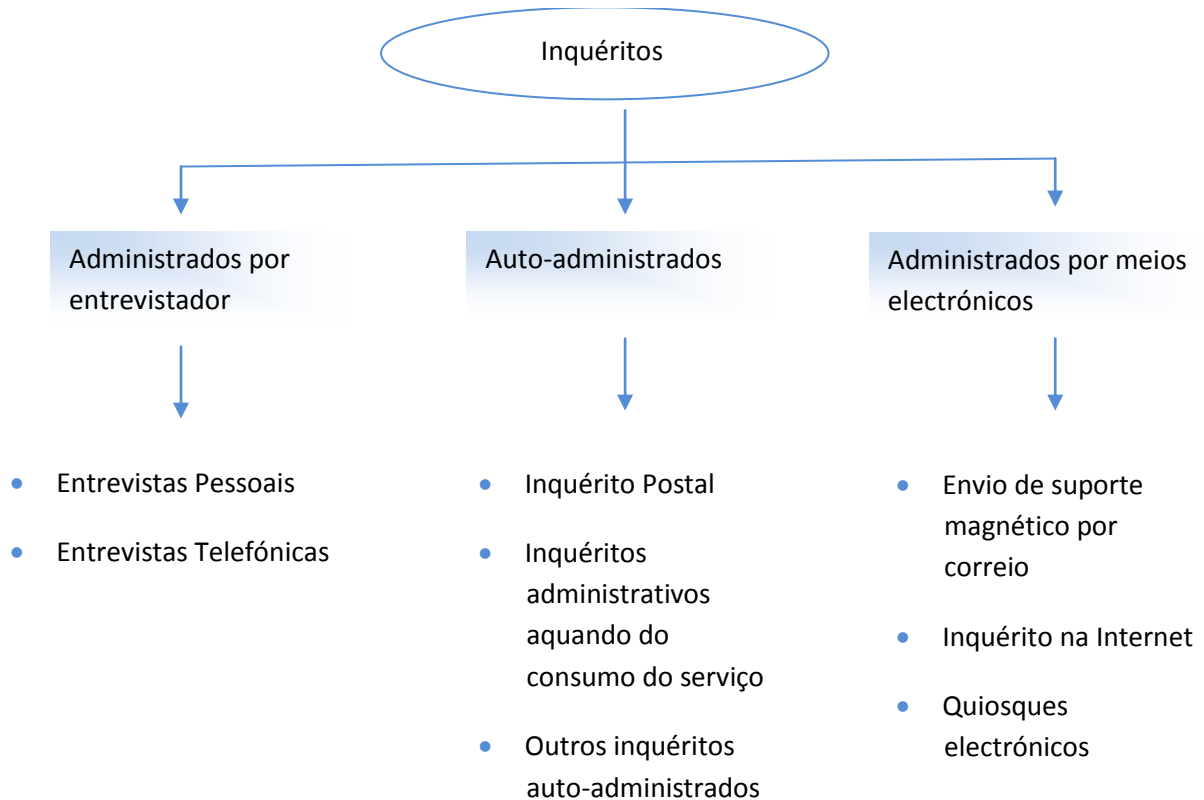
Como foi referido, o inquérito é, neste tipo de estudo, o método mais utilizado. Os inquéritos possuem a grande vantagem de permitirem recolher um elevado conjunto de informação acerca de um indivíduo de uma só vez e em pouco tempo (Vilares e Coelho 2005). Uma segunda vantagem prende-se com o facto da sua forte aplicabilidade a variadas situações (tanto problemas descritivos, como causais). Uma outra vantagem reside no facto de o inquiridor, mesmo em situação de ausência, controlar o que pretende que seja respondido, uma vez os inquéritos são estruturados por forma se obter respostas diretas ao problema em análise. No entanto, este tipo de fonte de recolha de dados também tem alguns inconvenientes, tais como dificuldades em conseguir que o inquirido manifeste sentimentos ou motivações e, também, em determinados casos, implicar custos elevados na sua aplicação (Vilares e Coelho, 2005).

Na aplicação de inquéritos é de extrema importância a salvaguarda, a privacidade e o anonimato do inquirido, com vista a manter um clima de conforto e empatia que facilite as respostas ao questionário. Este cuidado foi tido no presente estudo.

Modalidade do Inquérito

Existem diversos tipos de inquéritos que podem ser utilizados neste tipo de trabalho de pesquisa, tal como demonstra a figura 3.3.

Figura 3.3. Modalidades de Inquéritos



Fonte: Vilares e Coelho (2005)

Pela análise da figura podemos constatar a existência de três tipos de inquéritos: os administrados por entrevistador, os auto-administrados e os administrados por meios electrónicos. No caso em concreto deste trabalho serão utilizados os primeiros (através das entrevistas pessoais) e os segundos (inquéritos entregues para preenchimento em casa e posterior entrega). Desta forma, apenas iremos desenvolver as modalidades de inquéritos utilizados neste estudo.

Segundo Vilares e Coelho (2005) os inquéritos administrados por entrevistador distinguem-se dos restantes pela presença do inquiridor aquando da aplicação do questionário, sendo que este coloca as questões. No caso dos inquéritos autoadministrados a situação é a oposta uma vez que caberá ao inquirido a leitura das questões e a resposta às mesmas. Qualquer dos tipos de questionários apresenta vantagens e limitações. Segundo Vilares e Coelho (2005), por exemplo, os primeiros têm vantagens como uma maior taxa de resposta bem como dados recolhidos em maior qualidade. Porém, têm o inconveniente de elevados custos e o facto de o entrevistador poder provocar o enviesamento dos resultados, na medida em que pode influenciar as respostas do entrevistado. Um inquérito auto-administrado detém taxa de resposta mais baixa e, frequentemente, obtêm-se dados incompletos.

Ainda segundo os mesmos autores as entrevistas pessoais podem ocorrer em casa (entrevista porta a porta), no local de trabalho (entrevistas executivas), em centros comerciais ou em qualquer outro local, desde que o entrevistador mantenha contato direto com o inquirido. Este tipo de inquérito é muitas vezes utilizado quando as questões colocadas são de difícil compreensão, permitindo a demonstração de ajudas visuais para ilustrar situações. Esta modalidade de recolha de dados permite, desta forma, o esclarecimento de dúvidas que ocorram durante o preenchimento.

Os inquéritos autoadministrados, como o inquérito postal, ou, no caso do nosso estudo, aqueles que são entregues num determinado espaço para depois poderem ser recolhidos, detêm características muito próprias das quais salientamos:

- São menos dispendiosos;
- Facilidade de assegurar uma elevada cobertura geográfica;

- O cliente preenche quando apresenta disponibilidade;
- Apresenta baixas taxas de resposta;
- Obrigam a questões simples;
- Não permitem o esclarecimento de dúvidas;
- O cliente sente maior predisposição para responder a questões pessoais.

No presente trabalho, como referido, optámos pelos inquéritos pessoais conjugados com os autoadministrados. Esta escolha teve em conta o tipo de questões a colocar, a necessidade de obter uma amostra elevada e de recolha de uma grande quantidade de dados. A seleção da aplicação do tipo de questionário foi decidida atendendo ao tipo de indivíduo e sua disponibilidade para responder de imediato às questões colocadas. No caso dos questionários autoadministrados, foi fornecida disponibilidade por parte do entrevistador para esclarecer qualquer tipo de dúvida aquando da recolha dos mesmos.

Estrutura do Questionário Utilizado

A elaboração do questionário que serve de base ao presente estudo (apêndice 1) inicia-se com breves considerações associadas ao objetivo do estudo em questão, ao anonimato do questionário bem como a um agradecimento pela colaboração prestada por cada inquirido. Seguem-se as questões relacionadas com as dimensões associadas ao modelo ECSI (que serve de base ao presente estudo): Imagem, Expectativas, Qualidade, Valor Percebido, Satisfação, Fidelidade e Reclamações.

As questões foram elaboradas com respostas fechadas. A maioria das questões, com exceção das que se referem às características sociodemográficas (idade, sexo, estado civil e formação académica) e das características socioeconómicas (profissão, setor em

que trabalha e rendimento mensal líquido), é colocada numa escala de 1 a 5. Na elaboração das questões procurou-se que as mesmas fossem simples e de fácil compreensão.

Inquérito Piloto (Pré-Teste)

O inquérito piloto apresenta-se como uma ferramenta de extrema importância para garantir a adequação do questionário, bem como de toda a logística de recolha de dados (Vilares e Coelho, 2005). O objetivo fundamental do pré-teste é o de testar o questionário, verificando se as questões são facilmente compreendidas e se estão estruturadas de forma adequada. No âmbito do inquérito piloto, existem três tipos de pré-teste:

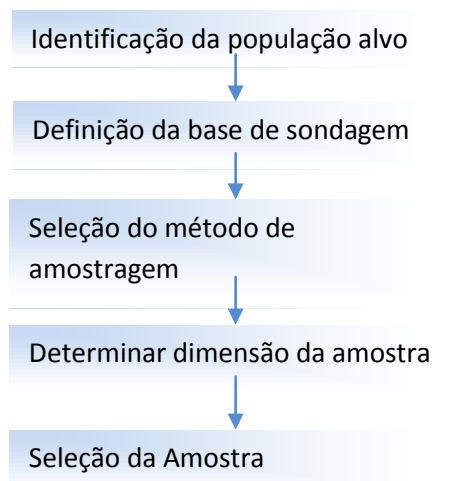
- Pré-teste declarado ao cliente;
- Pré-teste não declarado ao cliente;
- Pré-teste com o entrevistador.

No caso deste estudo foi utilizado o pré-teste não declarado ao cliente e o pré-teste com entrevistador a 15 indivíduos. O primeiro caracterizou-se pelo facto do cliente não ter consciência que está a participar num pré-teste. A entrevista é colocada da mesma forma que será colocada posteriormente no trabalho de campo. As respostas são posteriormente analisadas e é verificado o sentido das mesmas. No segundo, o entrevistador regista notas sobre as dificuldades ocorridas na resposta a cada questão por parte do entrevistado. A conjugação destas duas abordagens permitiu realizar pequenos ajustes ao questionário inicialmente elaborado, especialmente no que concerne à clareza de compreensão das questões colocadas.

3.7. Amostra

No presente estudo, o processo que visou a seleção dos clientes a entrevistar encontra-se sintetizado na figura 3.4.

Figura 3.4. Processo de Seleção de uma Amostra



Fonte: Elaboração própria

Desta forma:

- A população alvo é constituída por todos os residentes no Algarve com conta bancária aberta e com idade superior a 18 anos;
- A base de sondagem foi definida através de indivíduos que, de alguma forma fossem, de fácil acesso (como amigos, amigos dos amigos, familiares de amigos e conhecidos...);
- Foi selecionado um método de amostragem por conveniência;
- Foi selecionada uma amostra de 400 indivíduos (200 com gestor de cliente e 200 sem gestor de cliente).

Nos métodos probabilísticos ou aleatórios todos os elementos constituintes da população apresentam uma probabilidade de seleção conhecida e diferente de zero para integrar a amostra. Para que este princípio seja seguido é necessário que aquando da seleção da amostra todos os elementos da população sejam tidos em conta. Desta forma, é necessário que exista uma base de sondagem completa onde todos os elementos da população constem.

Nos métodos empíricos ou não probabilísticos a seleção da amostra é realizada com base em critérios subjetivos e não pela aplicação rigorosa de um método probabilístico. Desta forma, não é possível calcular a probabilidade de um determinado membro da população vir a ser selecionado. Porém, estas técnicas detêm uma grande vantagem, uma vez que permitem a recolha de informação rapidamente, com menos custos e menor necessidade de recursos humanos. Muitos estudos, pela indisponibilidade de uma base de sondagem completa, recorrem a estes métodos.

Neste trabalho optamos pelo método empírico por conveniência. Na amostragem por conveniência os elementos da população são inquiridos consoante a sua disponibilidade. Alguns exemplos da aplicação deste método são: inqueridos na rua (são favorecidos os inquiridos que passam junto ao entrevistador), entrevistas a amigos e conhecidos, etc. Esta técnica apresenta algumas limitações na medida que serão privilegiados para o estudo indivíduos escolhidos em função da facilidade com que se consegue a informação. Todavia, as limitações temporais, a falta de uma base de sondagem completa, restrições financeiras e a facilidade de acessibilidade à população estiveram na origem da presente escolha. O enviesamento provocado por este método, dado não se tratar de um método probabilístico mas sim empírico, foi minorado pela colocação dos

questionários em grande parte das cidades Algarvias, das quais destacamos: Vila Real de Santo António, Faro, Olhão, Loulé, Quarteira, Vilamoura, Albufeira, Lagos, Lagoa, Portimão, Alvor, Carvoeiro, Armação de Pêra, e Silves.

3.8. Técnicas de Análise dos Dados

Após a recolha dos dados, os mesmos foram codificados e introduzidos no programa informático SPSS 19 (Statistical Package for the Social Sciences). Posteriormente, e num primeiro momento recorreu-se à estatística descritiva com vista a uma primeira leitura e interpretação dos dados. A utilização da estatística descritiva consubstanciou-se no uso de medidas de tendência central, medidas de dispersão e na construção de tabelas de frequência e gráficos diversos.

Como o objetivo deste trabalho é analisar a influência do gestor de cliente nas variáveis do modelo ECSI recorreu-se a análises bivariadas, assentes sobretudo em tabelas de contingência. Muito embora se reconheça que o recurso a testes de hipóteses pressupõe a aleatoriedade da amostra, optou-se pela sua realização nesta dissertação por se considerar que a amostra obtida não deverá ser muito diferente da que resultaria da aplicação de um método aleatório³. Todavia, e uma vez que este pressuposto é discutível considerou-se que a utilização da inferência estatística enriqueceria os conhecimentos da autora. Em particular, de modo a verificar a existência de relações de dependência significativas entre variáveis, usou-se o teste de independência do Qui-quadrado⁴. Este teste foi complementado com análises gráficas a fim de melhor

³ De notar que a dimensão da amostra (400 inquiridos) aproxima-se da definida para um grau de confiança de 95% , uma variabilidade máxima para a proporção amostral (50%) e uma margem de erro de 5%, ou seja, uma amostra de dimensão 384 inquiridos (Cochran, 1963).

⁴ Muito embora os resultados da mesma devam ser interpretados com cuidado dado a não aleatoriedade da amostra

perceber as relações entre as variáveis. Foram igualmente feitos testes à significância estatística das diferenças encontradas nas variáveis em estudo entre indivíduos com e sem gestor de conta. Em concreto efetuaram-se testes à diferença entre duas proporções populacionais em amostras independentes. Atendendo ao valor crítico da distribuição normal estandardizada (Z), as diferenças foram consideradas significativas sempre que esta estatística ultrapassava o valor crítico de 1.645 (admitindo testes unilaterais e um nível de significância de 5%).

3.9. Nota Conclusiva

Ao longo deste capítulo foi explicada a metodologia utilizada neste trabalho de pesquisa. Os procedimentos adotados coincidem com a metodologia utilizada no conhecimento científico, procedimentos estes que obrigatoriamente foram adaptados a este estudo em concreto.

A pesquisa foi realizada por fases: inicialmente foi identificado o problema, definiram-se objetivos e recolheram-se dados através de questionários baseados no modelo ECSI. Os questionários foram aplicados tendo em conta a seleção de uma amostra por conveniência. Da aplicação dos questionários resultou um conjunto de dados que posteriormente foram analisados recorrendo a técnicas de análise de estatística descritiva e inferencial. A análise dos dados, através do SPSS, permitiu obter um conjunto de resultados e reiterar conclusões que se apresentam no capítulo seguinte.

CAPITULO 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Introdução

O programa estatístico escolhido permitiu o estudo de todas as variáveis consideradas para a elaboração dos inquéritos, variáveis latentes do modelo ECSI. As variáveis foram analisadas de forma individual mas também através de cruzamentos que permitiram responder à questão fulcral deste trabalho de pesquisa, em que pretendemos constatar se a existência da figura de um gestor de cliente/conta influencia a satisfação e fidelização dos clientes bancários, bem como as demais variáveis que as poderão influenciar de acordo com o modelo ECSI. Neste capítulo faremos uma análise, essencialmente, descritiva, onde serão apresentadas tabelas de frequência, incluindo medidas de localização e dispersão, para melhor compreendermos a interpretação dos resultados. Os resultados serão apresentados sobre a forma de tabelas e gráficos que serão analisados e comentados. Para além desta análise descritiva, apresentam-se os resultados de alguns testes estatísticos, escolhidos atendendo aos objetivos do trabalho.

Este capítulo inicia-se com a caracterização simples da amostra. De seguida iremos cruzar os dados referentes à caracterização com o facto de o cliente deter ou não gestor de conta, por forma a perceber se os clientes encarteirados detêm características distintas. Ainda no contexto da análise descritiva analisaremos isoladamente as variáveis do modelo ECSI e, por fim, cruzaremos cada variável com o facto do cliente deter ou não gestor de conta e faremos alguns testes estatísticos. Esta última abordagem permitirá responder ao problema fulcral deste trabalho de pesquisa, ou seja, se os clientes com gestor de conta estão mais satisfeitos e são mais fiéis do que os que não tem gestor de conta.

4.2. Caracterização da Amostra

Com o intuito de iniciar a análise dos dados começou-se por caracterizar a amostra em termos sociodemográficos e económicos, considerando as seguintes variáveis: género, idade, estado civil, formação académica, situação laboral (profissão e sector de atividade) e rendimento mensal líquido.

Pela análise da tabela 4.1 é possível constatar que não existem grandes discrepâncias no género dos indivíduos inquiridos no âmbito deste estudo. Apesar de predominarem indivíduos do género feminino (54.5%), a amostra encontra-se equilibrada com 45.5% de inquiridos do género masculino.

Tabela 4.1. Distribuição da Amostra por Género

Género	n	%
Feminino	218	54.5
Masculino	182	45.5
Total	400	100

Fonte: Elaboração própria

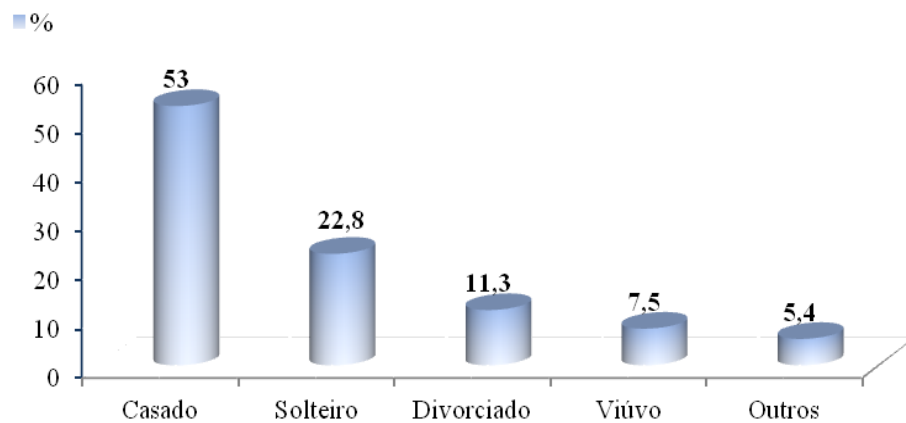
Na recolha dos dados tentou-se inquirir indivíduos de todas as classes etárias, no sentido de se obter uma amostra o mais próxima possível da população. A tabela 4.2 demonstra que, no que respeita à idade, o inquirido mais novo tinha 18 anos e o mais velho 82 anos. A média de idades centra-se nos 38 anos, sendo que a existe uma predominância de indivíduos com 39 anos de idade. Por estes valores é possível constatar que foram inquiridos indivíduos com idades dispersas. O valor do desvio padrão reforça esta última conclusão pelo que podemos concluir que existe uma grande variabilidade de idades em torno da média encontrada.

Tabela 4.2. Distribuição da Amostra por Idade

	Mínima	Máxima	Média	Moda	Desvio padrão
Idade	18	82	38	39	13.02

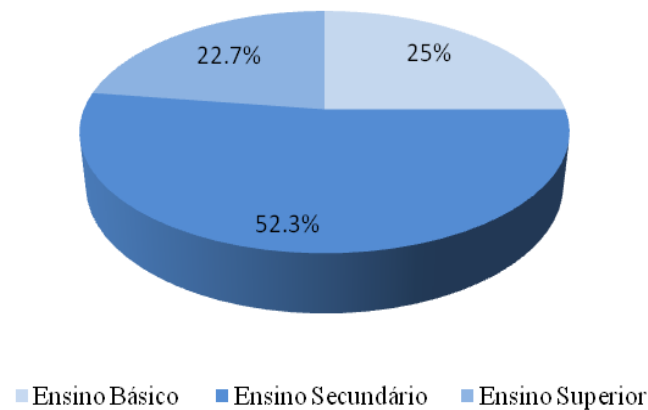
Fonte: Elaboração própria

A amostra foi seguidamente caracterizada quanto ao estado civil. Pela análise da figura 4.1 conclui-se que o estado civil predominante é o casado, estando 53% dos inquiridos nesta situação. Tal pode justificar-se pelo facto de a moda de idades centrar-se nos 39 anos, idade em que, de uma forma geral, os indivíduos já casaram e constituíram família. Deve referir-se que o valor de 5.4%, correspondente aos indivíduos de outros estados civis, é composto apenas por indivíduos da amostra que vivem em união de facto.

Figura 4.1. Distribuição da Amostra por Estado Civil

Fonte: Elaboração própria

No que concerne às habilitações literárias (figura 4.2) verifica-se que mais de metade dos inquiridos, 52.3%, completou o ensino secundário, seguindo-se 25% com o ensino básico e 22.7% com ensino superior.

Figura 4.2. Formação Académica

Fonte: Elaboração própria

A nível profissional, pela análise da tabela 4.3, constata-se que 43% dos inquiridos desempenha atividade profissional por conta de outrem no sector privado, seguindo-se 28% dos indivíduos a trabalhar por conta própria. Foi ainda possível constatar que parte da amostra neste momento a trabalhar por conta de outrem no sector privado já havia sido proprietário de pequenos negócios por conta própria, tendo cessado atividade durante o último ano. Apenas 2.3% dos inquiridos detinha como profissão principal ser estudante.

Tabela 4.3. Distribuição da Amostra por Profissão

Profissão	n	%
Trabalhador por conta de outrem no Privado	172	43
Trabalhador por conta própria	112	28
Trabalhador por conta de outrem no Estado	60	15
Reformado	25	6.3
Desempregado	22	5.4
Estudante	9	2.3
Total	400	100

Fonte: Elaboração própria

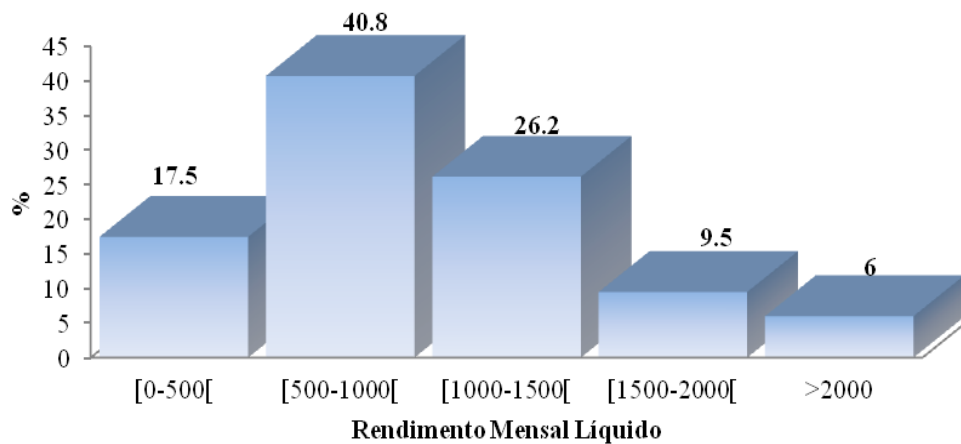
A tabela 4.4 explicita que mais de metade dos inquiridos, 57%, desempenha a sua atividade laboral no setor dos serviços, o que é característico do sul de Portugal. O setor da agricultura e das pescas, tal como no resto do país, é o que detém menos inquiridos (apenas 3.5% dos inquiridos). Dentro do grupo “outros” encontram-se os estudantes, os reformados e os desempregados.

Tabela 4.4. Distribuição da Amostra por Setor de Atividade

Sector atividade	n	%
Serviços	228	57
Indústria	97	24.3
Outro	61	15.2
Agricultura/Pescas	14	3.5
Total	400	100

Fonte: Elaboração própria

A amostra foi ainda inquirida quanto ao rendimento individual líquido auferido (figura 4.3), dado admitir-se que este pode ser um dado relevante na distinção dos indivíduos no que concerne ao facto de terem ou não gestor de cliente. Relativamente ao rendimento mensal líquido, optou-se por categorizar o rendimento em escalões. Da análise efetuada é possível afirmar que 40.8% dos inquiridos auferem mensalmente um vencimento líquido entre os 500€ e os 1000€. Acrescente-se que apenas 17.5% dos inquiridos recebe mensalmente valores muito próximos do salário mínimo nacional.

Figura 4.3. Rendimento Mensal Líquido

Fonte: Elaboração Própria

Após analisadas as características da amostra de forma isolada far-se-á, de seguida, o cruzamento de cada uma das variáveis acima estudadas com o cliente ter ou não gestor. Desta forma, será possível perceber se os clientes com gestor de conta detêm características distintas. Recordar-se que a amostra contempla 200 clientes com gestor de conta e 200 clientes sem gestor de conta.

4.3. Cruzamento das Variáveis Caracterizadoras da Amostra com ter Gestor de Cliente

A tabela 4.5 permite visualizar as diferentes relações que se irão estabelecer e que se consideram pertinentes para o estudo. As relações entre as variáveis descritas poderão dar indicações concretas sobre as principais características dos indivíduos com gestor de cliente, permitindo, desta forma, reiterar conclusões importantes ao estudo.

Tabela 4.5. Resumo do Cruzamento entre Variáveis

Variável a Cruzar	Variáveis em Análise
Ter ou não gestor de cliente	Género
	Idade
	Estado Civil
	Formação Académica
	Profissão
	Sector atividade em que trabalha
	Rendimento mensal líquido

Fonte: Elaboração própria

Pela análise da tabela 4.6 é possível aferir que, na amostra inquirida, existem mais mulheres do que homens com ou sem gestor de cliente, facto que pode ser explicado dado terem sido inquiridos mais elementos do sexo feminino do que do masculino. O resultados do teste Qui-quadrado de Pearson (1.008; $p\text{-value}=0.315$) demonstra não existir uma relação significativa entre as variáveis. Desta forma, pode afirmar-se que o género dos elementos da amostra não está relacionado com ter ou não gestor de cliente.

Tabela 4.6. Cruzamento da variável ter ou não Gestor com o Género

Género		Tem gestor de cliente?		Total	Teste
		Sim	Não		
Masculino	%	43	48	45.5	$\chi^2(1) = 1.008$ $p=0.315$
Feminino	%	57	52	54.5	
Total	%	100	100	100	

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao cruzamento das variáveis idade e ter ou não gestor de cliente é possível constatar, pela análise à tabela 4.7, que entre os indivíduos com e sem gestor de cliente, a faixa etária predominante é entre os 29-39 anos. Pode observar-se que entre os clientes com gestor, 83.5% encontra-se na faixa etária entre os 29 e os 61 anos. Esta

percentagem diminui para 68.5% no que concerne aos clientes sem gestor. O valor do teste realizado (60.850; $p\text{-value}=0.409$) demonstra a não existência de dependência significativa entre as variáveis, o que nos leva a constatar que a idade não é característica relevante para deter gestor de cliente/conta.

Tabela 4.7. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com a Idade

Idade		Tem Gestor de Cliente?		Total	Teste
		Sim	Não		
[18-28]	%	11	19,5	15.3	$\chi^2(59) = 60.850$ $p=0.409$
[29-39]	%	46.5	42.5	44.5	
[40-50]	%	22	14.5	18.2	
[51-61]	%	15	11.5	13.2	
[62-72]	%	4.5	10	7.3	
[73-83]	%	1	2	1.5	
Total	%	100	100	100	

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao cruzamento entre o estado civil e ter ou não gestor de cliente (tabela 4.8), pode constatar-se que cerca de 50% dos inquiridos com e sem gestor são casados, derivado da amostra ser composta maioritariamente por indivíduos deste estado civil. Daqui se conclui que entre os clientes com e sem gestor não são encontradas discrepâncias dignas de relevo quanto ao estado civil. Quando analisado o Qui-quadrado de Pearson (0.824; $p\text{-value}=0.935$), verifica-se a inexistência de relação significativa entre as variáveis.

Tabela 4.8. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com o Estado Civil

Estado Civil	Tem Gestor de Cliente?		Total	Teste
	Sim	Não		
Casado	54.5	51.5	53	$\chi^2(4) = 0.824$ $p=0.935$
Solteiro	22	23.5	22.8	
Divorciado	11.5	11	11.3	
Viúvo	6.5	8.5	7.5	
Outros	5.5	5.5	5.5	
Total	100	100	100	

Fonte: Elaboração própria

Pela análise da tabela 4.9 pode verificar-se uma maior incidência de indivíduos com o ensino superior completo entre os clientes com gestor de conta, o que é facilmente explicado por estes serem considerados indivíduos de maior potencial de crescimento do volume de negócios, dado, por norma, tratarem-se de clientes com níveis de rendimento mais elevado e com maior capacidade de endividamento e de poupança. Pela análise desta tabela facilmente se constata que de entre os clientes com gestor de conta a maioria detém o ensino secundário (49%), seguindo-se os clientes com ensino superior (33%) e, por último, os com ensino básico (18%). Se analisarmos a vertente dos clientes sem gestor de conta facilmente se percebe que a incidência recai também nos clientes com ensino secundário (55.5%) mas, de seguida, destacam-se os clientes com ensino básico (32%), e por último, de forma pouco representativa, os clientes com ensino superior completo (12.5%). O Qui-quadrado de Pearson (27.121; p -value= 0.000) indica existir dependência significativa entre as variáveis, logo esta característica está associada a ter gestor de cliente.

A formação académica deverá assumir no futuro uma relevância ainda maior na medida em que é objetivo da banca encarteirar cada vez mais clientes com maior grau de escolaridade, o que de momento não é possível por dois motivos:

- A população portuguesa é ainda pouco escolarizada;
- Os critérios de encarteiramento antigos (características que os indivíduos tinham que possuir para poderem ser encarteirados) são diferentes dos atuais. Este aspeto obriga a que alterações nos clientes antigos tenham de ser progressivas.

Tabela 4.9. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com Formação Académica

Formação Académica	Tem Gestor de Cliente?		Total	Teste
	Sim	Não		
Ensino básico	18	32	25	$\chi^2(2) = 27.121$ $p=0.000$
Ensino secundário	49	55.5	52.3	
Ensino Superior	33	12.5	22.8	
Total	100	100	100	

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao cruzamento da variável “ter ou não gestor de cliente” com a profissão pode-se verificar, pela tabela 4.10, que quase metade dos clientes com gestor (42.5%) e sem gestor (43.5%) trabalham por conta de outrem no setor privado. Refere-se que não se encontram diferenças significativas entre os valores registados, nas várias profissões, quando efetuado o cruzamento com a variável “ter ou não gestor de cliente”. O Qui-quadrado de Pearson demonstra não existir dependência significativa entre as variáveis estudadas (3.930; $p\text{-value}=0.560$), o que indica que a profissão detida por cada indivíduo não se associa ao facto deste ter ou não gestor de conta. Pensa-se que esta conclusão só é válida na medida que não foram distinguidas as profissões em concreto (exemplo: médico, advogado, empregado mesa...) mas tão somente o segmento da profissão a que cada indivíduo pertence.

Tabela 4.10. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com Profissão

Profissão		Tem Gestor de Cliente?		Total	Teste
		Sim	Não		
Conta outrem (privado)	%	42.5	43.5	43	$\chi^2(5) = 3.930$ $p=0.560$
Conta própria	%	30.5	25.5	28	
Conta outrem (Estado)	%	16	14	15	
Reformado	%	5	7.5	6.3	
Desempregado	%	4	7	5.5	
Estudante	%	2	2.5	2.3	
Total	%	100	100	100	

Fonte: Elaboração própria

Pela tabela 4.11 pode aferir-se que a maioria dos inquiridos com (63%) e sem gestor de cliente (51%) trabalha no setor dos serviços. Entre os clientes com gestor de conta, seguem-se os trabalhadores da indústria (23%) e, posteriormente, os reformados, desempregados e estudantes que, no seu conjunto, foram denominados por “Outros”. Por último, e de forma residual, encontram-se os trabalhadores da agricultura e das pescas. Estes valores comprovam a realidade, na medida, que como era de esperar o grupo dos Outros são indivíduos, à partida, com fraco potencial de crescimento, o que justifica a fraca percentagem destes indivíduos com gestor. Os trabalhadores da agricultura e pescas, além de pouco representativos na nossa amostra, por norma, e na sua maioria, também apresentam fraco potencial aos olhos das entidades bancárias. No segmento dos clientes sem gestor de conta verifica-se que 25.5% dos indivíduos desempenha a sua atividade na indústria e 18.5% faz parte do grupo de “Outros”. O Qui-quadrado de Pearson demonstra existência de relação significativa entre estas variáveis (8.126; p -value=0.043), o que nos leva a inferir que o setor de atividade tem influência na seleção dos clientes que deverão ter ou não gestor de cliente.

Tabela 4.11. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com o Setor de Atividade

Sector de Atividade		Tem Gestor de Cliente?		Total	Teste
		Sim	Não		
Serviços	%	63	51	57	$\chi^2(3) = 8.126$ $p=0.043$
Indústria	%	23	25.5	24.3	
Outro	%	12	18.5	15.3	
Agricultura/Pescas	%	2	5	3.5	
Total	%	100	100	100	

Fonte: Elaboração própria

Pela análise da tabela 4.12 pode constatar-se que, no que concerne aos clientes com gestor de conta, a maioria auferem mensalmente entre 1000€ a 1500 € (35%), seguida dos indivíduos que recebem entre 500€ a 1000€ (30.5%) e dos que auferem a partir de 1500€, que representam 25% deste segmento de clientes. Nos clientes sem gestor de conta os valores são bem distintos sendo que mais de metade dos inquiridos recebe entre 500€ a 1000€, seguindo-se os indivíduos que auferem entre 0€ e 500€ (25.5%), sendo que apenas 6% dos inquiridos deste segmento auferem mensalmente mais que 1500€. Pode-se concluir que, entre os dois segmentos de clientes, a incidência de rendimentos mais elevados regista-se nos clientes com gestor de conta. O Qui-quadrado de Pearson (60.634; p -value=0.000) indica a existência de relação significativa entre as variáveis. Dadas as recentes mudanças de objetivo das entidades bancárias, que preveem alteração dos produtos considerados estrelas do negócio, esta tendência tende a acentuar-se com a necessidade de captação de recursos tendo em conta as dificuldades de liquidez que os bancos atravessam.

Tabela 4.12. Cruzamento da Variável ter ou não Gestor com Rendimento Líquido

Rendimento mensal líquido	Tem Gestor de Cliente?		Total	Teste
	Sim	Não		
[0-500[%	9.5	25.5	17.5	$\chi^2(4) = 60.634$ $p=0.000$
[500-1000[%	30.5	51	40.8	
[1000-1500[%	35	17.5	26.3	
[1500-2000[%	14.5	4.5	9.5	
>2000 %	10.5	1.5	6	
Total %	100	100	100	

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir, que entre as variáveis estudadas, as únicas que diferenciam os clientes com e sem gestor de conta são o rendimento, o setor de atividade e a formação acadêmica.

4.4. Análise das Dimensões do Modelo ECSI:

A utilização da análise descritiva permitiu também a caracterização dos indicadores das variáveis utilizadas pelo modelo de satisfação ECSI, as quais são: as expectativas, a imagem, a qualidade do serviço, o valor percebido, a satisfação, a fidelização e as reclamações. Para cada variável serão elaboradas tabelas com a distribuição das respostas dos clientes bancários aos inquéritos, com a respetiva moda. Serão também representados gráficos que permitem demonstrar qual a influência de ter ou não gestor nessas variáveis. Os gráficos são apresentados mediante o somatório das respostas “Elevadas” e “Muito Elevadas” bem como “Concordo” e “Concordo Totalmente”. Salienta-se, ainda, que serão destacados a negrito os atributos com maior peso nas respostas atendendo ao valor da soma de respostas nestas categorias.

4.4.1. Expectativas

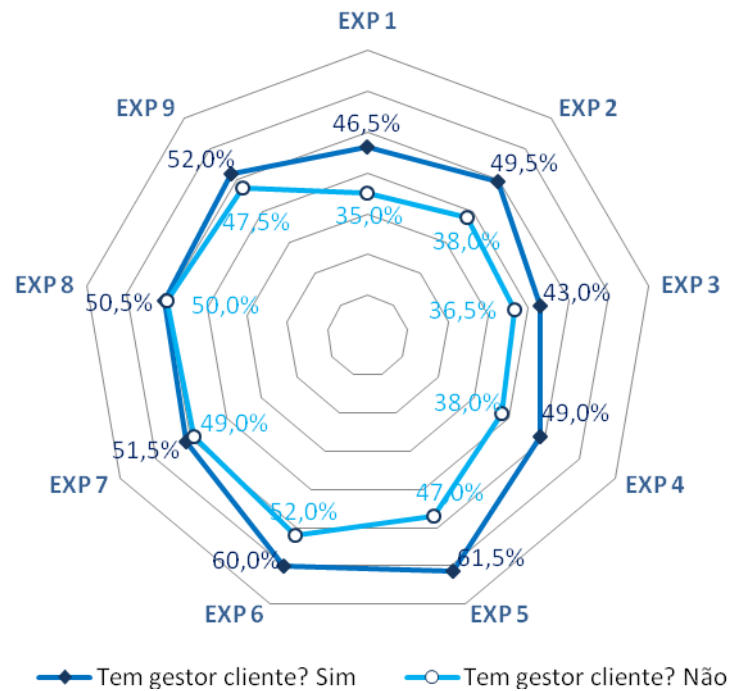
As expectativas foram analisadas no que respeita a 9 itens/atributos, conforme a tabela 4.13. Nesta tabela pode verificar-se que a moda dos itens assume o valor 3 (expectativas medianas) ou 4 (expectativas elevadas), ou seja, predominam estes níveis de expectativas entre os inquiridos. De notar que foram destacados a negrito os atributos com maior peso nas respostas atendendo ao valor da soma de respostas nas categorias “expectativas elevadas” e “expectativas muito elevadas”. Assim, pode concluir-se que as expectativas, são mais elevadas em relação aos atributos “instalações” e “tecnologias”. Pelo contrário, os itens “expectativas relativamente à frequência para ocorrerem problemas” e “expectativas relativamente aos produtos e serviços” e “expectativas quanto à capacidade de resolução de problemas” registam valores mais baixos. Apesar de constatar-se que os inquiridos acreditam que a probabilidade de ocorrer problemas é elevada, estes também acreditam que quando os problemas ocorrem existe capacidade para os resolver. Seguindo o mesmo raciocínio é possível constatar que os inquiridos tem fracas expectativas relativamente aos produtos e serviços oferecidos, porém, acreditam na capacidade das entidades bancárias os adequar às suas necessidades.

Tabela 4.13. Distribuição das Respostas Relativas às Expetativas

Expectativas face:	Muito Reduzidas (1)	Reduzidas (2)	Medianas (3)	Elevadas (4)	Muito Elevadas (5)	Total	Σ Elevadas/Muito Elevadas	Moda
EXP 1 Produtos e serviços	5.5%	13.0%	40.7%	31.3%	9.5%	100.0%	40.8%	3
EXP 2 Formação dos colaboradores	3.0%	11.5%	41.7%	30.8%	13.0%	100.0%	43.8%	3
rEXP 3 Frequência para ocorrer problemas	6.8%	14.8%	38.6%	29.5%	10.3%	100.0%	39.8%	3
EXP 4 Tempo de espera	5.8%	12.8%	38.0%	31.0%	12.4%	100.0%	43.4%	3
EXP 5 Instalações	4.0%	5.8%	36.0%	38.4%	15.8%	100.0%	54.2%	4
EXP 6 Tecnologias	3.5%	9.0%	31.5%	37.2%	18.8%	100.0%	56.0%	4
EXP 7 Oferta produtos e serviços adequados	5.3%	10.8%	33.8%	33.1%	17.0%	100.0%	50.1%	3
EXP 8 Capacidade de resolução de problemas	4.0%	12.0%	33.8%	32.2%	18.0%	100.0%	50.2%	3
EXP 9 Serviço que satisfizesse o esperado	3.8%	12.3%	34.1%	31.0%	18.8%	100.0%	49.8%	3

Fonte: Elaboração própria

Ainda no que concerne à análise das expectativas, pela figura 4.4, é possível constatar que os clientes atualmente com gestor já detinham expetativas mais elevadas antes de serem clientes do que os que não têm gestor. Esta diferença é significativa nas expetativas associadas: “aos produtos e serviços” (EXP 1 em que $z=2,357$), “à formação dos colaboradores” (EXP 2 em que $z=2,334$), “ao tempo de espera” (EXP 4 em que $z=2,232$) e “às instalações” (EXP 5 em que $z=2,942$).

Figura 4.4. Percentagens Alusivas às Expetativas

Fonte: Elaboração própria

4.4.2. Imagem

A imagem foi analisada relativamente a 7 itens/atributos, conforme a tabela 4.14. Pela análise à tabela é possível constatar que a moda dos atributos se centra nos valores 2 (discordo) ou 3 (indeciso), o que significa que a maioria dos inquiridos ou discorda ou está indeciso no que concerne aos itens analisados, detendo uma perceção pouco favorável da imagem dos bancos. Este facto, poderá estar intimamente relacionado coma atual crise financeira que conduziu à degradação da imagem bancária. Pelos valores destacados a negrito pode concluir-se que, no que concerne à imagem, o que os inquiridos mais destacam é tratar-se de banco “sólido e implantado no mercado”, de “reputação conhecida” e com “colaboradores de confiança”. Pelo contrário, a maioria dos inquiridos duvida que os bancos se preocupem com a “vertente de apoio social”

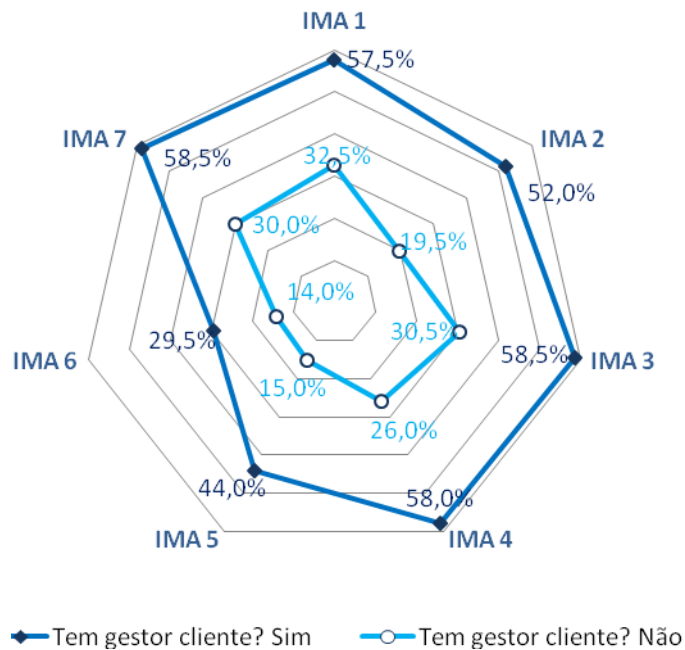
Salienta-se que nenhum dos itens registou uma percentagem de concordância igual ou superior a 50%, o que mais uma vez reforça a degradação da imagem bancária.

Tabela 4.14. Distribuição das Respostas Relativas à Imagem

Banco:	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indeciso (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)	Total	Σ Concordância	Moda
IMA 1 Sólido e implantado mercado	10.8%	25.0%	19.3%	23.1%	21.8%	100.0%	44.9%	2
IMA 2 Inovador/virado para futuro	11.8%	26.0%	26.4%	20.0%	15.8%	100.0%	35.8%	3
IMA 3 Reputação conhecida	10.8%	24.0%	20.7%	21.0%	23.5%	100.0%	44.5%	2
IMA 4 Marca de confiança	11.5%	21.8%	24.7%	21.0%	21.0%	100.0%	42.0%	3
IMA 5 Preocupado com clientes	16.3%	27.8%	26.3%	16.8%	12.8%	100.0%	29.6%	2
IMA 6 Vertente de apoio social	23.3%	26.3%	28.6%	12.5%	9.3%	100.0%	21.8%	3
IMA 7 Colaborador de confiança	11.5%	16.0%	28.2%	24.0%	20.3%	100.0%	44.3%	3

Fonte: Elaboração própria

Analisando a imagem na perspetiva dos clientes com gestor dos sem gestor, pode observar-se, pela figura 4.5, que os primeiros têm uma imagem mais positiva dos bancos que os segundos. Todos os itens estudados apresentam diferenças significativas na comparação dos clientes com e sem gestor no que concerne à imagem que os mesmos têm dos bancos. Os itens que mais se evidenciam pela diferença são a marca (IMA 4 em que $z=6,854$) e a preocupação com os clientes (IMA 5 em que $z=6,707$).

Figura 4.5. Percentagens Alusivas à Imagem

Fonte: Elaboração própria

4.4.3. Indicadores Associados à Qualidade

A qualidade foi analisada relativamente a 10 itens/atributos, tal como pode ser verificado pela análise à tabela 4.15. A tabela demonstra que a moda dos atributos é muito oscilante, variando entre os valores 2 (reduzida), 3 (mediana) ou 4 (elevada), o que demonstra que, dependendo do item analisado, a qualidade, segundo os inquiridos, varia entre reduzida e elevada. Pela análise aos valores a negrito pode concluir-se que relativamente à qualidade, esta é considerada mais elevada em relação aos atributos “atendimento presencial ou telefónico” e “tempo de espera”. Estas respostas podem ser justificadas pelos serviços on-line dos bancos que permitem que parte dos clientes vá menos vezes ao banco, o que facilita um atendimento mais rápido e eficiente aos clientes que se dirigem à agência. Pelo contrário, na maioria dos restantes itens os inquiridos mostraram-se descontentes com a qualidade dos serviços, sendo de salientar, pela negativa, o atributo “rapidez na tomada de decisões”.

Tabela 4.15. Distribuição das Respostas Relativas à Qualidade

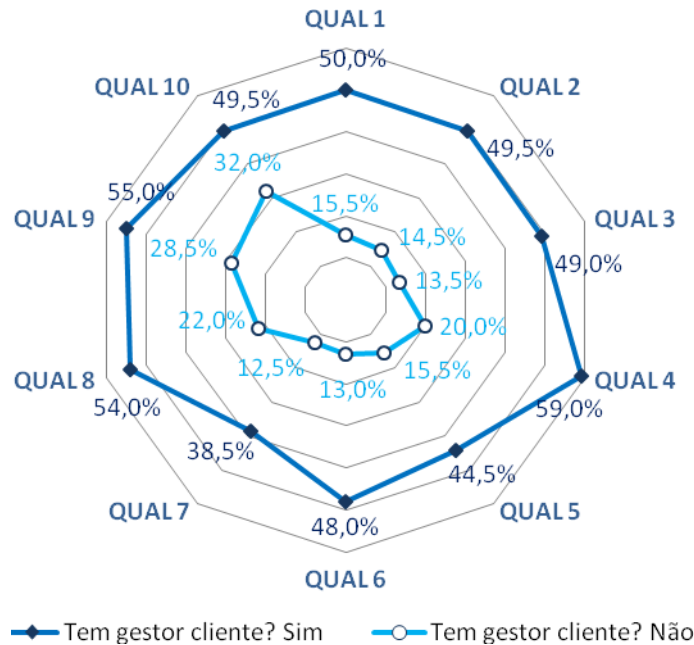
Qualidade:	Muito Reduzidas (1)	Reduzidas (2)	Medianas (3)	Elevadas (4)	Muito Elevadas (5)	Total	Σ Elevadas/Muito Elevadas	Moda
QUAL 1 Qualidade global	16.3%	30.8%	20.2%	20.7%	12.0%	100.0%	32.7%	2
QUAL 2 Qualidade serviços/ produtos	15.8%	30.3%	22.0%	22.6%	9.3%	100.0%	31.9%	2
QUAL 3 Competitividade dos serviços e produtos	14.0%	25.5%	29.3%	22.4%	8.8%	100.0%	31.2%	3
QUAL 4 Formação dos colaboradores	10.3%	25.3%	25.0%	25.4%	14.0%	100.0%	39.4%	4
QUAL 5 Transparência na prestação de informação	16.3%	28.5%	25.3%	19.4%	10.5%	100.0%	29.9%	2
QUAL 6 Organização e funcionamento	19.0%	27.8%	22.8%	20.4%	10.0%	100.0%	30.4%	2
QUAL 7 Rapidez na tomada de decisões	23.3%	28.0%	23.3%	16.3%	9.1%	100.0%	25.4%	2
QUAL 8 Instalações	16.3%	19.8%	26.0%	24.6%	13.3%	100.0%	37.9%	2
QUAL 9 Atendimento presencial e telefónico	16.3%	19.0%	23.0%	28.0%	13.7%	100.0%	41.7%	4
QUAL 10 Tempo espera	18.8%	14.8%	25.8%	29.5%	11.1%	100.0%	40.6%	4

Fonte: Elaboração própria

O detalhe da análise no que concerne à qualidade entre clientes com e sem gestor, figura 4.6, permite concluir que, mais uma vez, os clientes encarteirados consideram a qualidade associada aos itens estudados superior. Todos os indicadores apresentam diferenças significativas sendo que, os que mais se destacam são a “qualidade dos

serviços” (QUAL 2 em que $z=8,094$), a “formação dos colaboradores” (QUAL 4 em que $z=8,7000$) e a “organização e funcionamento da entidade” (QUAL 6 em que $z=8,219$).

Figura 4.6. Percentagens Alusivas à Qualidade



Fonte: Elaboração própria

4.4.4. Valor do Serviço

O valor do serviço foi analisado tendo em conta 3 itens/atributos, conforme se constata na tabela 4.16. Pela análise da tabela verifica-se que a moda dos itens assume os valores de 1 (discordo totalmente) ou 2 (discordo) o que permite concluir que a maioria dos inquiridos acredita que o valor pago pelos serviços e produtos não é compensado por nenhum dos itens analisados. Este facto vem confirmar o que se viu na tabela 4.15 em que a qualidade global percebida do serviço era considerada baixa. No que concerne à adequação dos produtos às necessidades dos clientes, a tabela 4.13 já havia

demonstrado existir uma descrença quanto às entidades bancárias se preocuparem com as necessidades dos clientes.

Nesta análise é necessário ter em atenção o período que está a decorrer, em que as dificuldades de liquidez atravessadas pelos bancos os obriga a aumentar o comissionamento, o que acarreta custos acrescidos para os clientes. Outro fator de relevo é que a atual crise económica e financeira afeta também os cidadãos, graças ao aumento do desemprego e redução do rendimento disponível. Neste contexto, as comissões bancárias tornam-se um fardo pesado para alguns clientes. Pela análise aos valores a negrito facilmente se depreende que, no que respeita ao valor do serviço, o atributo, segundo os inquiridos, que mais justifica o valor pago são as “vantagens em ser cliente do banco”.

Tabela 4.16. Distribuição das Respostas Relativas ao Valor do Serviço

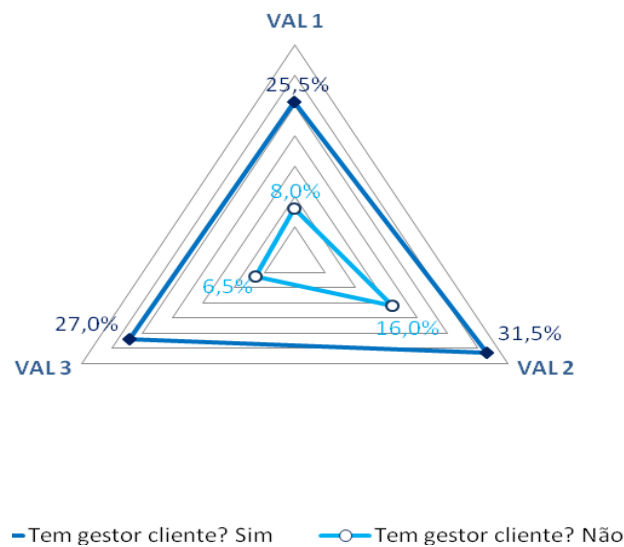
Valor pago compensado:	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indeciso (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)	Total	Σ Concordância	Moda
VAL 1 Qualidade	30.8%	27.5%	25.0%	10.2%	6.5%	100.0%	16.7%	1
VAL 2 Vantagens em ser cliente do banco	21.0%	28.5%	26.8%	18.2%	5.5%	100.0%	23.7%	2
VAL 3 Atendimento personalizado e adequação dos produtos	28.8%	27.8%	26.8%	10.0%	6.6%	100.0%	16.6%	2

Fonte: Elaboração própria

A figura 4.7 vem provar que quando analisados em separado, clientes com e sem gestor, os primeiros são mais tolerantes ao valor pago. Pode-se constatar que a concordância

relativamente ao fato de o valor ser compensado pelas variáveis em estudo atinge valores muito mais elevados nos clientes com gestor. As diferenças entre os dois segmentos de clientes são significativas no que respeita a todos os itens estudados (VAL 1 em que $z=4,821$; VAL 2 em que $z=3,704$; VAL 3 em que $z=5,709$).

Figura 4.7. Percentagens Alusivas ao Valor do Serviço



Fonte: Elaboração própria

4.4.5. Satisfação

A satisfação foi analisada no que concerne aos 5 itens/atributos apresentados na tabela 4.17. Nesta tabela pode constatar-se que a moda apresenta o valor constante de 2 (discordo), o que demonstra que, de uma forma geral, os inquiridos encontram-se insatisfeitos com a entidade bancária. Este resultado era expectável após a análise às expectativas, à imagem, à qualidade e ao valor do serviço que, segundo o modelo ECSI, explicam a satisfação. Apesar de expectativas medianas e elevadas, grande parte das mesmas não foram concretizadas aquando da utilização dos serviços e produtos bancários (moda 2 para o item SAT 2). Como descrito na secção, expectativas elevadas,

quando não concretizadas, podem ser maléficas para a satisfação dos clientes. Foi também reforçado que a qualidade dos serviços bancários não era a razão que estaria na escolha do banco. Tal como já havia sido referido, os clientes podem não estar satisfeitos com os produtos oferecidos. Pela análise aos valores a negrito é possível constatar que as percentagens de concordância mais elevadas dizem respeito aos atributos “este banco é próximo do ideal” e “gosto de ser cliente deste banco”, ainda que com percentagens de concordância reduzidas (cerca de 30%). Salienta-se que aproximadamente 70% dos inquiridos não está satisfeito ou está indeciso quanto à sua satisfação global.

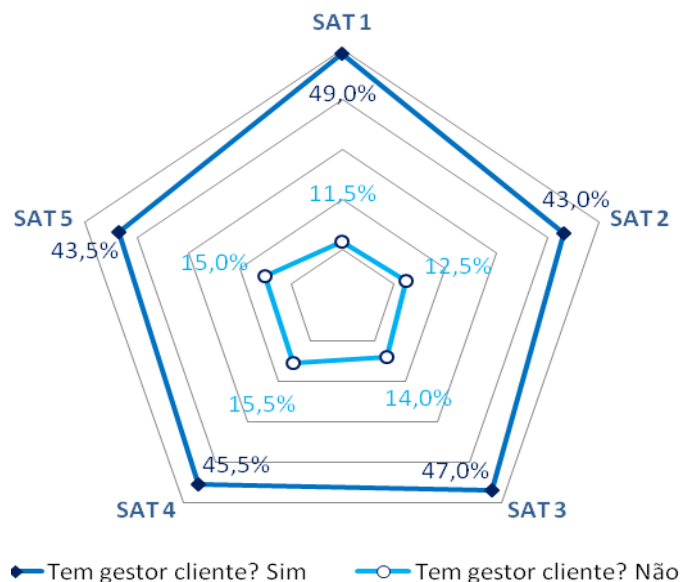
Tabela 4.17. Distribuição das Respostas Relativas à Satisfação

Satisfação	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indeciso (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)	Total	Σ Concordância	Moda
SAT 1 No geral sinto-me satisfeito	18.8%	30.8%	20.3%	15.5%	14.6%	100.0%	30.1%	2
SAT 2 Experiência correspondeu às expectativas	21.0%	27.8%	23.5%	17.5%	10.2%	100.0%	27.7%	2
SAT 3 Gosto de ser cliente deste banco	22.5%	24.3%	22.8%	15.0%	15.4%	100.0%	30.4%	2
SAT 4 Este banco é próximo do ideal	23.3%	23.8%	22.5%	20.4%	10.0%	100.0%	30.4%	2
SAT 5 A qualidade do serviço justifica a minha preferência	22.0%	27.5%	21.3%	16.0%	13.2%	100.0%	29.2%	2

Fonte: Elaboração própria

Desagregando os dados e realizando a comparação da concordância relativamente aos vários itens estudados entre clientes com e sem gestor, claramente pode afirmar-se, pela análise à figura 4.8, que os clientes encarteirados encontram-se substancialmente mais satisfeitos que os sem gestor, sendo esta diferença bastante significativa em todos os itens analisados (SAT 1 em que $z=8,943$; SAT 2 em que $z=7,245$; SAT 3 em que $z=7,678$; SAT 4 em que $z=6,892$; SAT 5 em que $z=6,597$)

Figura 4.8. Percentagens Alusivas à Satisfação



Fonte: Elaboração própria

4.4.6. Reclamações

As reclamações foram estudadas relativamente a 5 itens/atributos, tal como consta na tabela 4.18. Pela análise aos dados da tabela é possível comprovar que a moda assume os valores de 1 (discordo totalmente) ou 5 (concordo totalmente), ou seja, neste caso em concreto, a maioria dos indivíduos já tencionou efetuar uma reclamação (item REC1 com moda 5). Dos inquiridos que efetuaram a reclamação apenas 12,5% ficaram

satisfeitos com o desfecho da mesma. Este facto pode, mais uma vez, estar interligado com os baixos níveis de satisfação da amostra, na medida que, como se verificou a nível teórico, as reclamações bem resolvidas poderão incrementar a satisfação comercial dos indivíduos. Dos entrevistados que nunca reclamaram uma minoria considera que se o fizesse ficaria satisfeito (27%). Assim pode concluir-se que no que concerne às reclamações o maior nível de concordância é assumido pelo atributo “já tencionei reclamar”.

Tabela 4.18. Distribuição das Respostas Relativas às Reclamações

Reclamações	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indeciso (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)	Total	Σ Concordância	Moda
REC 1 Já tencionei reclamar	29.8%	1.8%	2.3%	13.1%	53.0%	100.0%	66.1%	5
REC 2 Já reclamei e fiquei satisfeito	80.0%	7.0%	0.5%	3.8%	8.7%	100.0%	12.5%	1
REC 3 Já reclamei e não fiquei satisfeito	67.0%	2.0%	0.5%	4.8%	25.7%	100.0%	30.5%	1
REC 4 Nunca reclamei mas se o fizesse ficaria satisfeito	56.5%	4.0%	12.5%	8.8%	18.2%	100.0%	27.0%	1
REC 5 Nunca reclamei mas se o fizesse ficaria insatisfeito	64.3%	5.8%	12.4%	2.0%	15.5%	100.0%	17.5%	1

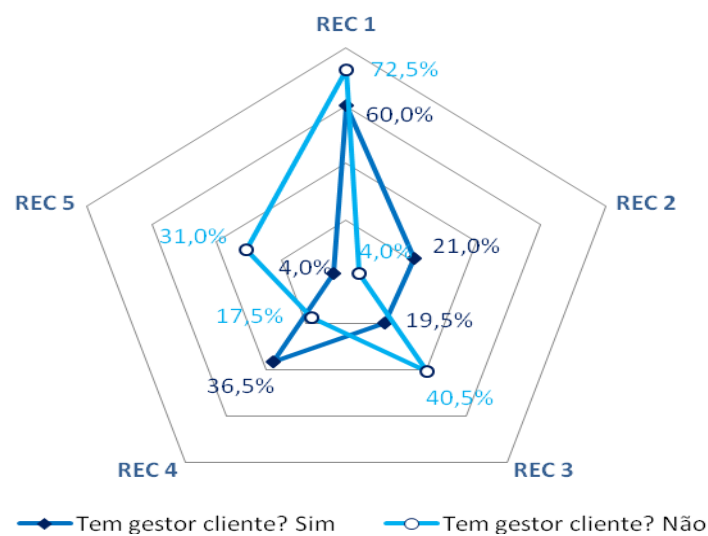
Fonte: Elaboração própria

A figura 4.9 permite concluir que:

- Quem não tem gestor já tencionou reclamar mais vezes do que quem tem, sendo a diferença calculada significativa ($z = -2,667$).

- Os clientes encarteirados que reclamaram apresentam maior grau de satisfação com o desfecho da reclamação do que os clientes não encarteirados, sendo a diferença significativa ($z=5,319$).
- Quanto aos clientes que nunca reclamaram, a proporção que acreditam que uma reclamação seria bem resolvida é superior nos clientes encarteirados ($z=4,381$).

Figura 4.9. Percentagens Alusivas às Reclamações



Fonte: Elaboração própria

4.4.7. Fidelização

A fidelização foi analisada relativamente a 7 itens/atributos, tal como se pode observar na tabela 4.19. Da análise à tabela é possível constar que no que concerne à fidelização, a moda assume valores muito distintos dependendo do item analisado. Maioritariamente, a moda assume o valor 3 (indeciso). Pela análise do valor destacado a negrito pode observar-se que o maior grau de concordância faz-se sentir no atributo “mudo de banco por melhores condições” (com moda 5). Por outro lado o atributo que regista menor grau de concordância é “os bancos são todos iguais”. Outra conclusão importante é que a maioria dos inquiridos não estão fidelizados, uma vez que apenas

36% pretende continuar cliente do banco. Este resultado era expectável dado a fidelização dos clientes, segundo o modelo ECSI, depender da satisfação, da imagem e das reclamações, que registam valores, como já foi observado, baixos. Insatisfação, reclamações mal resolvidas, imagem dos bancos degradada, a atual crise económico-financeira, entre outras questões podem explicar o facto dos inquiridos não estarem fidelizados.

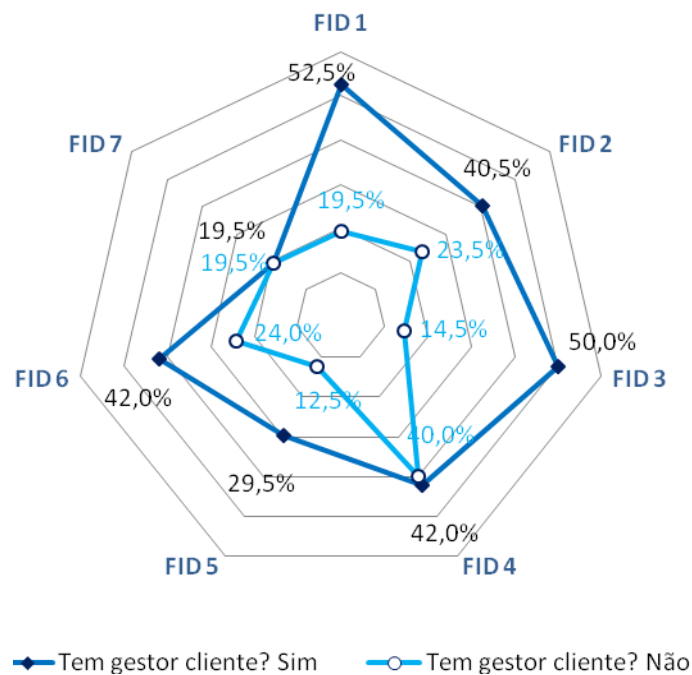
Tabela 4.19. Distribuição das Respostas Relativas à Fidelização

Fidelização	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indeciso (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)	Total	Σ Concordância	Moda
FID 1 Pretendo continuar cliente	19.5%	27.5%	17.0%	16.5%	19.5%	100.0%	36.0%	2
FID 2 Realizarei todas tarefas bancárias neste banco	16.5%	24.8%	26.7%	18.0%	14.0%	100.0%	32.0%	3
FID 3 Recomendo este banco	29.8%	22.8%	15.1%	14.8%	17.5%	100.0%	32.3%	1
FID 4 Mudo por melhores condições	16.8%	22.8%	19.4%	17.5%	23.5%	100.0%	41.0%	5
FID 5 Mudar significa perda de tempo e custos	27.5%	21.5%	30.0%	11.0%	10.0%	100.0%	21.0%	3
FID 6 Perco benefícios se mudar	19.8%	17.5%	29.6%	19.3%	13.8%	100.0%	33.1%	3
FID 7 Os bancos são todos iguais	31.5%	23.0%	26.0%	11.5%	8.0%	100.0%	19.5%	1

Fonte: Elaboração própria

Desagregando os dados entre clientes com e sem gestor verifica-se, pela figura 4.10, que os clientes encarteirados têm níveis de fidelização superior. Quando questionados sobre a possibilidade de continuarem clientes do banco, 52,5% dos clientes com gestor assume ter essa pretensão, contra 19,5% dos clientes sem gestor. A diferença é bastante significativa (FID 1 em que $z=7,321$). As diferenças nas respostas apenas não são significativas no que concerne a “mudar de banco por melhores condições” ou nos “bancos serem todos iguais”. Os clientes consideram existirem diferenças entre os vários bancos. Quanto à mudança por melhores condição, tendo em conta que os clientes encarteirados, pretendem continuar clientes do banco (FID 1), podemos assumir que os mesmos não acreditam que a concorrência lhes possa oferecer melhores condições. Todavia, se puderem beneficiar dos mesmos serviços/condições então estão dispostos a mudar.

Figura 4.10. Percentagens Alusivas à Fidelização



Fonte: Elaboração própria

4.5. Nota Conclusiva

Após análise às tabelas e gráficos apresentados foi possível concluir que existem diferenças significativas nas variáveis observadas do modelo ECSI quando separados os clientes com e sem gestor de conta. A análise permitiu concluir que clientes com gestor de conta apresentam expectativas mais elevadas, uma imagem mais positiva do banco, acreditam na maior qualidade dos serviços, são mais tolerantes ao valor pago pelos serviços, encontram-se mais satisfeitos, mais fidelizados e acreditam com maior intensidade que uma reclamação poderá ter um desfecho positivo para o cliente.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO

5.1. Síntese

Mediante uma pesquisa bibliográfica foi exequível concluir que a maioria dos autores considera que o gestor de cliente goza de um papel fundamental no incremento da satisfação que, conseqüentemente poderá conduzir à fidelização.

Na prática, verifica-se que a maioria dos bancos portugueses recorre ao gestor de conta no sentido de incrementar o relacionamento com o cliente, deliberando relações de confiança e duradouras que possam alcançar a tão desejada satisfação e fidelização, cada vez mais complicada de atingir.

Este estudo possibilitou aferir que, efetivamente, os clientes com gestor de conta manifestam uma perceção mais positiva do banco com o qual efetivam a maioria das operações bancárias do que os clientes que não são seguidos por um gestor de conta.

5.2. Principais Resultados

A investigação permitiu concluir, antes de mais, que nem todos os clientes têm gestor de conta. Considerando que a amostra foi analisada no que concerne a características sociodemográficas e económicas, consubstanciadas no género, idade, estado civil, formação académica, situação laboral e rendimentos líquidos, pôde-se apurar que variáveis como o rendimento, o setor de atividade e a formação académica dos clientes bancários condicionam esta situação, apresentando os com clientes gestor de conta rendimentos mais elevados, funções associadas basicamente aos serviços e uma maior incidência sobre o ensino superior completo. Estas características são efetivamente

distintivas se confrontarmos os resultados, por exemplo, dos rendimentos, em que 35% dos clientes com gestor de conta auferem entre 1000€ a 1500€ e apenas 17.5% dos não encarteirados auferem esta remuneração. A discrepância acentua-se nos escalões de rendimento mais elevados com 10.5% dos inquiridos com gestor a receber mais de 2000€ e apenas 1.5% dos não encarteirados a auferir estes valores.

Estas conclusões são igualmente notórias quando analisados os resultados associados ao setor de atividade e à formação académica em que se comprova que o setor de atividade da agricultura e pescas e da indústria assumem menos expressão no segmento dos clientes com gestor de conta, o que se encontra estreitamente relacionado com a escassez de potencial de crescimento de volume de negócios destes clientes. Nesta situação encontram-se igualmente os desempregados e os reformados. Quanto à formação académica, é notória a desigualdade encontrada entre clientes com e sem gestor de conta. No primeiro grupo, 33% têm o ensino superior completo, este valor é de apenas 12.5% entre os clientes do segundo grupo.

Também foi possível observar que, de facto, o acompanhamento por parte de um gestor de conta influencia positivamente, na grande maioria dos casos, variáveis como as expectativas, a imagem, a qualidade do serviço, o valor percebido, a satisfação, a fidelização e as reclamações, sendo estas diferenças mais expressivas no que concerne à imagem, à qualidade, à satisfação e à fidelização. Expondo exemplos concretos, no que concerne à imagem, destacam-se os resultados obtidos para “marca de confiança” e “preocupação com o cliente”, em que no segmento dos clientes com gestor, 58% dos inquiridos considera o seu banco principal como detentor de uma marca de confiança e 44% assume que esta entidade apresenta preocupações com os clientes. No segmento

dos clientes sem gestor, estas respostas apresentam valores significativamente mais baixos (26% e 15%, respetivamente).

A mesma analogia poderá ser efetuada quanto à qualidade, consubstanciada na “qualidade dos serviços”, na “formação dos colaboradores” e na “organização e funcionamento das entidades”, em que 49.5% dos clientes com gestor considera os serviços prestados de qualidade, 59% admite que os colaboradores são formados e 48% assume uma boa organização e funcionamento da entidade, contra 14.5%, 15.8% e 13%, respetivamente, no caso dos clientes sem acompanhamento por um gestor de conta. Nos indicadores estudados relacionados com a satisfação, destaca-se o facto de 49% dos clientes com gestor de conta afirmar que, no geral, se sentem satisfeitos com o banco enquanto apenas 11.5% dos clientes sem gestor apresenta esta opinião. Ainda se constata que 47% dos inquiridos acompanhados por um gestor gosta de ser cliente do banco com o qual realiza a maioria das operações bancárias, enquanto no segmento dos clientes sem gestor apenas 14% partilha da mesma convicção. Por último, no que respeita à fidelização e quando questionados os inquiridos sobre a possibilidade de permanecerem clientes do banco, apenas 19.5% dos clientes sem gestor apresenta esta pretensão, contra 52.5% dos clientes com gestor.

Estes valores comprovam a importância dos gestores de conta bem como a eficácia das suas funções para manter os clientes satisfeitos e fiéis. Desta forma, pode afirmar-se que os resultados obtidos do presente estudo vão ao encontro da revisão da literatura, ao verificar-se que a figura do gestor de cliente permite incrementar a satisfação e a fidelização dos clientes bancários de forma expressiva, bem como das variáveis que servem de antecedentes e consequentes à satisfação, segundo o modelo ECSI.

Os resultados obtidos tornam-se importantes na medida que foi possível verificar que uma das estratégias detidas pela maioria dos bancos portugueses, com a introdução da figura do gestor de cliente, origina efetivamente resultados positivos, fomentando a satisfação e a fidelização.

5.3. Contributos

De acordo com o referido, caso os bancos pretendam ter clientes satisfeitos e fidelizados devem alargar o leque de clientes com gestor de conta, por forma a abarcar o maior número de indivíduos possível, tendo sempre em consideração os custos que esta transformação pode originar e se os mesmos serão compensados pelos resultados previsíveis.

5.4. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Uma das principais limitações deste estudo esteve associada a questões temporais, na medida que seria relevante a realização de uma análise dinâmica e não estática (num dado momento). Atualmente, estando o nosso país a atravessar um período de crise, seria interessante conseguir verificar se quando a situação económica e financeira do país progredisse as opiniões se mantinham, na medida em que muitos clientes consideram ser os bancos os responsáveis pela atual situação que o nosso país atravessa. Assim, uma sugestão para estudos futuros seria comparar o atual trabalho de pesquisa com outro semelhante, mas efetuado num período temporal posterior.

Outra limitação prende-se com a não aleatoriedade da amostra que condiciona a generalização dos resultados obtidos. A concretização deste estudo, com objetivos

idênticos, mas com recurso a um método de amostragem aleatório, é, portanto, uma proposta para um trabalho futuro.

Uma última sugestão seria estabelecer as várias ligações entre as variáveis do modelo ECSI, estimando o modelo, por forma a determinar até que ponto existem influências recíprocas. Um cruzamento interessante seria perceber a relação entre satisfação e fidelização, tentando efetivamente confirmar que clientes mais satisfeitos são mais fieis.

BIBLIOGRAFIA

- Aléman, J. e Escudero, A. (1998) *Marketing Estratégico-Teoria y Casos*, Ediciones Pirámide, S.A.
- Alexandre, N. e Colgate, M. (2000) *Retail Financial Services: Transaction to Relationship Marketing*, European Journal of Marketing.
- Andreassen, T. e Lindestad, B. (1998) *Customer Loyalty and Complex Services*, International Journal of Services Industry Management, Vol. 9, n.º 1, pp 7-23.
- Andrew, K. (1987), *The Bank Marketing Handbook*, Cambridge, Woodhead-Faulkner.
- Antunes, J. (1994) *Marketing Financeiro*, Texto Editora, Lda.
- Berli, A., Martín, J. e Quitana, A. (2004) *A Model of Costumer Loyalty in the Retail Banking Market*, European Journal of Marketing.
- Bei, L., Chiado, Y. (2001) *An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty*, Journal of Consumer Satisfaction, Vol. 14, pag. 125-145.
- Berry, L. (1980) *Services Marketing is Different*, Bussiness.
- Berry, L. (1986) *Big Ideas in Services Marketing*, Journal of Consumer Marketing.
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1995) *Serviços de Marketing: Competitivo através da Qualidade*, Maltese
- Bloemer, J. e Ruyter, K. (1999) *Customer Loyalty in High and Low Involvement Service Setting: The Moderanting Impact of Positive Emotions*, Journal of Marketing Management.
- Brito, C. e Lencastre, P. (2000) *Os Horizontes do Marketing*, Editorial Verbo.
- Brunh, M (2003) *Relationship Marketing: Management of Costumer Relationships*, Prentice Hall.
- Buttle, F. (1996) *Relationship Marketing-Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, Lta.

- Caetano, J. e Rasquilha, L. (2010) *Gestão de Marketing*, Escolar Editora.
- Caruana, A. (2002) *Services Loyalty: The Effects of Services Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction*, European Journal of Marketing, Vol. 36, n.º7/8, pp. 811-828.
- Castelo, J. (1999) *Un Examen Empírico de los Antecedentes de la Lealtad del Cliente en la Banca Detallista en España*, Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España.
- Chernatony, L. e Harris, F. (2001) *Measuring the Consumer-Based Equity of Financial Services Brands*, Working Paper Series, Birmingham University Business School.
- Clark, R. (1996) *The Customer Loyalty Report*, United Kingdom, SJB Services.
- Cochran, W. (1963) *Sample Techniques*, 2ª edição, John Wiley and Sons, Inc. Nova York
- Cota, B. (2005) *A Emergência do Marketing Bancário: O Mercado Jovem e as Parcerias Estratégicas com Universidades*, Universidade Lusíada Editora.
- Cota, B. e Rebelo, C. (2011) *O Poder do Marketing na Decisão: Transformação dos Dados em Performance*, Horácio Piriquito.
- Datamonitor. (1998) *Customer Loyalty in Financial Services*, United Kingdom.
- Day, S. (1969) *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing (EUA)
- Dibb, S. e Meadows, M. (2001) *The Application of a Relationship Marketing Perspective in Retail Banking*, The Services Industries Journal, Vol. 21, n.º 21, pp. 169-194.
- Dick, A. e Basu, K. (1994) *Customer Loyalty: Toward an Integrated Framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, n.º 2, pp. 99-113.
- Dionísio, P., Faria, H., Rodrigues, J., Canhoto, R. e Nunes, R. (2009) *B-Mercator Blended Marketing*, Publicações Dom Quixote.

- Doney, P. e Cannon, J. (1997) *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 61, pp. 35-51.
- Easingwood, C. e Mahajan, V. (1989) *Positioning of Financial Services for Competitive Advantage*, Journal of Product Innovation Management, n.º 6, p. 209.
- Ennew, C., Watkins, T. e Wrig, M. (1993) *Cases in Marketing Financial Services*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Ferrão, F. (2003) *CRM-Marketing e Tecnologia*. Escolar Editora.
- Ferreira, M. (1997) *Avaliação do Marketing na Banca e o Pricing dos Produtos Financeiros*, ISEG, Tese de Mestrado.
- File, M. e Prince, R. (1992) *Positive Word-of-Month: Customer Satisfaction and Buyer Behaviour*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 10, n.º 1, pp. 25-29.
- Fournel, C. (1992) *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, Journal of Marketing, Vol. 56, pp. 6-21.
- Garbarino, E. e Johnson M. (1999) *The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 70-87.
- Goodwin, C. e Gremler, D. (1996) *Friendship over the Counter: How Social Aspects of Service Encounters Influence Consumer Service Loyalty*, Advances in Services Marketing and Management, Vol. 5, pp. 247-282.
- Godri, D. (1994) *Conquistar e Manter Clientes*, Blumenau-SC
- Granado, J. (1992) *Conferência The European IT Forum 92*, Itália.
- Gremler, D. (1995) *The Effects of Satisfaction, Switching Costs, and Interpersonal Bonds on Service Loyalty*, Doctor of Philosophy Dissertation, Arizona State University, E.U.A.
- Grönroos, C. (1994) *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*, Management Decision, Vol. 32, n.º 2, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (2001) *Services Management and Marketing*, 2nd ed. England, John Wiley & Sons, Ltd.

- Gwinner, P., Gremler, D. e Bitner, J. (1998) *Relational Benefits in Service Industries: the Customer's Perspective*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26, n.º 2, pp. 101-114.
- Harker, M. (1999) *Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17, n.º 1, pp. 13-20.
- Hill, N. (1996) *Handbook of Customer Satisfaction Measurement*, Hampshire.
- Hougaard, S. e Bjerre, M. (2002) *Strategic Relationship Marketing*, Denmark, Springer.
- Jain, A., Pinson, C. e Malhotra, N. (1987) *Customer Loyalty as a Construct in the Marketing of Banking Services*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 5, n.º 3, pp. 49-72.
- Julander, C. e Soderlung, R. (2003) *Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty*, Working Paper Series in Business Administration, pp. 1-22.
- Howard, J. e Sheth, J. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*, New York: John Wiley and Sons.
- Jackson, R. (1985) *151 Secrets of Insurance Direct Marketing Practices Revealed*, Nopoly Press.
- Jones, M. Monthersbaugh, D. e Beatty, S. (2000) *Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services*, Journal of Retailing, Vol. 76, n.º 2, pp. 259-274.
- Kandampully, J. e Duddy, R. (1999) *Relationship Marketing: a Concept beyond the Primary Relationship*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17, n.º 7, pp. 315-323.
- Klemperer, P. (1987) *Markets with Consumer Switching Costs*, The Quarterly, Journal of Economics, May, pp. 375-394.
- Kotler, P. (1994) *Marketing Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*, Atlas.

- Kotler, P. (2000) *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, 11ª Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2004) *Marketing Lateral*, Editora Campos.
- Kotler, P. (2005) *Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos*, Printice Hall.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1999) *Princípios de Marketing*, 7ª edição, Rio de Janeiro, LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora, SA.
- Kotler, P. (2008) *Marketing para o Século XXI*, Editorial Presença.
- Kotler, P. (2011) *Marketing 3.0*, Actual Editora
- Levesque, T. e McDougall, G. (1996) *Determinants of Customer Satisfaction in Retail Banking*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 14, n.º 7, pp. 12-20.
- Lovelock, H. (1983) *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, Journal of Marketing, Vol. 47, pp. 9-20.
- Lovelock, H. (2002) *Io*, Saraiva.
- Martins, E. (2006) *Marketing Relacional na Banca-A Fidelização e a Venda Cruzada*, Vida Económica.
- Meidan, A. (1996) *Marketing Finacial Services*, Londres, MacMillan Press.
- Mittal, B. e Lassar, W. (1998) *Why do Costumers Switch? The Dynamics of Satisfaction versus Loyalty*, The Journal of Services Marketing, Vol. 12, n.º 3, pp. 177-194.
- Nguyen, N. e LeBlanc, G. (2001) *Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students Retention Decision*, The International Journal of Educational Management, Vol. 15, n.º6.
- Nicholls, J., Roslow, S. e Isalikis, J. (1993) *Times is Central*, International Journal ok Bank Marketing, Vol. 11, n.º5, pp. 12-18.
- Oliver, R. (1997) *Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill Companies.

- Oliver, R. (1999) *Whence Customer Loyalty?*, Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 33-44.
- Peppers, D. e Rogers, M. (1997) *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Paperback, ISBN: 0385485662.
- Priluck, R. (2003) Relationship Marketing Can Mitigate Product and Service Failures, Journal of Services Marketing, Vol. 17, n.º 1, pp. 37-52.
- Proença, J. e Castro, L. (2004) *Business Relationships Dynamics and Stability-A Comparative Case Study in Corporate Banking*, Journal of Customer Behaviour, Vol. 3, n.º 3, pp. 185-256.
- Reichheld, F. (1993) *Loyalty-Based Management*, Harvard Business Review, March-April, pp. 64-73.
- Reichheld, F. (1996) *Learning from Customers Defections*, Harvard Business Review, March-April, pp. 56-69.
- Reichheld, F. e Scheffer, P. (2000) *E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web*, Harvard Business Review, July-August, pp. 105-113.
- Reinartz, W. e Kumar, V. (2002) *The Mismanagement of Customer Loyalty*, Harvard Business Review, July, pp. 86-94.
- Ryals, L. e Payne, A. (2001) *Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information – Enabled Relationship Marketing*; Journal of Strategic Marketing, Vol. 9, pp. 3-27.
- Ryals, L. e Payne, A. (2001) *Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information – Enabled Relationship Marketing*; Journal of Strategic Marketing, Vol. 9, pp. 52-63.
- Sheth, N. (1968) *A Review of Buyer Behavior*, Management Science, Vol. 13, n.º 12.
- Silva, M. (2006) *Impacto do Uso do Internet Banking nas Relações Banca de Retalho-Clientes Particulares*, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais e Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Sirdeshmukh, D., Singh, S. e Sabol, B. (2002) Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges, Journal of Marketing, Vol. 66, n.º 1, pp. 15-38

- Stegemann, N. (2002) *Loyalty Programs in Australia: Who is in Bed with Whom?*, 18th Annual International Research Conference on Industrial Marketing and Purchasing, September 5-7, Dijon, France.
- Sudman, S. e Blair, E. (1998) *Marketing Research: a Problem Solving Approach*, Singapore, McGraw-Hill international Editions.
- Toledo, L. (1978) *Marketing Bancário: análise, planejamento, processo decisório*, Atlas.
- Toledo, L. (1993) *Marketing Bancário*, Editora Atlas, São Paulo, p.27
- Tschohl, J. (1991) *Achieving Excellence Through Customer Service*, Prentice-Hall.
- Turnbull, W. e Demandas, M. (1995) *Marketing Bank Services to Corporate Client*, Journal of Marketing Management, Vol. 11, pp. 187-205.
- Vavra, T. (1992) *Marketing de Relacionamento:After Marketing:Como Manter a Fidelidade de Clientes através do Marketing de Relacionamento*, Atlas.
- Vavra, T. (1993) *Marketing de Relacionamento:After Marketing*. Editora Atlas.
- Verhoef, P. e Langerak, L. (2002) *Onze Preconceitos sobre a Gestão das Relações com o Cliente*, Revista Brasileira de Gestão, Vol. 1, n.º 3, pp. 16-26.
- Vieira, C. (2000) *Inovação e Marketing de Serviços*, Verbo
- Vilar, E. (2008) *Marketing Bancário: Um Modelo de Imagem da Banca*, Quimera Editores.
- Vilar, E. (2008) *Fidelidade e Imagem na Banca: Influências Recíprocas*, Quimera Editores.
- Vilares, M. e Coelho, P. (2005) *Satisfação e Lealdade do Cliente: Metodologias de Avaliação, gestão e análise*, Escolar Editora.
- Westbrook, R., Newman, J e Taylor, J. (1978) *Satisfaction in the Purchase Decision Process*; Journal of Marketing, pp. 54-60.

Yang, Z. e Peterson, T. (2004) *Customer Satisfaction, Perceived Value and Loyalty: The Role of Switching Costs*, Journal Psychology & Marketing, Vol. 21, n.º 10, pp. 799-822.

Zeithaml, A., Parasuraman, A. e Berry, L. (1988) *Communication and Control Processes in the Deliver of Services Quality*, Journal of Marketing, April 52, pp. 35-48.

Zeithaml, V. e Bitner, M. (1996) *Services Marketing*, McGraw-Hill International Editions, p.19

Zollinger, M. e Lamarque, E. (2004) *Marketing et Stratégie de la Banque*, 4^a Edition, Paris, Dunod.

APÊNDICES

Apêndice 1. Questionário

O presente questionário é elaborado no âmbito de uma pesquisa académica associada a um projecto de mestrado na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve com vista a determinar o grau de satisfação e fidelização dos clientes bancários.

As informações prestadas são confidenciais. Os dados recolhidos serão tratados informaticamente para efeitos meramente académicos.

Agradecemos a colaboração.

I – Tem gestor de cliente? Sim Não

II - Mensuração da Satisfação/Fidelização

Responda às questões em baixo numa escala de 1 (*discordo totalmente /muito reduzida*) a 5 (*concordo plenamente/muito elevado*) apresentando a sua opinião relativamente ao seu banco (com o qual realiza a maioria das transacções bancárias).

EXPECTATIVAS ANTES DE SER CLIENTE DO SEU BANCO FACE

(1 – muito reduzidas; 5 – muito elevadas)

1-Aos produtos e serviços oferecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-À formação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-À frequência com a qual podem ocorrer problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Ao tempo de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Às instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Às tecnologias utilizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-À capacidade de oferecer produtos/serviços adequados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-À capacidade de ajuda na resolução de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-A um serviço que satisfizesse expectativas criadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IMAGEM DO SEU BANCO

(1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

1-Banco sólido e implantado no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Banco inovador e virado para o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Banco com reputação reconhecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Banco com marca de confiança reconhecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Banco preocupado com as necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Banco com vertente de apoio social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-Banco em que os colaboradores são de confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO PELO SEU BANCO

(1 – muito reduzida; 5 – muito elevada)

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1-Qualidade global do serviço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-Qualidade da oferta global de serviços/produtos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-Competitividade dos serviços/produtos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-Formação dos colaboradores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-Clareza e transparência na prestação de informação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6-Organização e funcionamento do banco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7-Rapidez na tomada de decisões | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8-Instalações | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9-Atendimento presencial e telefónico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10-Tempo de espera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

VALOR DO SERVIÇO PRESTADO PELO SEU BANCO

(1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1-O valor pago é compensado pela qualidade do serviço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-O valor pago é compensado pelas vantagens que detenho por ser cliente deste banco em concreto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-O valor pago é compensado pelo atendimento personalizado e pela preocupação em adequar os produtos às minhas necessidades | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO AO SEU BANCO

(1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1-No geral sinto-me satisfeito com o serviço prestado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-A experiência correspondeu às minhas expectativas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-Gosto de ser cliente do meu banco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-Este banco é próximo do banco ideal | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-A qualidade dos serviços justifica a minha preferência | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

FIDELIDADE AO SEU BANCO

(1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1-Pretendo continuar a ser cliente deste banco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-Realizarei todas as operações bancárias com este banco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-Recomendo este banco a amigos e familiares | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-Mudo de banco se me oferecerem melhores condições | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-Mudar de banco significa perda de tempo e custos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6-Há benefícios que perco se mudar de banco | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7-Os bancos são todos iguais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

RECLAMAÇÕES AO SEU BANCO

(1 - discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1-Já tencionei fazer uma reclamação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2-Já fiz uma reclamação que foi resolvida com rigor e profissionalismo, fiquei satisfeito e bem impressionado com o resultado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3-Já apresentei uma reclamação mas não fiquei satisfeito com a forma como a mesma foi resolvida | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4-Nunca reclamei mas se o fizesse tenho a certeza que teria uma resposta atempada e satisfatória | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5-Nunca reclamei mas se o fizesse tenho a certeza que teria uma resposta insatisfatória e não me resolveriam o problema | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

III - Características Sócio-económicas

I – Idade _____ anos

II – Sexo M F

III – Estado Civil

Casado

Viúvo

Outro

Divorciado

Solteiro

IV – Formação Académica

Ensino Básico

Ensino Secundário

Ensino Superior

VI – Profissão

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem - Estado
- Trabalhador por conta de outrem - Privado
- Reformado Desempregado
- Estudante

VI – Sector em que trabalha

- Agricultura/Pescas Indústria
- Serviços Outro. Qual? _____

VII – Rendimento Mensal Liquido

- 0€ - 500€ 500€ - 1000€ 1000€ - 1500€
- 1500€ - 2000€ > 2000€